

Control de estrategias de desarrollo territorial

Dra. C. Iris González Torres

Centro de Estudios de Dirección Empresarial y Territorial
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de Camagüey
iris.gonzalez@reduc.edu.cu

RESUMEN

Se reflexiona sobre el sistema de indicadores que posibilitan el control estratégico de la gestión del desarrollo en un territorio. Se concibe la gestión como un proceso en el cual se articulan la planeación, ejecución y evaluación, buscando la mutua retroalimentación para poder modificar la estrategia según las necesidades. Dentro del sistema de indicadores se identifican dos subconjuntos: indicadores básicos e indicadores conducentes. Los primeros reflejan el objetivo que se desea lograr, constituyen los aspectos críticos que deberán lograrse en la gestión del desarrollo y se corresponderán con las dimensiones de éste. Los segundos son aquellos que permiten anticipar el resultado que se obtendrá, porque se refieren a las causas que posibilitan el cumplimiento del objetivo, permiten anticipar los momentos cruciales por los cuales transitará la economía. La determinación de estos indicadores conducentes es un proceso complejo; por tanto requerirá la utilización de técnicas diversas, tanto de carácter cuantitativo como cualitativo. De un lado están aquellos centrados en la identificación de la probabilidad de ocurrencia de un suceso futuro, entre los cuales están la predicción, el pronóstico, la proyección y la preferencia. De otro lado están aquellos enfoques cuyo centro es lograr el futuro deseable, tales como la prospectiva (estratégica) y la previsión humana y social.

Palabras clave: *control estratégico, gestión de desarrollo territorial, planeación, indicadores básicos e indicadores conducentes*

ABSTRACT

A system of indicators providing a strategical control over a territory development management is assessed. To this end, the term management is conceived as a process in which planning, performance, and evaluation are closely related in seeking a mutual feedback that allows strategy modification according to needs. Within this indicator system, two subsets are identified: basic indicators and conducive indicators. The first ones show the goal to be accomplished and constitute the critical issues to be attained through the territorial development management according to its dimensions. The second ones forecast the result to be achieved as they refer to the causes allowing the goal accomplishment; hence, they may predict those crucial stages that economy could face. Determining conducive indicators is a complex process requiring a number of quantitative and qualitative techniques. On the one hand, we have indicators centered on the identification of a future event occurrence likelihood, i.e., prediction, forecasting, projection, and preference indicators among others. On the other hand, we have indicators focused on attaining a desirable future, such as outlook (strategical) indicators and human and social provision indicators.

Key Words: *strategical control, territorial development management, planning, basic indicators, conducive indicators*

INTRODUCCIÓN

El proceso de desarrollo de un territorio requiere de visión y acción estratégica sistemática para poder satisfacer las siempre crecientes necesidades de la población en los ámbitos materiales y espirituales. Para lograr esto es necesaria una permanente articulación entre “la planeación, ejecución y evaluación que se retroalimentan mutuamente y permiten el rediseño continuo de las acciones” (Wiesner, 2000: 5).

Cuando los especialistas se enfrentan al diseño de este proceso encuentran una profusa bibliografía sobre el momento de la planeación; pero no siempre ocurre igual con la evaluación y el control, aunque a partir de la década del 90 este momento del proceso comenzó a ser objeto de atención por instituciones de las Naciones Unidas, organismos asesores o académicos; pero es real que aún mantiene cierto rezago con relación a la planeación e implementación de la estrategia de desarrollo.

Por otra parte, el proceso de control no está jugando el papel necesario para brindar la información que posibilite, no sólo responder a la interrogante de si se están cumpliendo los criterios de medidas plasmados en los objetivos estratégicos, sino también si se han producido modificaciones en las condiciones en las cuales debe llevarse a cabo dicha estrategia (los escenarios) o si los resultados parciales obtenidos garantizarán su ulterior cumplimiento. Esto condiciona la necesidad de propiciar un intercambio entre los elementos necesarios para el diseño de un sistema de indicadores que posibilite a los actores del desarrollo territorial obtener los elementos para verificar el cumplimiento de sus acciones, su repercusión y si se encuentran en el camino correcto para alcanzar sus aspiraciones.

