

Concepción metodológica del Control de Gestión de proyectos de inversión social en Angola

Methodological conception on management control of social investment projects in Angola

João Pedro Da-Fonseca^I, Arialys Hernández-Nariño^{II}, Alberto Medina-León^{II}, Dianelys Nogueira-Rivera^{II}

^I Oficina de Estudios y Planeamiento. Gobierno Provincial de Huambo. Huambo, Angola.
E-mail: mixcand74@yahoo.com.br

^{II} Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". Matanzas, Cuba
E-mail: arialys.hernandez@umcc.cu, dianelys.nogueira@umcc.cu, alberto.medina@umcc.cu

Recibido: 14/02/2014

Aprobado: 5/06/2014

RESUMEN

Este artículo se propone analizar los elementos clave que particularizan el control de gestión en el sector público a nivel internacional y, consiguientemente, esbozar una propuesta metodológica para su instrumentación en el desarrollo de proyectos de inversión social en Angola. Para ello, se realiza una revisión bibliográfica de textos europeos, latinoamericanos y de Estados Unidos, publicados en la última década. Se estudian las limitantes de la gestión pública de proyectos en Angola, por medio de la observación participativa, entrevistas de profundidad, encuestas y la revisión del marco legal existente. Se delinea un enfoque conceptual que propicia la mejora en el desempeño de proyectos de inversión social. Como resultado se exponen los componentes principales del modelo de control de gestión para el desarrollo de proyectos de inversión social, que tiene en cuenta las consideraciones teóricas esbozadas, así como las particularidades del contexto público de Angola.

Palabras clave: Administración Pública, Gestión Pública, Control de Gestión, Proyectos de Inversión Social en Angola.

ABSTRACT

This material attempts to formalize key issues about management control in international public sector, and, consequently, to illustrate a methodological approach to its implementation in social investment projects development in Angola. To reach such objective, the article firstly conducts a bibliographic overview of texts published in Europe, Latin-America, as well as the United States during the last decade; it secondly studies the limitations of projects Public Management in Angola with the use of observation, interviews, questionnaires together with the analysis of legal framework; finally, it is presented a conceptual approach, intended to improve performance of social investment projects. As a result there are exposed the main components of a model for management control of

CONCEPCIÓN METODOLÓGICA DEL CONTROL DE GESTIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN SOCIAL EN ANGOLA

social investment projects, that aligns to the theoretical issues previously synthesized and practical context of Angolan public sector.

Key words: *Public Administration, public management, Management Control, Social Investment Projects in Angola.*

I. INTRODUCCIÓN

Se considera que las organizaciones gubernamentales deben orientarse a satisfacer las necesidades y demandas de la ciudadanía y a garantizar eficiencia en el uso de los recursos [1; 2]. La realización interna de la planificación, el control de gestión y la evaluación son consideradas una garantía de precisión, eficiencia y calidad de gestión, por lo que, no es concebible una buena gestión si no se desarrollan estas funciones gerenciales.

La introducción de estos supuestos en la gestión de instituciones públicas es notoria pues se nutre de enfoques empresariales; planteamiento que apoya la idea de que el sector público comparte con el empresarial similares desafíos en su gestión: lograr sus objetivos con eficiencia, eficacia y calidad [2]. En consecuencia, el objetivo de este trabajo es, identificar los elementos clave que constituyen exigencias y prácticas modernas, que demuestran ser útiles para potenciar el control de gestión en el sector público, específicamente en Angola. Para lo cual se requiere del estudio de los criterios sobre la gestión pública manejados en la literatura y su desarrollo en el mundo.

II. MÉTODOS

En el desarrollo de esta investigación se parte de la revisión bibliográfica de textos científicos, investigaciones y libros sobre Administración Pública, Control de gestión, Cuadro de Mando Integral, Gestión de proyectos y Gobierno electrónico. Los textos seleccionados, reflejan el desarrollo de este campo, en los últimos diez años, en países de América Latina como: Chile, Brasil y Venezuela; y de Europa, como: el Reino Unido y Portugal.

A partir de lo anterior se sintetizan las principales tendencias, y la evolución teórica y práctica de la Administración Pública en los diferentes contextos geográficos. Se establecen relaciones, características y puntos comunes que permiten identificar exigencias actuales en el desarrollo del Control de Gestión en instituciones de la Administración Pública.

Se aplica la observación participativa, se desarrollan entrevistas de profundidad, encuestas y un estudio del marco legal, que permiten obtener las limitantes existentes en el sistema de la Gestión Pública de proyectos en Angola.

Como consecuencia, se concibe un modelo cuyo objetivo es potenciar el control de la gestión y la mejora del desempeño de proyectos de inversión social en Angola, que tiene en cuenta las consideraciones teóricas esbozadas, así como las particularidades del contexto público de este país.

III. RESULTADOS

3.1 Elementos clave sobre la Administración Pública

Los sectores público y empresarial están impelidos a mejorar su desempeño en la actual coyuntura de: restricciones financieras, de reducción de efectivos, unido a crecientes expectativas de los ciudadanos, y al surgimiento de nuevos problemas sociales y empresariales [3].

