



Propuesta metodológica para implementar la gestión pública de la calidad de vida

Methodological proposal to develop a public management quality of life

Ángela Lorena Carreño-Mendoza^I, Cecilia Parra-Ferie^{II}, Mabel Font-Aranda^{II}

^I Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí (ESPAM). Calceta, Ecuador.
E-mail: lcarrem@yahoo.com

^{II} Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". Matanzas, Cuba.
E-mail: cecilia.parra@umcc.cu, mabel.font@umcc.cu.

Recibido: 25/04/2012

Aprobado: 20/07/2012

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo realizar una propuesta metodológica para lograr la alineación de las políticas de los organismos, entidades y personas jurídicas del sector público, con los objetivos del Plan Nacional para el Buen Vivir en Ecuador; así como la implementación de la gestión pública (administrativa y operacional presupuestaria), derivando por consiguiente en el control y la evaluación de la gestión de la calidad de vida. Los métodos utilizados fueron: Fenomenológico, Investigación-acción-participación, Dialéctico-materialista, Lógico e histórico, Inductivo-deductivo y Analítico-sintético. Como resultado fundamental, además del modelo planteado, se obtiene un procedimiento general que permite la operacionalización del modelo a través de las técnicas y herramientas que se definen en cada una de sus etapas.

Palabras clave: gestión pública, calidad de vida, control de gestión.

ABSTRACT

This article is based on a methodological proposal, which scope is to align the policies and objectives of the National Plan for Good Living with public sector organizations policy making; and to implement public management (administrative, operational and budgetary) turning out in the subsequent control and evaluation of quality of life management. The methods used in this article were: phenomena analysis, research-action-participation, dialectical-materialistic, historic and logical, inductive-deductive as well as analytic-synthetic. The main results of this research focus on the design of a conceptual model to be implemented by a general procedure containing several techniques and tools organized within its phases.

Key words: public management, quality of life, management control.

I. INTRODUCCIÓN

En la literatura especializada de la década de los 90 del pasado siglo, se han planteado diversas teorías del desarrollo, cuya base radicaba en la construcción y promoción de una visión teórica y práctica que prioriza las opciones y capacidades de las personas, sin interferir en el bienestar de las generaciones presentes y futuras. Muchos aspectos de esta visión de desarrollo se han articulado desde 1990 en los informes sobre Desarrollo Humano del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), presentándose éste como un nuevo paradigma para erradicar la pobreza, las desigualdades sociales, de género y geográficas, entre otras; y lograr una mejor calidad de vida desde y para la gente. En particular, el Ecuador atraviesa por un proceso de cambios estructurales. Con la aprobación de la Constitución del 2008, se marca un nuevo rumbo en la organización política, social, económica y jurídica del Estado, en la que se hace énfasis en la participación ciudadana en el control social.

La construcción de un nuevo modelo de Estado, con énfasis en estructuras zonales desconcentradas, comprende 4 grandes desafíos: la territorialización de la política pública para atender necesidades específicas de los distintos territorios, el establecimiento de criterios de ordenación del territorio a partir de funciones y roles específicos, el fomento de dinámicas zonales que aporten a la concreción del Plan Nacional para el Buen Vivir y la estrategia de acumulación y (re) distribución en el largo plazo, así como el favorecimiento de una nueva estructura administrativa que articule la gestión de las intervenciones públicas en los territorios zonales [1].

Este nuevo modelo no tiene declarado, al menos de forma explícita, cómo realizar el control de la gestión pública, como instrumento de potenciación de la calidad de vida.

Por lo antes expuesto, se hace necesario abordar aquellos elementos que permiten realizar una propuesta metodológica para implementar la gestión pública como medio de potenciar la calidad de vida, considerándose este análisis el objetivo fundamental del presente trabajo.

La gestión pública se caracteriza por poner en el centro del escenario la adecuación entre objetivos y resultados y la racionalidad económica, como fundamentos normativos de sus análisis. En el control de gestión pública se desarrollan, de forma integrada, varios procesos que permiten la comparación sistemática de lo planificado y ejecutado, lo que garantiza la utilización de recursos, la dotación de servicios y su función social de forma eficaz y eficiente, así como la corrección de tendencias y prácticas erróneas. La tendencia mundial de los gobiernos es orientar su preocupación hacia mejorar la calidad de vida de la población. En el caso de Ecuador se aprecia que en su Plan Nacional para el Buen Vivir, se destaca en 5 de sus objetivos la inclusión social y económica que, en definitiva, busca disminuir las brechas sociales y económicas de la sociedad.

En el informe titulado "*Governance and Development*", emitido en 1992 por el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola, se brinda una definición de gestión pública como "la forma en que se ejerce el poder en cada país para la gestión de los recursos sociales para el desarrollo". El mismo documento hace referencia a la definición planteada por el Banco Asiático de Desarrollo (BAsD) cuya diferencia consiste en la inserción de los recursos económicos.