Teniendo en cuenta lo anterior, se considera que el territorio transita por un proceso de gestión estratégica de su desarrollo, en el cual se ha realizado un diagnóstico y existe una visión formulada para el horizonte de planeación, así como un sistema de objetivos con sus correspondientes criterios de medidas (Fig. 1). No obstante, aunque esta estrategia se corresponda con las necesidades de dicho territorio y técnicamente esté bien elaborada, si “[...] se continúa evaluando el desempeño sobre la base de sistemas de control de gestión heredados del pasado, la estrategia queda condenada al fracaso [...]” (Hernández y Guerrero, 2000:12). En consecuencia, es objetivo de este trabajo reflexionar sobre el sistema de indicadores que posibilitan el control estratégico de la gestión del desarrollo en un territorio.

DESARROLLO

Conceptos básicos

Cumplir este objetivo sobre el sistema de indicadores para el control de la gestión estratégica del desarrollo territorial, requiere abordar dos conceptos esenciales: desarrollo territorial y su gestión estratégica.

El desarrollo se concibe como un proceso de creación de las condiciones materiales, culturales y espirituales que propicien la elevación de la calidad de vida de la sociedad, con un carácter de equidad y justicia social de forma sostenida, basado en el empleo de la ciencia, la tecnología, la innovación y una

relación armónica entre los procesos naturales y sociales, teniendo como objeto tanto a las generaciones actuales como las futuras. De ello se deriva la consideración de tres dimensiones básicas del desarrollo: La dimensión económica, referida al crecimiento con una asignación y utilización racional de los recursos; la dimensión social, vinculada a los requerimientos de equidad y justicia distributiva; y la dimensión ambiental relacionada con la sustentabilidad y la adecuada utilización de los recursos naturales y el medio ambiente. Todas ellas teniendo como base la aplicación de la investigación desarrollo, la tecnología y la innovación (I + DTI).

Por otra parte, la gestión estratégica se puede concebir como el conjunto de decisiones y acciones que llevan a la organización (de cualquier tipo) a alcanzar sus objetivos. El proceso de gestión estratégica abarca varias etapas: la creación de las estrategias como resultado integrado de las aspiraciones de la organización, sus características, capacidades, limitaciones y los eventos potenciales favorables y desfavorables del entorno, hasta la implementación consecuente (Velázquez, 2002).

En consecuencia, el control¹ constituye el procedimiento mediante el cual tenemos dominio de lo que está ocurriendo, tanto dentro como en el entorno del sistema. Para Agüero Arias (198 ?) no es suficiente con decir claramente adonde queremos llegar con nuestros esfuerzos y cómo lo vamos a realizar; es imprescindible establecer cuáles son los factores críticos que deben cuidarse para tener éxito, muchos de ellos ligados íntimamente con las estrategias a desarrollar. Este resulta un aspecto esencial desde el punto de vista del objetivo del trabajo: El control ha de dirigirse también al monitoreo de los factores que condicionan el cumplimiento de las estrategias de desarrollo en los territorios y esto es lo que se conoce con la denominación de control a priori. Este no es un control generalizado, sino selectivo. No constituye solamente el fin del ciclo de la planeación, es también una etapa, un momento para las necesarias correcciones del plan vigente; brinda información para elegir nuevas alternativas y la base para elaborar nuevas metas con otro horizonte de planeación. Lleva a establecer cómo medir los resultados para identificar las iniciativas con carácter estratégico, que constituyen contribuciones importantes para el desarrollo (Kayano y Caldás, 2001:8).