Para Luciano (2012) la Administración Pública (AP) se enfoca al establecimiento de políticas administrativas que respondan a la satisfacción colectiva, en obediencia al principio de legalidad, para el que se sirve de instrumentos de regulación jurídica [4].

Este sector se enfoca actualmente hacia la eficiente prestación de los servicios; para ello se apropia de funciones gerenciales como: la gestión estratégica, centrada en el valor público, y el compromiso con la sociedad [5]. Asume la gestión del entorno político, que propicia los mecanismos de legitimidad; y la gestión operativa que permite concretar la estrategia, con eficacia, eficiencia, apego a la legalidad y de acuerdo a las exigencias de los ciudadanos [6].

Surge un gran interés en que estas instituciones abandonen su tradicional ineficacia, ineficiencia, falta de reflejos para atender las nuevas demandas sociales, su incapacidad de contener el gasto

público, y las relaciones de naturaleza burocrática con los ciudadanos, para buscar mayor productividad e innovación [7].

Todo ello, junto al constante cambio de los mercados, la internacionalización y la globalización, propicia una tendencia a la búsqueda permanente de optimización de recursos. La adopción de mecanismos, que permitan a los gestores, políticos y ciudadanos, evaluar la rentabilidad de los recursos públicos invertidos, y el establecimiento de formas más eficaces, eficientes y flexibles de servir a la ciudadanía [8].

En este camino, las teorías contemporáneas de la Administración Pública (AP) se apropian de las ventajas de promover una gestión orientada a los resultados, en contraste con la tradicional donde prevalecen los procedimientos y las normas [9; 10]. Se denota la introducción de una visión gerencial en la AP, y el surgimiento de la llamada Gestión Pública (GP).

Según los estudios de Oliveira Rocha (2011), mientras que la Administración Pública se asume como burocracia u *Old Public Administration*, la Gestión Pública se asocia al cambio y la reforma de la AP, y pasa a denominarse *New Public Administration* o **nueva gestión pública**. Entonces, la primera significa seguir instrucciones, y la segunda implica proseguir objetivos y asumir la responsabilidad por los resultados [11].

Quizás, esta necesidad manifiesta de desarrollar y perfeccionar herramientas de control, especialmente orientadas a la evaluación de los resultados obtenidos, se asocia a la nueva gestión pública con la adaptación de conceptos, prácticas y técnicas procedentes del sector empresarial [7].

3.2 El control de la gestión pública. Prácticas gerenciales de apoyo

El control de gestión requiere de definición de objetivos, indicadores de medición del desempeño, evaluación y retroalimentación, con un enfoque de procesos y orientado hacia el cumplimiento de determinados objetivos de eficiencia, eficacia y efectividad.

La aplicación de los sistemas de control de gestión en el sector público data de la década de los 70. Mientras que el sector empresarial desarrolló sistemas de control de gestión para medir el desempeño de sus organizaciones, el sector público, inicialmente confería mayor connotación al apego a las reglas. Luego gradualmente se incorporó otro objetivo: evaluar la efectividad de la gestión pública; entonces, solo mediante la adopción de medidas de control del desempeño, el sector público puede conseguir y verificar cambios reales en la situación de los ciudadanos [13].

La planificación del presupuesto es relevante en este sentido, y debe estar orgánicamente articulado al control de gestión, que además de ser una exigencia legal constituye una práctica y útil herramienta gerencial que permite maximizar la eficiencia, eficacia y efectividad del gobierno [14]. El énfasis en los resultados forma parte del desarrollo de la GP en varias regiones del mundo, especialmente Estados Unidos, algunos países de América Latina y Europa [15]. La medición de estos resultados se apoya en indicadores de gestión que constituyen uno de los instrumentos más utilizados para evaluar y controlar la actividad pública [16]

Conceptualizar el Control de Gestión resulta un tema complejo, no obstante al definirlo, se denotan elementos clave e, incluso, invariantes a la hora de propiciar un concepto, tal como se refleja en la tabla 1.

CONCEPCIÓN METODOLÓGICA DEL CONTROL DE GESTIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN SOCIAL EN ANGOLA

Tabla 1. Elementos clave del Control de Gestión.