Para Valdés (2009) la nueva Gestión Pública implica pasar del concepto de Administrar (seguir instrucciones) al de Gestión (conseguir resultados) [2]. Ésta obliga a utilizar Técnicas de Control que verifiquen la consecución de los objetivos de las actuaciones públicas. La Gestión es un cúmulo de acciones, a través de las cuales se espera alcanzar los objetivos contenidos en una determinada estrategia Diseñada, Conocida y Aceptada por la Organización. En este aspecto existen puntos de coincidencia con otros criterios referidos en la literatura [3; 4].

Como tendencia mundial, los procesos de gestión pública se vuelven cada vez más complejos, lo que hace necesario incrementar la descentralización de las decisiones, lo cual implica aumentar también los mecanismos de control.

La gestión pública trata, pues, las cuestiones de la gobernanza, pero comparte este interés con otras disciplinas como la economía, la ciencia política, la sociología o el derecho. Lo hace desde la perspectiva que le es propia y que constituye el rasgo distintivo de su aproximación: la preocupación por la eficacia y la eficiencia de los arreglos institucionales que operan en los diferentes niveles y escalas de gobernanza [5].

Por lo que las autoras definen que lo que caracteriza a la gestión pública es poner en el centro del escenario la adecuación entre objetivos y resultados y la racionalidad económica, como fundamentos normativos de sus análisis.

Un "modelo de gestión pública" consiste en definir quién hace qué, con qué énfasis, con qué preponderancia del "*public choice*" versus el "principal-agente", y con qué grados de autoridad.

PROPUESTA METODOLÓGICA PARA IMPLEMENTAR LA GESTIÓN PÚBLICA DE LA CALIDAD DE VIDA

No sólo es importante definir qué se hace y quién lo hace, sino asegurar que se haga bien [6; 7; 8].

Desde comienzos de la década de 1980, gran parte de los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) han aplicado profundas reformas con el objetivo de mejorar el funcionamiento del sector público. Este cambio de orientación en el ámbito de la gestión pública comprende iniciativas que abarcan desde las privatizaciones hasta la simulación de mercados en el ámbito público, la adopción de técnicas de gestión procedentes del sector privado, la introducción de elementos de descentralización o la atención prestada a los elementos de control.

La palabra control tiene varios significados y no necesariamente todos relacionados con la gestión, no obstante, desde este último posicionamiento muchos autores han realizado su interpretación.

Los análisis realizados acerca del término "control" permiten identificar diferentes perspectivas de valoración efectuadas por varios investigadores. Desde un inicio, cuando Fayol define el control como la supervisión, los diferentes teóricos reconocen la relación que existe entre el control y las actividades de formulación de objetivos, fijación de estándares, programas de acción, presupuestos, uso racional de recursos, medición y verificación de los resultados, análisis de desviaciones y corrección del desempeño o mejora; así como la estrecha relación entre el Control de Gestión y el desarrollo de las estrategias [9; 10; 11].

El análisis conceptual evolutivo sobre el "control", evidencia el uso indistinto de los términos control y control de gestión. Determinados autores sí hacen referencia únicamente a este último como la función de la gestión organizacional que se lleva a cabo para asegurar que los hechos concuerden con los planes y concentrándose en los factores claves que afecten los resultados, con el fin de lograr los objetivos organizacionales. Es un proceso que consiste en aprovechar de forma eficaz, eficiente y permanente, los recursos de la organización para el logro de los objetivos definidos por la estrategia [2].

Por su parte, Careny (2010) sintetiza que la mayoría de los autores coinciden en destacar el hecho de que el control de gestión es un proceso que los gerentes utilizan subjetivamente con el fin de influir en el rendimiento y el comportamiento de las personas que forman una organización [12], con el fin de poner en práctica las estrategias de la misma para que pueda alcanzar sus objetivos, de manera eficaz y eficiente, o incluso superarlos. A través del control de gestión la empresa configura sus decisiones estratégicas, mediante el análisis del entorno y las posibilidades potenciales y propias de la organización; evalúa la implementación de las decisiones de forma operativa, verificando el cumplimiento de los procedimientos y procesos; y realiza los análisis económicos, sobre la base de un sistema informativo (SI), eficiente, oportuno y eficaz [13; 14].

La nueva dimensión del control de gestión, no solo se centra en el carácter contable y a corto plazo de éste, sino que reconoce la existencia de otros factores e indicadores no financieros que influyen en el proceso de creación de valor, ya sea en productos o servicios; y se enfocan sobre la base de la existencia de objetivos propuestos a alcanzar.

La función del control de gestión incluye la realización de los planes necesarios para asegurar que las estrategias sean cumplidas según lo previsto. El control de gestión necesita incrementar su efectividad a través de los controles sociales, pero éstos no pueden ser diseñados explícitamente, aunque pueden estar influenciados por actividades como las interacciones frecuentes, las reuniones o sesiones, negociaciones de conflictos, códigos de conductas, estilos y actitudes de la dirección superior y rituales [15; 16; 17].

II. MÉTODOS

Para llegar a la propuesta metodológica planteada en el presente trabajo, se utilizaron los métodos: Fenomenológico, Investigación-acción-participación, Dialéctico-materialista, Lógico e histórico, Inductivo-deductivo y Analítico-sintético; los cuales, en las diferentes fases de la investigación, permitieron conformar el hilo conductor y la lógica de pensamiento necesaria para contar con los elementos teóricos y prácticos que sustentaran el modelo y su procedimiento de apoyo.