Beltrán Jaramillo (2002) ilustra esta medición con un símil muy representativo:

Siempre que se habla de medición, acuden a mi mente los signos vitales. En el ser humano, el funcionamiento de ese portento tan maravilloso y complejo que es el cuerpo, se controla, al menos inicialmente, a través de sólo cuatro factores: la tensión arterial, la frecuencia cardíaca, la frecuencia respiratoria y la temperatura. Con

¹ Álvaro Cedeño (1998) explica muy didácticamente lo que es el control: toma como muestra el desafío de llevar una nave espacial a la Luna. Primero que todo, tenemos un *objetivo*, llevar una nave tripulada a nuestro satélite más próximo, para lo cual se ha realizado toda una planeación y disposición de recursos (*estrategia*), que equivale en nuestro ejemplo a diseñar una ruta, con determinados puntos a los cuales debe llegar la nave (*organización*), en determinados plazos de tiempo y con especificaciones precisas. Para monitorear que la nave (*empresa*) llegue a su objetivo existe un Centro de Control, que constantemente está evaluando la trayectoria de la nave con respecto a determinados puntos críticos en la ruta planeada. Cuando se detecta una desviación o retraso, se procede a ejecutar acciones correctivas para rectificar la ruta y llegar al punto deseado, ya sea modificando la potencia o efectuando variaciones en la trayectoria. De manera similar ocurre en las organizaciones.

estos elementos un médico puede saber si el cuerpo está funcionando adecuadamente. De manera análoga la gestión tiene unos signos vitales, es decir unos factores claves de éxito que nos indican si la gestión está dando los resultados esperados o si, por el contrario existe alguna desviación que nos aparte de los objetivos establecidos. Estos signos vitales de la gestión son cuatro: la eficacia, la eficiencia, la efectividad y la productividad.

El autor de referencia plantea estos signos vitales a nivel empresarial, pero es perfectamente factible adecuar al ámbito territorial estas formas de “medir los signos vitales de la gestión”. En el territorio constituyen características indispensables que deben alcanzarse y permiten medir la calidad y efectividad del desarrollo en conjugación con las dimensiones antes mencionadas (Fig. 2).

La eficiencia, como competitividad territorial, no sólo hay que analizarla desde el punto de vista económico, sino que se refiere también a las dimensiones del desarrollo territorial (Observatorio Europeo LEADER, 2000). Así, se menciona la competitividad social como la capacidad de los agentes del desarrollo para actuar eficazmente de manera conjunta; la competitividad medioambiental, como la capacidad de valorizar su entorno haciendo del mismo un elemento distintivo del territorio; la competitividad económica, como la capacidad para producir y mantener el máximo de valor añadido. Pero si se quiere que todo lo anterior sea posible, en las condiciones actuales, es necesario se sustente sobre la base de la amplia utilización de la investigación-desarrollo, la tecnología y la innovación (I + DTI).

Todo lo anterior constituye la premisa para reflexionar sobre los tipos de indicadores de deben incluirse en un sistema para el control de la estrategia de desarrollo territorial.

Esta dirección de evaluación del desarrollo se ha venido trabajando por los académicos e instituciones desde la década del 90 del pasado siglo. Así, la evaluación de resultados en los países de América Latina ha recibido gran atención de parte del Banco Interamericano de Desarrollo, del Banco Mundial, del Comité de Asistencia para el Desarrollo y de las Naciones Unidas. Desde luego, la característica fundamental de estas instituciones y el sistema imperante en dichos países condicionan la argumentación de su necesidad; no se plantea el hecho de alcanzar un estadio superior en el desarrollo de los países sino, según (Wiesner, 2000:5):

[...] (i) la importancia de introducir mayor racionalidad en los ajustes o correcciones fiscales, lo que supone un adecuado conocimiento de las actividades del sector público y de su impacto para efectuar los recortes de manera diferenciada y según prioridades bien establecidas; (ii) el alto costo político que pagan los gobiernos cuando la opinión pública percibe poca eficiencia y eficacia en los programas públicos; (iii) la mayor demanda de transparencia y de responsabilidad por parte de sociedades más democráticas.