| Autor (es)* | Elemento clave |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (2000, 2004); Nogueira Rivera | Su evolución y las nuevas exigencias organizacionales, reflejan un tránsito hacia el enfoque sistémico, la proactividad y la integración. |
| Nogueira (2004); Villa G (2006). | Existen dos tendencias: una clásica, asociada a la comprobación y el consumo de recursos; y otra moderna, encaminada a la integración en sistemas y procesos, la autorregulación, la proactividad y el aseguramiento de la eficacia, eficiencia y efectividad del proceso de decisión. |
| Chatelain-Ponroy (2008). | Abarca aspectos tanto técnicos como humanos, se centra en la conformidad y el desempeño, a la vez que alterna entre la gestión de la estabilidad y la gestión del cambio. |
| Hernández (2001); López (2001); Nogueira (2004); Villa (2006). | Se apoya en: aspectos formales (control económico-financiero, estructura organizacional y estrategia), y no formales (entorno, cultura empresarial y componente humano). |
| Soler (2009). | La contribución que deben hacer los sistemas de control de gestión al planteamiento estratégico de las organizaciones, al diseñarse de acuerdo con las estrategias, objetivos, indicadores, planes existentes, puestos de trabajo y las características de la forma de dirección. |
| Reis (2011); Comas (2013). | Los sistemas de información de gestión constituyen un apoyo importante al control de gestión. La implementación de medidas correctivas y la toma de decisiones operativas y estratégicas se apoyan en los análisis resultantes del tratamiento de datos en tiempo real. |
| Del Palacio Pérez (2012) | El Modelo EFQM es un instrumento práctico que ayuda a las organizaciones a gestionar el camino hacia la excelencia, al identificar carencias y definir acciones de mejora. Su versión del 2013 incluye ideas clave para considerar una organización excelente: la agilidad (un grado superlativo del enfoque de procesos), la flexibilidad y la velocidad. |
| Porto (2012); Nogueira (2004); Pérez (2005; Medina, (2010); Hernández (2010); Marqués (2013); De Bruin (2009). | Los conceptos de actividad y de proceso poseen un papel relevante. Los procesos deben ser cada vez más eficientes y eficaces, y responder a la misión, la visión y las estrategias trazadas. Hoy, el BPM (<i>Business process management</i> ¹) va más allá, hacia la mejora de procesos y su automatización bajo las mencionadas exigencias de agilidad, flexibilidad y velocidad. |
| Kaplan (1999); Kaplan (2004); Kaplan (2008). | Se establece el Cuadro de Mando Integral (CMI) como una herramienta eficaz de gestión empresarial que le permite a la dirección contar con información "puntual" para la toma de decisiones, a través de un conjunto equilibrado y coherente de indicadores de resultados e inductores de actuación relacionados en un modelo causa-efecto. |

Fuente: Da Fonseca et al. (2011) [12]

3.3 Los indicadores de gestión y el Cuadro de Mando Integral. Evaluación del desempeño público

Del análisis de la literatura se puede sintetizar que la utilización de un sistema de indicadores en el ámbito público favorece: la mejora del desempeño; la transparencia en la gestión; la rendición de cuentas; la asignación de los recursos públicos; la planificación operativa, estratégica, y del presupuesto; así como el control de la actuación pública.

La relevancia de los indicadores de gestión se manifiesta en el hecho de ser considerados innovaciones gerenciales de amplio uso en el desarrollo de modelos de gestión pública. Se hizo evidente la necesidad del control desde hace años primero en países desarrollados (Canadá, Reino Unido, Estados Unidos, Alemania, Suecia y Holanda); y luego, en gobiernos latinoamericanos [6; 16]. Sin embargo, el sector público presenta características específicas que hacen que este asunto sea complejo; dígame la consideración de: la función social del Estado, la multiplicidad de prioridades y objetivos, y los ciudadanos a la hora de evaluar aspectos públicos [2; 16]. Por ello, los gobiernos reconocen la necesidad de medir varias dimensiones, además de la eficiencia y eficacia: calidad en la prestación de los servicios y desempeño presupuestario [13].

En este contexto, la AP implementa enfoques y herramientas que permiten monitorear el desempeño con el uso de indicadores. El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una de las herramientas más utilizadas [17]. Pinto (2007) se refiere a cuatro posibles configuraciones, en las que resaltan términos

¹ Gestión de procesos en español

como comunidad o ciudadanos (clientes y grupos de interés), presupuesto o recursos (finanzas), operaciones (procesos), y personas o infraestructura interna [1].

La implementación de mecanismos de medición de la actuación en los servicios públicos debe alinearse, según Pinto (2007), al sistema global de gestión. Debe apoyar diversas funciones gerenciales como:

- El monitoreo y el reporte.
- La planificación estratégica.
- La gestión de la actuación.
- La mejora de procesos y la calidad, por medio del uso de indicadores.
- La elaboración del presupuesto y la gestión financiera basados en los resultados y el desempeño esperado.
- La gestión y evaluación de programas y políticas públicas.
- La transparencia, la rendición de cuentas y la comunicación con los ciudadanos y grupos de interés a través de publicaciones, relatorías, presentaciones, y el Internet, entre otros medios [1].

3.4 El Gobierno electrónico, su impacto en la gestión de la AP

Un cambio relevante en los procesos internos y externos de la actuación pública es la incorporación de la innovación tecnológica. Esta innovación favorece la implantación de sistemas de información que simplifiquen los procesos de planificación, gestión y control. Respecto a los sistemas de información externos (Internet, puntos de consulta automáticos, correo electrónico), intenta facilitar la accesibilidad de los ciudadanos sin necesidad de desplazamientos ni esperas [18].

Existe coincidencia en que, aún cuando es difícil encontrar una definición simple y universal sobre gobierno electrónico, este se puede conceptualizar, como una forma de hacer más eficiente y eficaz la entrega de servicios del gobierno [19; 20].