Fue necesario realizar una revisión del estado del arte en el tema de la gestión pública, lo cual permitió conocer que la conceptualización de la gestión pública ha sufrido transformaciones en la medida que se ha ido estudiando el tema.

III. RESULTADOS

El análisis conceptual realizado, lleva a las autoras a considerar un nuevo concepto de "calidad de vida", en el que se incorporan las expectativas sociales, como "la combinación de las condiciones de vida y la satisfacción personal ponderadas por la escala de valores, aspiraciones y expectativas personales y sociales en un momento histórico y lugar determinados". Se muestran de forma integrada aquellos elementos que inciden de una forma u otra en la calidad de vida y que fueron abordados indistintamente por los autores. En cuanto a la "gestión pública", se define como el proceso, forma, evaluación, ejercicio del poder gubernamental para la gestión política, económica, social, ambiental y otros; en diferentes niveles administrativos, con el fin de generar crecimiento económico y desarrollo humano sostenibles bajo el amparo de normas jurídicas que rigen a un país. La misma es la aplicación de todos los procesos e instrumentos que posee la administración pública para lograr los objetivos de desarrollo o de bienestar de la población. De igual manera, se llega a definir el "control de la gestión pública", como el proceso de observación, verificación, valoración, supervisión de las acciones y estrategias de la organización pública; mediante la comparación sistemática de lo planificado y ejecutado, para el cumplimiento de los objetivos, la utilización de recursos, la dotación de servicios y su función social de forma eficaz y eficiente, así como la corrección de tendencias y prácticas erróneas [2].

Es por ello que al analizar los objetivos del Plan Nacional para el Buen Vivir de Ecuador, específicamente el 12.3: "Consolidar el modelo de gestión estatal articulado que profundice los procesos de descentralización y desconcentración y que promueva el desarrollo territorial equilibrado", se puede percibir una conexión directa con el modelo propuesto en la investigación, ya que el mismo trabaja sobre:

- Descentralización territorial y económica
- Desconcentración de poder
- Integración intersectorial
- Implementación del control de la gestión pública

Estos aspectos constituyen los pilares fundamentales del modelo planteado en la investigación, ya que permiten la alineación de las políticas de los organismos, entidades y personas jurídicas del sector público; con los objetivos del Plan Nacional para el Buen Vivir, además de la implementación de la gestión pública (administrativa y operacional presupuestaria), derivando por consiguiente en el control y la evaluación de la gestión de la calidad de vida, tal como se muestra en el modelo representado en la figura 1.

Como se puntualizó con anterioridad, este modelo permite alinear las políticas públicas nacionales con la gestión pública zonal, para cumplir los objetivos propuestos en el Plan para el Buen Vivir. Además, contribuirá a gestionar de una manera más eficiente los recursos públicos, de modo que favorezca la disminución de las brechas existentes entre los diferentes estratos sociales. Por otra parte, constituye una respuesta a la carencia existente en la planificación nacional con respecto a la implementación de instrumentos específicos para la realización de la gestión pública de la calidad de vida, ya que en la arena internacional se evidencia de igual manera la ausencia de modelos afines; cuestión demostrada con el estudio del estado del arte.

Este modelo limita su alcance a la planificación zonal, armonizado con las políticas nacionales y los estándares internacionales.

Como es característico a todo modelo, se le definen objetivos, principios, premisas y procedimientos.

Objetivos del modelo:

Dotar a los organismos, entidades y personas jurídicas del sector público, de una herramienta para el control de la gestión pública como medio para potenciar la calidad de vida a partir de la planificación estratégica zonal, las políticas nacionales y los estándares internacionales.

Objetivos específicos:

1. Brindar una secuencia metodológica que permita diagnosticar la gestión pública en la zona 4: Manabí-Santo Domingo de los Tsáchilas, con vistas a determinar qué, cuáles, dónde, cuándo, quiénes y cómo se desarrolla la gestión de la información, los indicadores que actualmente existen, así como el proceso de territorialización político, administrativo y de planificación; que permita entonces definir las metas y la realización de un análisis de la planificación a largo, mediano y corto plazos.
2. Desplegar un proceder para la definición de los factores claves de éxito y los objetivos regionales, e identificar las áreas de resultados clave, a las cuales están dirigidos los