Actualmente, no sólo es materia de discusiones académicas, sino también en algunos países se reportan experiencias al respecto; en Chile, por mencionar una, se creó un Comité Conjunto (integrado por el ministro de Hacienda, el ministro secretario general de la presidencia y el ministro del Interior) cuyo objetivo esencial era mejorar la gestión pública. Se priorizó el diseño y la utilización de lo que denominaron indicadores de gestión, pero se enfatizaron más los resultados que los procesos e insumos (Wiesner, 2000:

14). Este último aspecto condiciona el carácter a posteriori de la evaluación y, en consecuencia, no brinda elementos para la oportuna toma de decisiones con relación a si se está en el camino correcto para obtener los resultados previstos; solamente posibilita conocer, al concluir el período, si se alcanzaron o no éstos.

No se trata de concebir exclusivamente la evaluación como incentivo o como proceso heurístico² para aprender de la experiencia. Es también adelantarse, prever las situaciones que se pueden presentar y lleguen a ser barreras para la estrategia de desarrollo.

Por otra parte, la Comisión Europea (1999) en "Indicadores de seguimiento y evaluación: Orientaciones metodológicas" propone dos perspectivas para el proceso de control: de arriba abajo y viceversa.

En el primer nivel considera que el objetivo global constituye la base de la estrategia establecida y que éste origina un conjunto de objetivos específicos que corresponden a las áreas prioritarias. Estos a su vez, se desglosan en los objetivos operativos que se traducen en medidas. En la perspectiva de abajo-arriba, las medidas son llevadas a cabo a través de medios o recursos, que originan diversos resultados que provocan determinados impactos. Así, se plantea que las relaciones causales entre los niveles de la medida, la prioridad y el programa pueden establecerse a través de la evolución de los indicadores de resultados y de impacto, medidos en los diferentes niveles. En conclusión se enfatiza también el control a posteriori, bien a través del resultado o de su impacto.

Si se concibe la gestión como un proceso en el cual se articulen la planeación, ejecución y evaluación, buscando la mutua retroalimentación para poder realizar las modificaciones que resulten necesarias a la estrategia, entonces el control a posteriori no brinda información para estas transformaciones; es necesario complementarlo con el control a priori. Esto por supuesto no trata de minimizar el papel del control a posteriori, solamente señala un hecho: *no es suficiente*.

El control a priori posee un carácter marcadamente selectivo y debe privilegiar las *áreas de resultados claves*³ para alcanzar un estadio superior de desarrollo, partiendo del supuesto de que éstas deben convertirse en los "motores que arrastren la locomotora del desarrollo territorial" (González, 1999) pero teniendo en cuenta las dimensiones y condicionantes de este complejo proceso. Por lo tanto, el sistema de control para la estrategia de desarrollo territorial ha de considerar, no sólo los indicadores de resultado e impacto, sino también aquellos que permitan anticipar el resultado que se desea alcanzar en el horizonte de planeación para que pueda cumplir el papel retroalimentador del control y brindar la información necesaria para las correcciones a dicha estrategia.

Por lo tanto cuando se hace referencia al sistema de indicadores como instrumento para la realización de este control, tendrán que considerarse

² Para profundizar en estos conceptos v. Eduardo Wiesner: Función de evaluación de planes, programas, estrategias y proyectos.

³ En el ejemplo de la provincia de Camagüey estas áreas de resultados claves fueron para el horizonte hasta 2006: crecimiento económico, desarrollo social y humano, producción y distribución de alimentos, bienes y servicios, industria, transporte y energía, azúcar y derivados, y turismo.

adicionalmente a los ya establecido en el control de realización aquellos que posibiliten satisfacer este objetivo.