El gobierno electrónico es reconocido por los beneficios que aporta a: a) la participación ciudadana, b) los mecanismos de rendición de cuentas, c) la transparencia, d) la eficiencia de los procesos, e) la calidad de los servicios, y f) la relación gobierno– ciudadanos [21].

Las propuestas de modelos de gobierno electrónico, por un lado, tienen mayor auge en Europa y determinados países latinoamericanos, y por otro lado, coinciden en representar la evolución que se desarrolla desde una etapa de presencia básica de información en la web con escasa interacción, hasta un estadio de integración de las instituciones públicas, para proveer un servicio único a los ciudadanos y grupos de interés [22].

3.5 Particularidades del sector de la AP y el desarrollo de proyectos de inversión social en Angola

En Angola, la inversión pública es un componente determinante para el crecimiento económico, pues contribuye a la mejora de las condiciones del funcionamiento de la sociedad, y el nivel de vida de la población. Esta relación entre la inversión pública y la actividad económica general, exige una evaluación económica y social de la intervención del Estado.

A partir de la recuperación, las autoridades comienzan a incrementar la inversión pública, de lo que resultó: un crecimiento de alrededor de un 15% en 2011 y 29% en 2012. Un presupuesto para el 2013 que propone un incremento del 60% en gastos públicos, y espacio fiscal para incrementar la inversión pública sin desestabilizar las finanzas públicas. Esta situación propicia que el estado dedique esfuerzos a proyectos de inversión de interés social, para sectores como la salud, la educación y la construcción de viviendas [23].

En consecuencia, se identifica la necesidad de profundizar en aspectos como las modalidades de intervención en la economía, la mejora de su desempeño, el aumento de la transparencia en sus gastos, y la aproximación a las necesidades de los ciudadanos [24].

El Decreto 120/03, introduce una referencia teórica y de buenas prácticas en la gestión de proyectos de inversión que regula:

- El proceso de preparación, ejecución y seguimiento del programa de inversión.
- La selección, con transparencia, de proyectos de mayor valor económico-social.
- La fiscalización de los gastos estatales, la identificación de fallos que afecten la rentabilidad social de las inversiones públicas.

CONCEPCIÓN METODOLÓGICA DEL CONTROL DE GESTIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN SOCIAL EN ANGOLA

- La introducción de ajustes necesario
- La materialización de una cultura de gestión basada en resultados, medidos por indicadores y de un modelo integrado de seguimiento y evaluación de proyectos, que contemple evaluaciones antes, durante y después [25; 26].

Sin embargo, una evaluación de este Decreto denotó limitaciones en su instrumentación, tales como: insuficiencias en la formación de los funcionarios públicos; dificultades en los sistemas de información y comunicación; realización de estudios sin considerar las tipologías de proyectos, ni criterios de urgencia y prioridad; afectación en los plazos dedicados a la preparación y los costos de proyectos más complejos, originada como posible consecuencia de lo anterior; y la inexistencia de evaluaciones de consistencia y de desempeño, aún cuando se reguló la obligatoriedad de los estudios de impacto [26].

A su vez, la agencia consultora para el Ministerio de Planificación detectó dificultades en: los procesos de selección de proyectos, la licitación de obras, preparación e implementación de proyectos, tasas de conclusión de proyectos asociadas a grandes pérdidas; programación y ejecución de pagos dentro del contrato; y los beneficios esperados [27].

Estos problemas en la gestión de proyectos de inversión social, a nivel nacional, son comunes a las administraciones públicas municipales, donde se denotan afectaciones en los niveles de eficiencia y eficacia como consecuencia de que el desarrollo de los proyectos, durante el período 2008-2011. Se comportó, como promedio anual, de la manera siguiente: a) se culminó un 41% de proyectos b) no se iniciaron 11 proyectos por año y; c) el grado de ejecución del presupuesto alcanza un 82,7%, en contraste con su grado de ejecución física de un 45% [28].

Estos aspectos revelan la necesidad y pertinencia de herramientas que posibiliten un adecuado control de la gestión pública, en el desarrollo de proyectos económicos y sociales. Este reclamo es avalado por especialistas que apuestan por la integración de métodos y áreas del conocimiento en la elaboración de proyectos.

3.6 Propuesta de un modelo de Control de la gestión de proyectos de inversión social en Angola

Para resolver esta problemática se concibe un modelo cuyo objetivo es el control de la gestión y la mejora del desempeño de los proyectos de inversión social en instituciones de la Administración Pública angolana, a partir de:

1. Facilitar la medición de los resultados en términos de calidad, eficiencia y eficacia con la utilización de indicadores de gestión.
2. Insertar un enfoque de monitoreo y gestión del desempeño de proyectos, basado en la adaptación del Cuadro de Mando Integral a las condiciones específicas del sector.
3. Potenciar la transparencia y la interacción con ciudadanos y grupos de interés, con apoyo de herramientas de gobierno electrónico.

Este modelo para el control de la gestión de proyectos de inversión social en Angola se observa en la Figura 1.