PROPUESTA METODOLÓGICA PARA IMPLEMENTAR LA GESTIÓN PÚBLICA DE LA CALIDAD DE VIDA

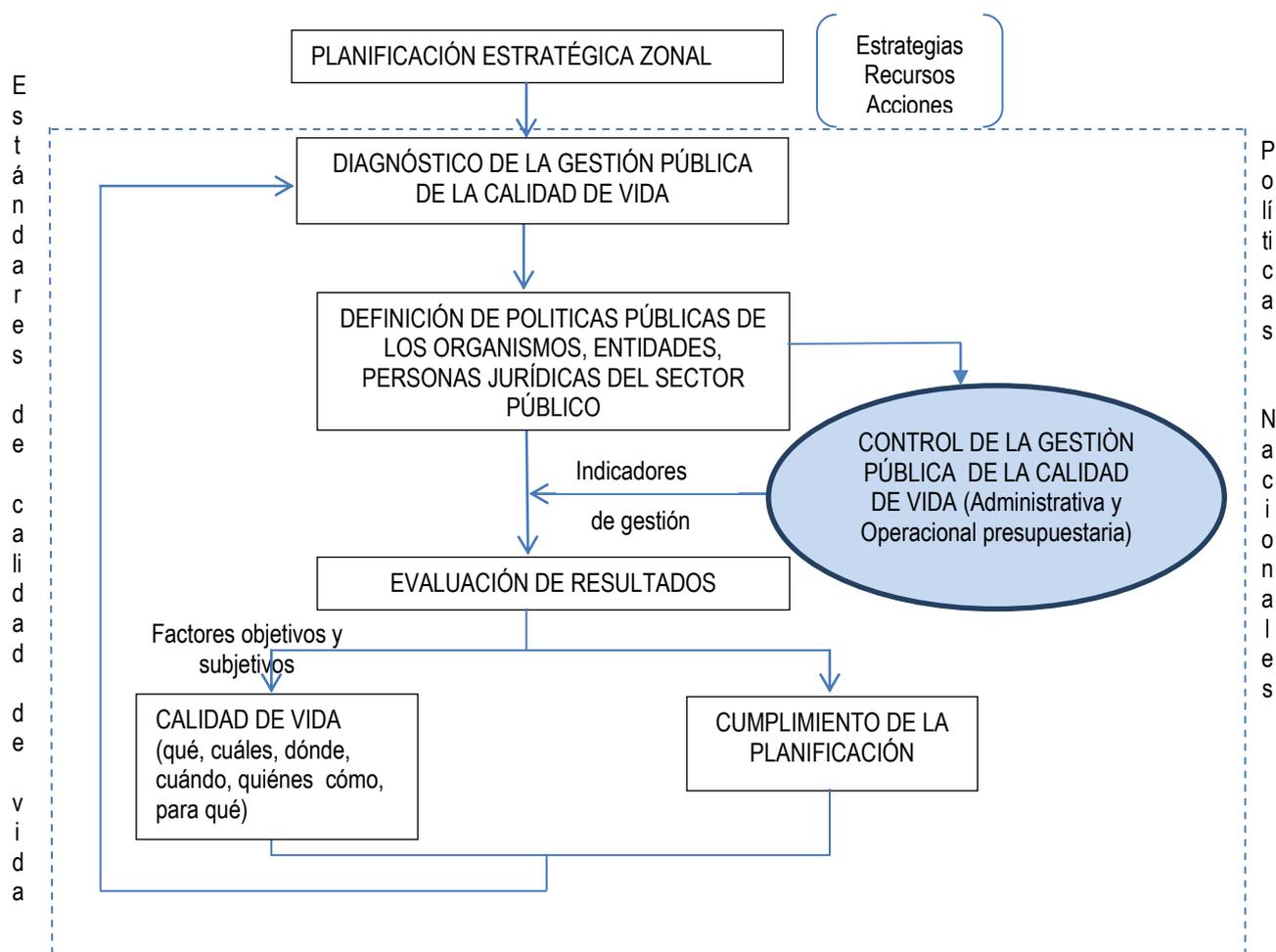


Figura 1. Modelo de gestión pública de la calidad de vida.

indicadores y criterios de medida orientados a las metas definidas tomando como referencia el Plan Nacional para el Buen Vivir.

3. Definir los períodos de control del sistema de indicadores para el seguimiento y la adopción de medidas correctivas.

Principios en los que se sustenta el modelo:

- Consistencia lógica: A partir de la secuencia lógica, interrelación de aspectos y coherencia de contenidos.
- Flexibilidad: Potencialidad de aplicarse a nivel nacional e internacional, donde esté definida la territorialización y la planificación estratégica zonal correspondiente y por la capacidad de reajustes en los diferentes procesos analíticos y procedimientos específicos.
- Sistemática: Permite el mantenimiento de un proceso de retroalimentación sistemático, que constituye la base para la mejora continua del control de la gestión pública.
- Creatividad: La creación de un ambiente participativo que propicie el despliegue de iniciativas a partir del aporte brindado por los expertos que intervienen en la investigación.
- Mejoramiento continuo: Mejora de la gestión pública orientada a la búsqueda de mejores niveles de calidad de vida.

Premisas para la aplicación del modelo:

- Existencia de la planificación estratégica zonal.
- Compromiso de los organismos, entidades y personas jurídicas del sector público con las políticas nacionales.
- Aceptación en la comunidad de las políticas definidas en el Plan Nacional para el Buen Vivir.
- Una adecuada ejecución de los recursos presupuestados que permita potenciar la calidad de vida.

En la figura 2 se ilustran las fases para la implementación del modelo de gestión pública de la calidad de vida en la Zona 4: Manabí-Santo Domingo de los Tsáchilas, con la utilización de los métodos y técnicas resumidos en la tabla 1.