Algunos elementos sobre sistemas de indicadores

Los indicadores son señales. Son instrumentos destinados a simplificar, medir y comunicar acontecimientos complejos o tendencias. La palabra "indicador" viene del latín *indicāre*, que significa señalar, dar aviso o estimar (MacGillivray y Zadek, 2000:2). El argumento para usarlos es que proporcionan un mejor fundamento para entender situaciones y tomar decisiones.

Existen múltiples clasificaciones sobre los indicadores, pero de ellas se considerarán solamente algunas relativas al proceso de evaluación.

La Comisión Europea (1999: 9) considera para este proceso los indicadores de recurso (presupuesto asignado), realización (actividad, en unidades materiales), resultado (efectos directos e inmediatos sobre los beneficiarios directos) e impacto (consecuencia más allá de los efectos inmediatos). Además, la misma fuente (pp. 17-23) expone que un sistema de indicadores, se integra por: situación de base e indicadores de concepto, que constituyen una descripción cuantificada de las disparidades, atrasos y posibilidades de desarrollo de las regiones en cuestión, forman parte del proceso de programación. Componen también dicho sistema los indicadores de seguimiento operativo, que dan información mínima para seguir adecuadamente su aplicación; deben medir realizaciones, resultados, impactos. Este sistema, debe brindar elementos para la evaluación previa (diagnóstico), intermedia (seguimiento) y posterior (resultados finales).

Dentro del sistema de indicadores anteriores se identifican dos subconjuntos que se manifiestan en todos los momentos de la evaluación: los *indicadores claves* (para realizar comparaciones entre programas o medidas similares, en función de los diferentes grupos usuarios y de los objetivos perseguidos) y los *indicadores de rendimiento*, que reflejan la eficacia, la calidad del proceso y la ejecución financiera.

Estos indicadores satisfacen las dimensiones del desarrollo; pero se mantiene el énfasis en el control a posteriori, ya que cuando se hace referencia a la evaluación previa, es antes de que se inicie la implementación de la estrategia. Así, en este momento de la evaluación se considera (Comisión Europea, 1999: 17):

- La relación y coherencia entre los objetivos generales, los objetivos específicos y las medidas que estarán incluidas en el complemento del programa.
- La existencia y pertinencia de indicadores de realización, resultados e impacto en relación con cada uno de los niveles de la intervención.
- La fiabilidad del nivel de cuantificación de los objetivos.

Por otra parte la evaluación intermedia refleja el grado de eficacia alcanzado y la calidad y pertinencia de los indicadores, y la evaluación posterior compara los objetivos previstos con los realmente alcanzados. No se brindan elementos para las correcciones a la estrategia trazada.

Otro criterio, con algunas similitudes, lo brindan Segnestam *et al.* (2000:4) en "Desarrollo de indicadores. Lecciones aprendidas de América Central". Cuando estos autores se refiere al punto de partida abordan el hecho de que la toma de decisiones con relación al desarrollo se lleva a cabo a diferentes niveles de la sociedad teniendo en cuenta aspectos culturales, sociales, económicos,

institucionales, políticos y ambientales y que cada etapa de este proceso requiere información diferente que a su vez exige una organización distinta de los indicadores. Consideran las tres dimensiones antes abordadas así como sus interacciones: aspectos socioeconómicos, socioambientales y económico-ambientales.

Como criterio de selección de los indicadores que formarán el sistema proponen Presión-Estado-Impacto-Respuesta⁴ y clasifican los indicadores en: básicos (a nivel nacional) y complementarios (a nivel nacional y local) (Segnestam *et al.*, 2000:19).

Para la Organización de Cooperación para el Desarrollo Económico (OCDE) los indicadores de presión monitorean las causas del problema; los de estado hacen el seguimiento de las condiciones prácticas y actividades relacionadas con el problema; los de respuesta hacen seguimiento de las medidas y su repercusión inmediata y directa del problema y por último los de impacto, con un carácter más mediato, se calculan sobre los beneficiarios indirectos.

Así por ejemplo para el análisis de la dinámica económica en América Central, los autores arriba citados (p.18) proponen como indicadores básicos y complementarios los que aparecen en el cuadro.