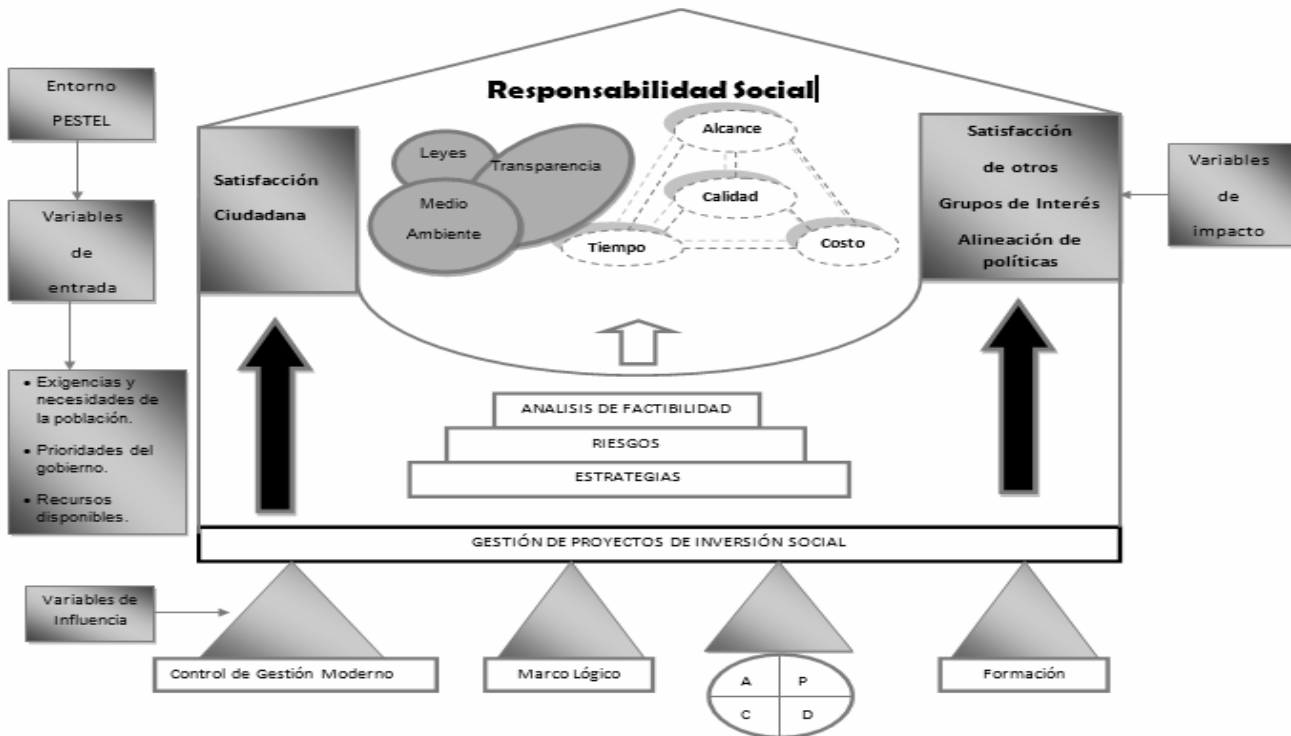


Figura 1. Modelo para el control de la gestión de proyectos de inversión social en Angola.

Su concepción, por un lado, parte del análisis de modelos de gestión y control del sector público, donde se destaca que [12]:

- Los países o regiones fundamentales en que se desarrollan estos modelos son: América Latina (Chile, Brasil, Colombia, Ecuador), Europa, Estados Unidos; aunque no se hace referencia a un modelo propio del panorama africano.
- Existe una evolución en la incorporación de conceptos como control por resultados e indicadores de desempeño; alineación con el marco legal normativo; enfoque estratégico y herramientas gerenciales; orientación al ciudadano y énfasis en la calidad del servicio; mejora continua, enfoque de procesos, monitoreo y gestión del desempeño (CMI); despliegue desde el gobierno central hasta municipios; y retroalimentación.
- Sus puntos comunes son: considerar las etapas planificación, evaluación y control, utilizar la planificación estratégica como punto de partida, y basarse en indicadores de desempeño (eficiencia, eficacia, economía y calidad) para la evaluación de los resultados.
- Aunque se consideran los principios de transparencia, la necesidad de mecanismos de interacción con ciudadanos y grupos de interés, y la gestión de proyectos y programas públicos, el tratamiento de estos elementos deja brechas para el desarrollo de propuestas metodológicas que integren estas buenas prácticas en el control de la gestión de proyectos de inversión social, ajustados al marco legal angolano.

Por otro lado, toma como referente la revisión de tendencias en la gestión de proyectos en el ámbito empresarial y público, de lo que resultó que [12]:

- Los proyectos presentan tres características esenciales: son únicos, temporales y persiguen objetivos de calidad, costo y tiempo.
- Su éxito depende de criterios como: un funcionamiento ajustado a los requerimientos técnicos; la culminación en el tiempo establecido, dentro del presupuesto fijado y con la calidad técnica y; la satisfacción de los grupos de interés.