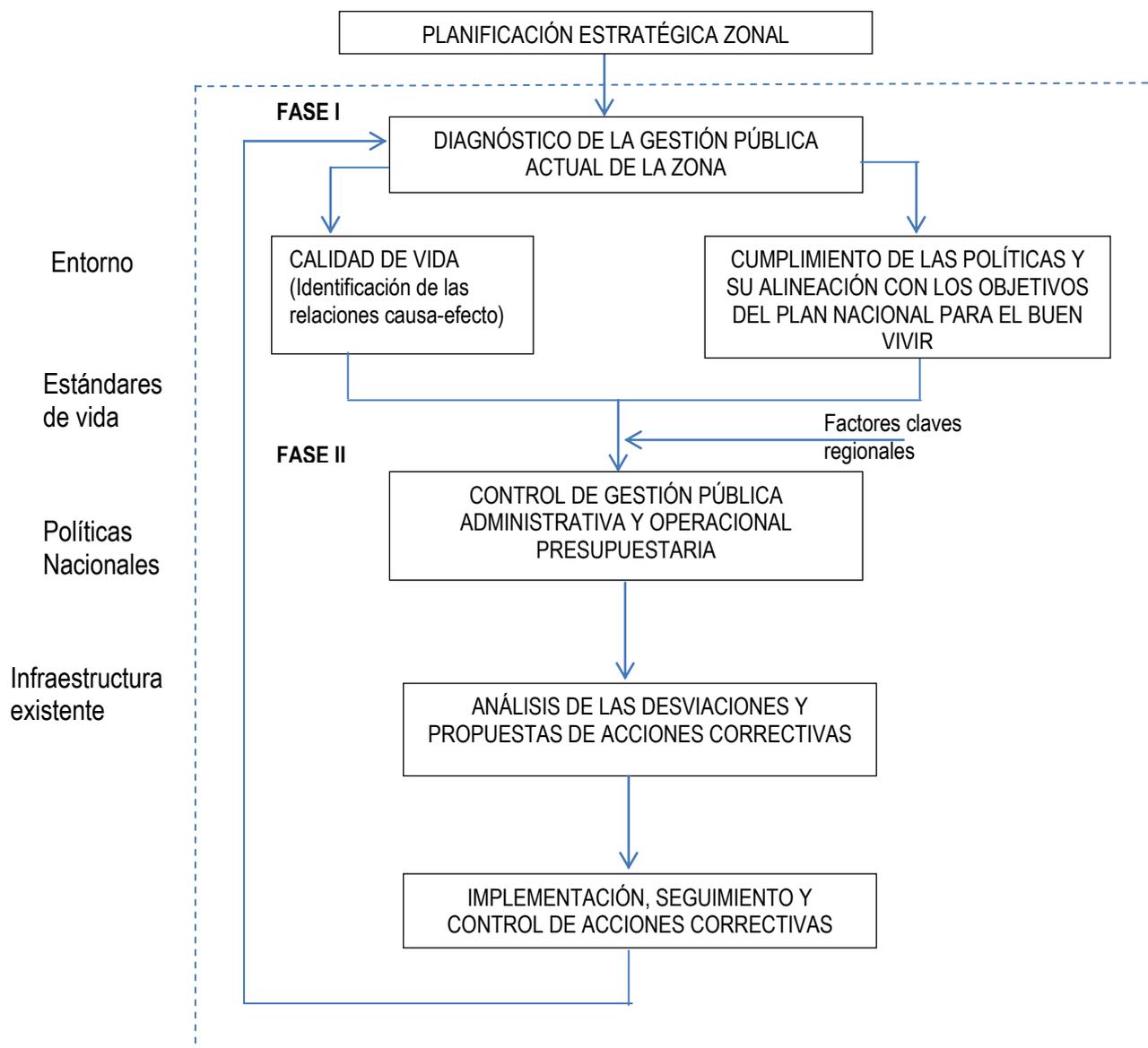


Figura 2. Procedimiento general para la implementación del modelo de gestión pública de la calidad de vida.

La fase I la compone el diagnóstico de la situación actual de la zona. Para realizarla es fundamental conocer cómo fluye la gestión pública, para perfeccionar los modelos y procesos de actuación de las organizaciones que contribuyan a mejorar la calidad de vida de los habitantes¹. La secuencia metodológica del diagnóstico se organiza mediante interrogantes que guían la valoración hacia los diferentes elementos constituyentes del proceso de gestión pública, y luego se elabora el inventario de aspectos asociados a los cuestionamientos, desagregados en sus partes componentes. En cada caso se emplean métodos y técnicas específicas.

¹ Referido en: "Una propuesta metodológica para implementar el control de la gestión pública como medio de potenciar la calidad de vida», [Disertación presentada para el examen de la Especialidad en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas], Matanzas (Cuba), Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", 2011.

PROPUESTA METODOLÓGICA PARA IMPLEMENTAR LA GESTIÓN PÚBLICA DE LA CALIDAD DE VIDA

Tabla 1. Métodos y técnicas aplicadas según las etapas del procedimiento general.