Se centrará la atención en el indicador de presión, ya que de acuerdo con la definición de la OCDE, éste debe permitir el monitoreo de las causas del problema: el ritmo de crecimiento económico en las condiciones previstas. Pero, ¿es la estructura económica indicador suficiente para considerarla causa de dicho problema? ¿Permite la estructura económica —indicador con inercia relativamente grande— reflejar, para la toma de decisiones, los problemas que se pueden estar presentando para cumplir con el objetivo establecido en el horizonte de planeación? La estructura de la producción en un momento determinado, más que la causa es el efecto de la adecuada o inadecuada utilización de los factores de producción. La causa habría que buscarla justamente en esa utilización; en la competitividad de la rama en el ámbito territorial, en el empleo de la ciencia y la técnica, de la innovación y la calificación de su capital humano.

De esta manera los indicadores analizados no brindan información suficiente para corregir la estrategia en el momento oportuno; considerado momento oportuno aquel que brinda elementos para la toma medidas que permitan atenuar o eliminar el impacto de las barreras que pueden presentarse durante el proceso de su implementación, teniendo en cuenta el escenario que se está manifestando.

Pero esta situación se presenta no por la ausencia de una concepción de cómo debe ser el control, sino porque no se determinan adecuadamente los indicadores que satisfacen dicha concepción. Esto se manifiesta de manera fundamental en los indicadores de presión; es decir, el vacío se produce con relación a los indicadores que constituyen las causas del resultado que se desea alcanzar. Este vacío puede deberse a dos causas fundamentales: por una parte la carencia de información sistemática y, por otra, el insuficiente análisis para la selección de dichos indicadores cuando existe la información. En consecuencia, la bibliografía debe contener los procedimientos que deberán emplearse en condiciones de escasa información.

⁴ Este esquema fue propuesto por la OCDE, aunque en ocasiones sólo se menciona PER.

Así, esta reflexión sobre el sistema de indicadores se pronuncia por la consideración dos tipos de ellos: los básicos y los conducentes.⁵

Los indicadores básicos reflejan el objetivo que se desea lograr, constituyen los aspectos críticos que deberán obtenerse en la gestión del desarrollo y se corresponderán con las dimensiones de éste. Los conducentes son aquellos que permiten anticipar el resultado que se obtendrá, porque se refieren a las causas que posibilitan el cumplimiento del objetivo, permiten anticipar los momentos cruciales por los cuales transitará la economía.

La determinación de estos indicadores conducentes no es un proceso sencillo; por una parte requiere un consejo de expertos para su identificación espacial y temporal, pero además una base de datos lo suficientemente amplia (espacial y temporal) para obtener las interrelaciones que se manifiestan.

Para determinar estos factores, en el desarrollo de un territorio, habrá que partir de los factores que lo condicionan, que expresado de manera general pudiera ser:

¿Qué se obtiene? → Indicadores básicos

¿Cómo se obtiene? → Indicadores conducentes (factores críticos de éxito)

¿En qué condiciones se obtiene? → Escenarios

Estos indicadores conducentes conforman el control a priori convertido en información y comunicación sobre los resultados que se van alcanzando de manera parcial, teniendo en cuenta la previa definición de los aspectos a controlar. No es un fin por sí mismo; el esfuerzo que requiere solamente se justifica por la posibilidad que brinda en la toma de decisiones oportunas.

Estos elementos establecen las diferencias con relación al concepto clásico de control, ya que éste se orienta fundamentalmente a buscar detalles de lo ocurrido en el pasado, sus esfuerzos se encaminan a perfeccionar lo que ya ocurrió, o sea, el ayer y, fatalmente, no siempre las experiencias pasadas permiten corregir anticipadamente nuevos errores.

Por último es necesario incluir en este sistema de indicadores aquellos que miden la respuesta y el impacto propuestos por la OCDE, que tampoco son objeto de análisis por la información sistemática que brindan las Oficinas Territoriales de Estadística. Estos pueden implementarse por un estudio específico al concluir el horizonte de planeación.