CONCEPCIÓN METODOLÓGICA DEL CONTROL DE GESTIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN SOCIAL EN ANGOLA

- Se reconocen propuestas metodológicas para la gestión de proyectos, que coinciden en la concepción de las etapas iniciación, planificación, ejecución, control y cierre; en su mayoría los autores relacionan con el enfoque de procesos por su contribución a la gestión de proyectos.
- Se hace referencia al enfoque estratégico, que garantice la coordinación técnico-funcional necesaria en el cumplimiento de las metas. Se resalta la importancia de la evaluación para decidir sobre la viabilidad del proyecto [29]. Se destaca el papel del control para que el proyecto se mantenga en las condiciones adecuadas de funcionamiento, dentro de los límites de tiempo y en el presupuesto fijado. Se proponen herramientas que van desde la planificación estratégica hasta técnicas de programación y control de proyectos. El marco lógico aporta argumentos valiosos para mejorar la gestión de los programas mediante el seguimiento de los compromisos institucionales. Facilita el monitoreo de las metas de costo, cantidad, calidad y tiempo de los programas. Favorece la transparencia y la accesibilidad de la información como insumo básico para el seguimiento, la efectividad y la eficiencia de los proyectos.

En el sector público se utilizan o adaptan estas experiencias. Angola, no está ajena a este entorno, sin embargo los especialistas plantean la necesidad de integrar métodos y áreas del conocimiento científico en la gestión de proyectos.

Entonces, el desarrollo de esta propuesta se fundamenta en las premisas, enfoques y etapas descritos en el Cuadro 2.

Cuadro 2. Premisas, enfoques y etapas del modelo.

| Premisas: | Enfoques: | Etapas |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Compromiso de la alta dirección, y el fomento de la participación activa de los empleados.</p> <p>Política de desarrollo del gobierno electrónico.</p> | <p>De proyecto: Para lograr los objetivos de desarrollo económico, social y de calidad de vida propios de la administración pública, se conciertan esfuerzos y recursos provenientes de los distintos actores implicados, traducidos en proyectos de inversión.</p> <p>Orientación a los resultados: el modelo y los procedimientos parten de que la nueva gestión pública se basa en un control basado en los resultados además del apego a las normativas.</p> <p>Responsabilidad social: el despliegue de los procedimientos favorece la gestión de las relaciones con los ciudadanos, los grupos de interés y los funcionarios públicos; una cultura organizacional asociada a la eficiencia, la rendición de cuentas, la transparencia; y el cumplimiento de exigencias legales.</p> <p>Orientación al ciudadano y demás grupos de interés: el diseño del sistema de control contempla aspectos relativos a las necesidades y demandas de los ciudadanos y los diferentes actores implicados en los programas y estrategias públicas a los que responden los proyectos a ejecutar.</p> <p>Mejora continua: el control asume un carácter permanente a través del seguimiento y la retroalimentación constantes que permiten tomar acciones correctivas, de forma oportuna y proactiva, en los procesos involucrados en el desarrollo de proyectos.</p> | <p>Preparar las bases para la cartera de proyectos: se diseña el rumbo estratégico, con la consideración de los grupos de interés y la alineación con las políticas, lineamientos estratégicos y programas nacionales;</p> <p>Definir la cartera de proyectos: posibilita la definición de los proyectos, alineados a los requerimientos de ciudadanos y grupos de interés, a los programas públicos y líneas estratégicas definidas por los niveles superiores.</p> <p>Despliegue, seguimiento y control: se efectúa el monitoreo de los proyectos en ejecución, mediante un sistema de indicadores de gestión con una óptica equilibrada e integrada, ajustada a las características del sector público.</p> |

IV. DISCUSIÓN

La propuesta realizada permite resaltar varias ideas que resultan exigencias clave en este marco. La gestión en la administración pública transita por momentos de cambios y modificaciones de conceptos gerenciales, en muchos casos extraídos del sector empresarial; no obstante, de acuerdo a las características propias de este sector, es preciso considerar la adaptación consecuente de estos

supuestos. La necesidad de proveer servicios de mayor calidad, con eficiencia y eficacia, conduce a la búsqueda de herramientas que potencien un control de la gestión, basado en resultados, que genere mayor valor público para los ciudadanos, para la sociedad y para todos los grupos de interés.

En la práctica, el Control de la gestión pública en diversos países de América Latina y Europa, se nutre de instrumentos como el Cuadro de Mando Integral, para monitorear el desempeño de las organizaciones. Se basa en indicadores clave capaces de medir las diversas dimensiones inherentes al sector público y el gobierno electrónico, para fomentar una mayor interacción con los ciudadanos, proveer servicios más flexibles, rápidos y eficaces. Todo lo anterior busca ubicar en el centro conceptos y enfoques como la orientación a los grupos de interés (especialmente al ciudadano), la transparencia y la responsabilidad.