Etapas	Métodos y Técnicas
Diagnóstico de la Situación Actual de la Zona	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión Bibliográfica - Revisión de documentos oficiales - Método de expertos - Técnicas de análisis y recopilación de la información - Técnicas de trabajo en grupo - Técnica DAFO - Matrices de cruzamiento - Análisis de causa-efecto - Análisis estadístico descriptivo - Análisis de indicadores - Encuestas - Entrevistas
Control de la Gestión Pública (Administrativa y operacional presupuestaria)	<ul style="list-style-type: none"> - Técnicas grupales - Método de expertos - Coeficiente de consenso - Análisis multicriterios (<i>expert choice</i>) - Ficha técnica del indicador - Matrices de cruzamiento - Encuestas - Entrevistas
Análisis de las desviaciones y propuesta de acciones correctivas	<ul style="list-style-type: none"> - Técnicas de análisis y recopilación de la información - Método de expertos - Técnicas grupales - Técnicas de clasificación
Implementación, seguimiento y control de acciones correctivas	<ul style="list-style-type: none"> - Técnicas de análisis y recopilación de la información - Método de expertos - Técnicas grupales - Técnicas de clasificación

Es importante resaltar que el diagnóstico se centra en el cumplimiento de las políticas públicas y su alineación con los objetivos estratégicos del Plan Nacional para el Buen Vivir, y en los aspectos relacionados con la calidad de vida que identifican las relaciones causa-efecto, resaltando los factores objetivos y subjetivos que inciden en la gestión pública.

Como parte del diagnóstico, un elemento importante es el análisis del documento oficial Plan Nacional del Buen Vivir, en el cual están definidas las metas por objetivo.

Para ello se aplica la técnica de matrices cruzadas, a fin de obtener el análisis porcentual de la relación de éstas con los principales indicadores de calidad de vida. Para identificar cuáles son los indicadores que se emplean en la actualidad en el control de gestión pública de la calidad de vida, se realizan entrevistas, encuestas y la revisión de documentos oficiales.

El análisis de la territorialización político-administrativa y de planificación, se realiza a partir de la revisión de documentos oficiales y entrevistas a funcionarios de la institución responsable de la planificación zonal.

En la fase II se procede a definir la comisión de evaluación y monitoreo, de modo que permita asegurar el compromiso de los organismos, entidades y personas jurídicas del sector público; así como identificar los beneficios que se esperan obtener con la implementación del control de la gestión pública. Posteriormente se realiza el diseño de la arquitectura de los indicadores, definiendo mediante técnicas grupales, los factores claves de éxito y los objetivos estratégicos regionales. Se identifican las áreas de resultados claves más importantes en su contribución al logro del cumplimiento de los objetivos definidos y se seleccionan y desglosan los indicadores y criterios de medidas para el objetivo del desempeño, pudiendo así establecer las metas. Con todos

estos elementos se procede a definir los períodos de control del sistema de indicadores, su implementación y proceso de retroalimentación de los resultados obtenidos para realizar acciones correctivas.

En la figura 3 se muestra el procedimiento específico para realizar el despliegue del control de la gestión pública de la calidad de vida, correspondiente a la fase II del procedimiento general para la implementación del modelo propuesto.