Para elaborar este sistema de indicadores se recomienda:

- Definir un objetivo. Esto se refiere tanto al papel a jugar por el sistema de indicadores, como a lo que se pretende medir. Es imprescindible tener claro qué se persigue al establecer el indicador, su contribución y utilidad práctica.
- Determinar el indicador, especificar la forma en que se obtendrá, sus fuentes de información, los elementos que intervienen en su cálculo y los resultados de dicha medición.
- Establecer la forma en que ha de ser interpretado el resultado desde el punto de vista práctico.
- Periodicidad de actualización y su difusión.

⁵ Esta concepción de indicadores conducente obedece a la sugerida por el Buró Nacional de Censos de EE.UU. (Hank y Reitsch, 2000: 334).

Por otra parte, considerando que constituyen los instrumentos esenciales para el control de la estrategia de desarrollo territorial, es conveniente la existencia de una institución específica y exógena para su proceso de implementación. En la provincia de Camagüey se está trabajando con este fin en el Observatorio Económico Social y Ambiental.

Como proceso complejo se requerirá la utilización de técnicas diversas, tanto las de carácter cuantitativo, como cualitativo. De un lado están aquellos enfoques centrados en la identificación de la probabilidad de ocurrencia de un suceso futuro, entre los cuales están la predicción, el pronóstico, la proyección y la preferencia. De otro lado están aquellos que se centran en el logro del futuro deseable, tales como la prospectiva (estratégica) y la previsión humana y social (Medina Vásquez, 2001:11).

En tal sentido, Steiner (1997:246-253) recomienda lo siguiente: no subestimar las técnicas cuantitativas o cualitativas, asegurarse de elegir el problema correcto y adecuado, determinar el momento en que se necesita precisión en la evaluación y cuándo es suficiente con una magnitud aproximada. La consecuente aplicación de esta recomendación exige utilizar diversos tipos de técnicas de manera conjugada.

CONCLUSIONES

El proceso de control de la estrategia de desarrollo territorial no es espontáneo ni se adecua integralmente a un sistema clásico de control; requiere de un personal calificado que lo diseñe y de una base de datos que posibilite el manejo de las relaciones que se producen entre los criterios plasmados en las estrategias. Por ello, además de los indicadores a posteriori (o de realización) deben incluirse aquellos que posibiliten el monitoreo de los factores críticos de éxito para la estrategia en cuestión.

Para diseñarlo, es imprescindible determinar las causas que realmente inciden en el cumplimiento del objetivo. En este sentido se puede encontrar la dificultad de que éstas no se traduzcan en un indicador que se registre de manera sistemática y, por las dificultades que esto implica, es conveniente tratar de utilizar indicadores *proxies* que permitan obtener elementos para las correcciones necesarias a la estrategia de desarrollo.

Por último se sugiere que adicional a la (o las) instituciones que habitualmente sistematizan la información territorial, se incorpore una con carácter externo a la estrategia para monitorear dichos factores críticos. Por la experiencia internacional esas entidades se denominan observatorios.

REFERENCIAS

AGÜERO ARIAS, J. M.: Control de la gestión. Un asunto viejo en la administración, Universidad de Costa Rica, Contraloría Universitaria, disponible en <http://ocu.ucr.ac.cr/Boletin2-2000-Articulo1.htm> , Boletín 2, 2000.

BELTRÁN, J.: ¿Qué nivel de gestión maneja usted y cuál es su desempeño?, disponible en <http://www.revista-mm.com/rev31/gestion.htm>, 2002

BOISIER, S.: *En busca del esquivo desarrollo regional: entre la caja negra y el proyecto político*, ILPES, Santiago de Chile, 1995.

CEDEÑO GÓMEZ, A.: *Administración de la empresa*, EUNED, San José, Costa Rica, 1998.