La Administración Pública angolana no está ajena a las exigencias que caracterizan el sector en el mundo. De hecho, la necesidad de introducir mejoras en la gestión y control público, se hace evidente tanto desde el punto de vista legal como práctico. Ello suscita la posibilidad de acercamientos metodológicos que superen las limitaciones encontradas y, principalmente se ajusten a las particularidades del entorno público angolano.

V. CONCLUSIONES

1. Sobre cómo encauzar la gestión en la Administración pública actualmente, existen muchos argumentos, tendencias, propuestas y aplicaciones que denotan la variedad de experiencias obtenidas en diferentes regiones del mundo, sin que exista una receta única para encontrar el éxito y los resultados que se esperan en este sector.
2. No obstante, se pueden formular algunos supuestos generales coincidentes para los autores: es preciso modificar la manera de gestionar las organizaciones públicas. El control de la gestión pública exige considerar otros elementos que van más allá del simple apego a las reglas.
3. La gestión pública, no está para nada agotada, quedan muchos elementos por explotar, desde la apropiada utilización del Cuadro de Mando Integral, integrado a los sistemas existentes de gestión en estas organizaciones. El desarrollo del gobierno electrónico y las condiciones iniciales que deben existir para que este se traduzca realmente en una gobernabilidad más efectiva y, por último, pero no menos importante, la necesaria formación de los funcionarios, para enfrentar los múltiples desafíos de la gestión en el sector público.

VI. REFERENCIAS

1. PINTO, F., *Balanced Scorecard. Alinhar a Mudanca, Estratégia e Performance nos Servicos Públicos 1a*, Lisboa, Edições Sílabo, Lda, 2007, ISBN 978-972-618-549-1.
2. GONZÁLEZ, S. and PARRA, L., *Gestión Pública Integral. Gestión Estratégica con Calidad*, Cali, Colombia, Universidad Libre Seccional Cali, 2010, ISBN 978-958-8630-03-8.
3. BERG, E. [et al.], «New public management and social work in Sweden and England» *International Journal of Sociology and Social Policy* 2008, vol. 28, no. 3/4, pp. 114-128, ISSN 0144-333X.
4. LUCIANO, B., *Descentralização e Desconcentração na Administração Pública em Angola*, Lobito, Angola, Escolar Editora, 2012, ISBN 978-989-669-027-4.
5. WALKER, R. [et al.], «Wakeup call: strategic management, network alarms and performance» *Public Administration Review*, 2010, vol. 70, no. 5, pp. 731-741, ISSN
6. CORRÊA, R., «Em busca de uma teoria geral dos stakeholders para organizações públicas», Hugo Consciencia Silvestre and Joachim Felipe Ferraz Esteves de Araújo, *Coletânea em Administração Pública*, Escolar Editora, 2013, pp. 77-97, ISBN 978-972-592-362-7.
7. Arnoletto, Eduardo Jorge, «La gestión organizacional en los gobiernos locales», [en línea], 2010, 246 [consulta: 14 de Julio de 2011], 978-84-693-5516-9. Disponible en: <<http://www.eumed.net/libros/2010d/777/index.htm>>
8. CAEMMERER, B. and BANERJEE, M., «An exploration of assimilating service relation strategies in the private and the public sector», *Journal of Relationship Marketing* [en línea], 2009, vol. 8,