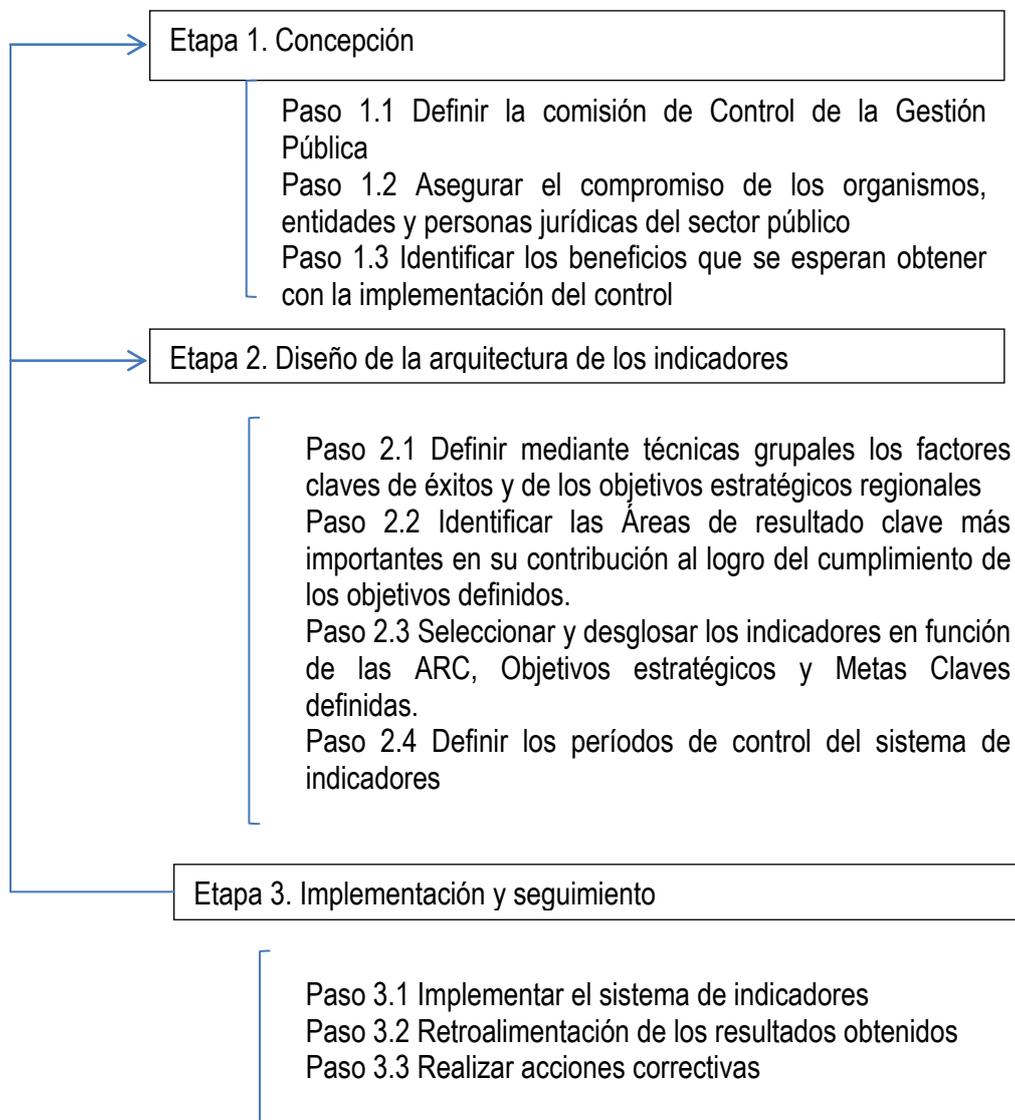


Figura 3. Procedimiento específico para implementar el Control de la Gestión Pública.

IV. DISCUSIÓN

La gestión pública se caracteriza por poner en el centro del escenario, la adecuación entre objetivos y resultados y la racionalidad económica, como fundamentos normativos de sus análisis. En el control de gestión pública se desarrollan, de forma integrada, varios procesos que permiten la comparación sistemática de lo planificado y ejecutado, lo que garantiza la utilización de recursos, la dotación de servicios y su función social de forma eficaz y eficiente, así como la corrección de tendencias y prácticas erróneas. La tendencia mundial de los gobiernos es orientar su preocupación hacia mejorar la calidad de vida de la población. En el caso de Ecuador, se aprecia que en su Plan Nacional para el Buen Vivir, se destaca en 5 de sus objetivos, la inclusión social y económica que, en definitiva, busca disminuir las brechas sociales y económicas de la sociedad.

PROPUESTA METODOLÓGICA PARA IMPLEMENTAR LA GESTIÓN PÚBLICA DE LA CALIDAD DE VIDA

La concepción del control de la gestión pública con una propuesta de un sistema de indicadores alineados con los factores claves de éxito y objetivos estratégicos regionales, permitirá enfocar la gestión hacia los resultados reales obtenidos en el ámbito de la calidad de vida de la población, siempre con la participación ciudadana en el centro de la gestión; así como contar con elementos para operacionalizar la gestión pública de la calidad de vida.

Como principales aportes del trabajo se cuenta con un modelo conceptual para la gestión pública de la calidad de vida, sustentado en la necesidad de medir el nivel de satisfacción de la comunidad y la alineación de éste con las políticas públicas de Ecuador contempladas en el Plan Nacional para el Buen Vivir. Tanto el procedimiento general como el específico, permiten, a través de sus diferentes etapas, operacionalizar el modelo propuesto, siendo posible definir indicadores que faciliten la medición de la gestión pública de la calidad de vida. Estas propuestas tienen como objeto de estudio práctico la región 4: Manabí-Santo Domingo de los Tsáchilas, en Ecuador.

V. CONCLUSIONES

1. Como resultado del análisis de los conceptos brindados por los diferentes autores, se puede concluir que la calidad de vida consiste en la combinación de las condiciones de vida y la satisfacción personal, ponderadas por la escala de valores, aspiraciones y expectativas personales y sociales.
2. El modelo propuesto en la investigación permite, a través del procedimiento general, la alineación de las políticas de los organismos, entidades y personas jurídicas del sector público; con los objetivos del Plan Nacional para el Buen Vivir. Esto constituye una contribución al proceso de toma de decisiones a nivel zonal, mediante un "instrumentario" metodológico útil en manos de los organismos del sector público, de manera tal que incida en una mejora de la calidad de vida, a partir de la planificación estratégica zonal, las políticas nacionales y los estándares internacionales.
3. El procedimiento específico para el despliegue del control de la gestión pública, permitirá enfocar la gestión hacia los resultados reales obtenidos en el ámbito de la calidad de vida de la población, siempre con la participación ciudadana en el centro de la gestión, lo cual es una vía acertada para medir la satisfacción de los miembros de la comunidad con las políticas públicas del gobierno. 🏠