COMISIÓN EUROPEA: El nuevo período de programación 2000-2006, Documentos de trabajo metodológicos, Documento de trabajo 3, Seguimiento y evaluación: orientaciones metodológicas, Comisión Europea, 1999.

GONZÁLEZ, IRIS: Un esquema analítico para el diagnóstico económico en una estrategia de desarrollo desde el territorio, Memorias de la III Conferencia Internacional de Investigaciones Económicas, Universidad de Camagüey, Cuba, 1999.

HANK, J. E. y A. G. REITSCH: *Pronóstico de los negocios*, 5ta. ed., Ed. Pearson Educación, México, 2000.

HERNÁNDEZ, M. y D. GUERRERO: "El control de gestión empresarial: criterios para la evaluación del desempeño", *Folleto Gerenciales*, La Habana, IV (6): 10-15, 2000.

KAYANO, J. y E. CALDÁS: Indicadores para o diálogo, Instituto de Estudios para la Formación y Asesoría en Políticas Sociales, Gestión Pública y Ciudadana, Fundación Getúlio Vargas y Fundación FORD con apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo, Río de Janeiro, Brasil, 2001.

MACGILLIVRAY, A. y S. ZADEK: "Guía de usuario sobre indicadores", en *Señales de éxito*, New Economics Foundation, World Wild Foundation WWF, Londres, 2000.

MEDINA, J.: Función del pensamiento a largo plazo: acción y redimensionamiento institucional, disponible en <http://www.eclac.cl/publicaciones/llpes/6/LCIPG126P/LCIPG126Pb.pdf> , 2001.

OBSEVATORIO EUROPEO LEADER: "Innovación en el medio rural", en *Cuaderno de la Innovación*, (6, junio), 2000.

SEGNESTAM, LISA; M. WINOGARD y A. FARROW: Desarrollo de indicadores. Lecciones aprendidas de América Central, Proyecto CIAT (Centro Internacional de Agricultura Tropical) y Banco Mundial-PNUMA, Washington DC, disponible en: <http://www.ciat.cgiar.org/indicators/indicadores/toolkit.htm> , noviembre, 2000.

STEINER, G.: *Planeación Estratégica. Lo que todo ejecutivo debe saber*, 22 reimpresión, Compañía Editorial Continental, México, 1997.

WIESNER, E.: Función de evaluación de planes, programas, estrategias y proyectos, Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social, serie 4, Gestión Pública, Santiago de Chile, 2000.

VELÁSQUEZ, R.: Gestión: condiciones de trabajo en el marco de una gestión estratégica de recursos humanos, disponible en: <http://www.unamosapuntos.com/code2/gerh.html> 2002.

BIBLIOGRAFÍA

COMISIÓN EUROPEA: Indicadores de seguimiento y evaluación: Orientaciones metodológicas, Dirección General XVI Política Regional y Cohesión, Coordinación y Evaluación de Operaciones, Comisión Europea, 1999.

GONZÁLEZ, IRIS y ANA DE DIOS: "El control de las estrategias de desarrollo territorial", *Contraste. Revista Especializada en Estudios Regionales*, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias sobre Desarrollo Regional, Universidad Autónoma de Tlaxcala, I (2 julio-diciembre): 161-167, 2001.

PERÓN, EVA.; R. VÁZQUEZ e IRIS GONZÁLEZ: "Un modelo social-territorial para los municipios de la provincia de Camagüey", *Economía y Desarrollo*, Cuba, 128 (1 enero-junio), 2001.

PERÓN, EVA.; IRIS GONZÁLEZ y A. RODRÍGUEZ: *Sistema de indicadores para analizar el desarrollo regional*, Centro de Estudios Demográficos, Universidad de Camagüey, 1991.

WORLD WILD FOUNDATION: Guía del usuario sobre indicadores. Señales de éxito, Diputación de Barcelona, disponible en <http://www.itcilo.it/delnet> , 2000.