CONCEPCIÓN METODOLÓGICA DEL CONTROL DE GESTIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN SOCIAL EN ANGOLA

- no. 1, pp. 68-79 [consulta: 2012-09-28], ISSN 1533-2667. Disponible en: <http://www.econbiz.de/Record/an-exploration-of-assimilating-service-relation-strategies-in-the-private-and-the-public-sector-caemmerer-barbara/10003837026>
9. BOURGON, J., «New Directions in Public Administration : Serving Beyond the Predictable», *Public Policy and Administration* [en línea], 2009 vol. 24, no. 3, pp. 309-330 [consulta: 2013-05-03], ISSN 0952-0767. Disponible en: <http://ppa.sagepub.com/content/24/3/309>
 10. CLARKE, J., «Public Management or Managing the Public?», *Public Policy and Administration* [en línea], 2010, vol. 25, no. 3, pp. 1-18 [consulta: 2013-03-05], ISSN 0952-0767. Disponible en: <http://ppa.sagepub.com/content/25/4/416>
 11. OLIVEIRA, J., *Gestão pública. Teorias, modelos e prática*, Lisboa, Escolar Editora, 2011, ISBN 978-972-592-294-1.
 12. DA FONSECA, J. [et al.], «Elementos clave y exigencias del Control de Gestión para la Administración Pública en los momentos actuales», en *VIII Encuentro Internacional de Ciencias Empresariales y Turismo* (7-11 de Noviembre), Matanzas, Cuba, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", 2011, [consulta: 11 de Noviembre de 2013]. ISBN 978-959-16-1399-8. Disponible en: <CD Electrónico>
 13. ARENAS, A. and BERNER, H., *Presupuesto por resultados y la consolidación del Sistema de Evaluación y Control de Gestión del Gobierno Central* [en línea], Ministerio de Hacienda. Dirección de Presupuestos. División de Control de Gestión, 2010 [consulta: 10 de Diciembre de 2011]. Disponible en: <http://www.econ.uchile.cl/uploads/publicacion/3c349063a08a8f0148516fc2337fcbc9ef104a03.pdf>
 14. RODRÍGUEZ, M. [et al.], «Implementing the balanced scorecard in public sector agencies: An experience in municipal sport services», *Academia. Revista Latinoamericana de Administración* [en línea], 2010, no. 45, pp. 116-139 [consulta: 2012-01-11], ISSN 1012-8255. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=71615503009>
 15. Guo, Hai and Neshkova, Milena I., «Citizen Input in the Budget Process: When Does It Matter Most?», *The American Review of Public Administration*, May 1, 2013 2013, 43, 3, 331-346,
 16. FELIZZOLA, Y., «Metodología de evaluación del desempeño de los mecanismos de control social de la gestión pública en Colombia», *Revista de Economía & Administración* [en línea], 2009, vol. 6, no. 1, pp. 105-127 [consulta: 2010-10-06], ISSN 1794-7561. Disponible en: http://dali.uao.edu.co:7777/pls/portal/docs/PAGE/UNIAUTONOMA_INVESTIGACIONES/REVISTA_ECONOMIK/NUMEROS/6.1/2.2%20AC%20YADIRA%20FELIZZOLA.PDF
 17. DE AQUINO GUIMARÃES, T. [et al.], «Management innovation at Brazilian Tribunal of Justice», *The American Review of Public Administration* [en línea], 2011, vol. 41, no. 3, pp. 297-312 [consulta: 2013-08-06], ISSN 0275-0740. Disponible en: <http://arp.sagepub.com/content/41/3/297.full.pdf+html>
 18. GARCÍA, I., «La nueva gestión pública: evolución y tendencias», *Presupuesto y gasto público* [en línea], 2007, vol. 1, pp. 37-64 [consulta: 2014-05-06], ISSN 0210-5977. Disponible en: http://www.ief.es/documentos/recursos/publicaciones/revistas/presu_gasto_publico/47_GarciaSanchez.pdf
 19. MOON, M. [et al.], «The Evolution of Internal IT Applications and e-Government Studies in Public Administration: Research Themes and Methods», *Administration & Society* [en línea], 2012, vol. 20, no: 10, pp. 1 -34 [consulta: 2013-03-05], ISSN 0095-3997. Disponible en: <http://aas.sagepub.com/content/early/2012/09/28/0095399712459723>
 20. PÉREZ, W., «Modelo de gestión integrada de la calidad y del medio ambiente en los órganos cubanos de gobierno local », [tesis de doctorado], La Habana, Instituto Superior de Tecnologías y Ciencias Aplicadas. Centro de Gestión de Ciencias e Innovación 2013.
 21. CORRADINI, F. [et al.], «Business Rules in e-Government Applications», *Electronic Journal of eGovernment* [en línea], 2009, vol. 7, no. 1, pp. 45-54 [consulta: 2013-05-14], 1479-436-9X. Disponible en: www.scirus.com/srsapp/sciruslink?src=web&url=http%3A%2F%2Fwww.ejeg.com%2Fissue%2Fdownload.html%3FidArticle%3D178

22. GONZÁLEZ, E., «Elaboración de un modelo matemático para la toma de decisiones en el proceso de concertación de un negocio, basado en Lógica Difusa Compensatoria», [tesis de doctorado], La Habana, Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echevarría". Centro de Estudio de Matemática para las Ciencias Técnicas, 2013.
23. Otero Tamayo, Miguel Ángel, «Angola: una historia de éxito en Africa» *Mundo Internacional*, 2013, 29, 2 5-15, 9771405619005.
24. Silva, Reginaldo, «Novo Modelo de desenvolvimento» *Revista Economia y Mercado*, 2009, 11, 64, 11-14, ISSN 1697-6797.
25. Decreto Presidencial N. 31. *Regulamento do processo de Preparação, Execução e Acompanhamento do Programa de Investimento Público*. Luanda, 2010.
26. Decreto Presidencial N. 24. *Execução Orçamento Geral do Estado*. Luanda, 2010.
27. LOMBA, F., «Requisitos organizacionais, processuais e metodológicos para a eficiência da gestão do investimento público», en Ministerio de Planeamento, *Primeiro Seminario Técnico e Metodológico sobre Programação, Gestão e Avaliação do Investimento Público* (16-17 de Febrero), Luanda, 2011, [consulta: 17 de Febrero de 2011]. ISBN 972-18-54-1. Disponible en: <CD Electrónico>
28. Gabinete de Estudos e Planeamento. *Relatório de actividades realizadas durante o ano 2011*. Governo da Provincia do Huambo. Huambo, República de Angola, Governo da Provincia do Huambo, 2012. 55
29. BACA, G., *Evaluación de proyectos*, 6^{ta} ed., México DF, Mc Grawll Hill Interamericana editores S.A. DE C.V. , 2010, ISBN 978- 607-15-0260-5.