VI. REFERENCIAS

1. SENPLADES-PNUD, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, *Agenda Zonal para el Buen Vivir. Propuestas de Desarrollo. Lineamientos para el Ordenamiento Territorial. Documento de Trabajo. Zona de Planificación 4. Provincias de Manabí y Santo Domingo de los Tsáchilas, Quito, Ecuador* [en línea], Quito, 2010 [consulta: 2011-06-24]. Disponible en: <http://www.pnud.org.ec/art/frontEnd/images/objetos/agenda_4.pdf>
2. VALDÉS, D., «Control de Gestión» *CAS-Informática*, 2009, vol. 202, ISSN 0211-2124.
3. PALACIO, K., «Modelo para el diseño de un sistema de control de gestión académico-administrativa en una institución universitaria. Aplicación en la División de Ingenierías de la Universidad del Norte», Barranquilla (Colombia), Universidad del Norte, Departamento de Ingeniería Industrial, 2006. [consulta: 2011-06-24]. Disponible en: <<http://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/10584/94/1/22478841.pdf>>.
4. CEPAL, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, *Economía y Territorio en América Latina y el Caribe. Desigualdades y Políticas* [en línea], Santiago de Chile, CEPAL, Naciones Unidas, 2009 [consulta: 2011-06-24]. Disponible en: <<http://www.eclac.org/publicaciones/xml/9/36309/LCG2385.pdf>>
5. LONGO, F.; YSA, T., *Los escenarios de la Gestión Pública del Siglo XXI*, Barcelona (España), Ediciones Bellaterra Navas de Tolosa, Escolad'Administración Pública de Catalunya, 2008, ISBN 978-84-393-7788-7.
6. WAISSBLUTH, M., «La Reforma del Estado en Chile 1990-2005. Diagnóstico y Propuestas de Futuro», *Serie Gestión* [en línea], 2005, no. 76, diciembre, [consulta: 2011-06-24], Disponible en: <<http://www.dii.uchile.cl>>
7. WAISSBLUTH, M.; ARREDONDO, C., *Descentralización en Chile: Una Trayectoria Posible. Nota Técnica N° 4* [en línea], Santiago de Chile, Centro de Sistemas Públicos, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile, 2011 [consulta: 2011-06-24]. Disponible en: <http://www.mariowaisbluth.com/descarga/descentralizacion_trayectoria.pdf>

8. WAISSBLUTH, M.; LARRAIN, F., «Modelos de gestión pública y sus implicancias para la planificación, evaluación y control de gestión del Estado», en *Consortio para la Reforma del Estado. Seminario Gestión del Estado: Avances y Desafíos para el futuro*, PUC Santiago de Chile, Universidad Adolfo Ibáñez, 2009, [consulta: 2011-06-24]. Disponible en: <<http://www.reformadelestado.cl/media/archivo/201001141141.pdf>>
9. HERNÁNDEZ, A.; NOGUEIRA, D.; MEDINA, A.; QUINTANA, L., «Desarrollo y análisis de un indicador integral para potenciar el control económico» *Avanzada Científica*, 2002, vol. 5, no. 1, ISSN 1029-3450.
10. NOGUEIRA, D., «Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el control de gestión en las empresas cubanas», [*tesis de doctorado*], Matanzas (Cuba), Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Facultad de Ingeniería Industrial-Economía, 2002.
11. NOGUEIRA, D.; COMAS, R.; GUTIÉRREZ, E.; ROMERO, F., «Diseño e implantación de un sistema de información para el control del combustible en la Empresa de Suministros y Transporte Agropecuarios de Sancti Spíritus», *IDEAS-RePEc* [en línea], 2011, vol.144, no.12, [consulta: 2011-06-24], ISSN 1696-8352. Disponible en: <<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu>>
12. CARENYS, J., «Management Control Systems: A Historical Perspective», *International Bulletin of Business Administration* [en línea], 2010, no. 7, pp. 37-54 [consulta: 2011-06-24], ISSN 1451-243X. Disponible en: <http://www.eurojournals.com/ibba_7_04.pdf>
13. NAVARRO, M., «Propuesta de una estructura básica de CMI para los fondos de pensiones», en *Congreso de AECA Oviedo* (España), 2005, [consulta: 2011-06-29]. ISBN 84-89959-92-7. Disponible en: <<http://www.fundaciónialnet.com>>
14. NOGUEIRA, D.; MEDINA, A.; HERNÁNDEZ, G.; NOGUEIRA, C.; HERNÁNDEZ, A., «Control de gestión y Cuadro de mando integral: énfasis en la perspectiva financiera-aplicación en una empresa de servicios de informática» *Revista de Administración de Sao Paulo (RAUSP)*, 2009, vol. 44, no. 3, ISSN 0080-2107.
15. CERINA, F.; MUREDDU, F., «Is Agglomeration Really Good for Growth? Global Efficiency, Interrigional Equity and Uneven Growth», en *CRENOS*, 2011, [consulta: 2011-06-29]. Disponible en: <http://www.degit.ifw-de/papers/c015_022.pdf>
16. LANGFIELD-SMITH, K.; SMITH, D., «Management control systems and trust in outsourcing relationships» *Management Accounting Research*, 2003, v. 14, no. 3, pp. 281-307, ISSN 1044-5005.
17. OCDE, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, *Estudios Territoriales de la OCDE* Santiago de Chile, Ministerio del Interior del Gobierno de Chile, 2009 -, publ. - [consulta: 2011-06-29]. Disponible en: <<http://www.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/btca/txtcompleto/est.ocdeCh.pdf>>.