

CONTROL DE GESTION EN EL AMBITO PUBLICO

José Mejía Lira

INTRODUCCION

La administración pública requiere hoy en día mayores y mejores respuestas. La dinámica social y política que vive nuestro país ha planteado varias y diversas respuestas por parte del gobierno hacia la sociedad civil, donde se exige que un nuevo modelo de desarrollo incluya las nuevas necesidades y demandas, cuyos requerimientos exigen una administración pública moderna y eficiente, donde imperen modelos de gestión, no sólo burocráticos, que incluyan sistemas administrativos acordes al dinamismo y complejidad actuales.

En este sentido se requiere asumir la necesidad del cambio en una doble connotación, tanto en lo que se refiere al modelo de desarrollo que se propone adoptar, como en los perfiles que, en consonancia con lo anterior, deberá contener la gestión pública y sus servidores. Además, se hace evidente una suerte de reactualización del criterio de

eficiencia, como uno de los orientadores de la gestión pública, sobre todo si reconocemos que las necesidades y carencias de nuestra sociedad han aumentado de manera considerable, planteándonos el uso adecuado de recursos técnicamente escasos en una perspectiva global.

Así, los objetivos que se plantea el Estado mexicano son cada vez más amplios y complejos y, por ende, lo son las actividades y estructuras que se requieren para su cumplimiento. En este contexto, el desafío para la administración pública es gigantesco, sobre todo si reconocemos sus carencias y deficiencias actuales e históricamente prevalecientes.

En este marco es donde aparece la necesidad de contar ya no sólo con un sistema de planeación participativo, sino también con un seguimiento de las actividades que sea capaz de reflejar las fallas técnicas y humanas que imposibilitaron, en su caso, el cumplimiento de los objetivos y donde el servidor público

asume su responsabilidad y establece mecanismos que considera propios a la problemática que la realidad le impone.

La búsqueda de mayores y mejores sistemas de coordinación y control, dentro de los que se cuenta la creación de la Secretaría de la Contraloría General de la Federación, así como la necesidad de la participación de los distintos sectores y miembros de la sociedad en el diseño de los planes y de políticas públicas, la política de simplificación administrativa, cuyo objeto es alcanzar una mayor racionalidad en los trámites burocráticos acercando los servicios a la ciudadanía y buscando una descentralización de la función administrativa gubernamental, dándole al municipio la responsabilidad que la Constitución establece, implican todos ellos un cambio de actitud y una filosofía diferente en cuanto a la administración pública se refiere.

Este cambio conlleva el reconocimiento por los servidores públicos de un accionar eficiente y serio, donde los principales actores implicados en los procesos político-administrativos se preocupen por la obtención de los objetivos de sus instituciones, buscando superar obstáculos y los diferentes problemas inherentes a sus actividades. Es aquí donde aparece el "Control de Gestión", como una alternativa para orientar y mejorar la administración de los organismos y entidades públicas.

Nos preocupa señalar aquí la importancia de esta función, pero entendida en su perspectiva actual: como sistema de autocontrol, y no en su connotación de vigilancia. Reconocemos que hasta hoy no son, en su mayoría, muy fructíferas las experiencias de los Sistemas de Control de Gestión (SCG) implantados en la administración pública mexicana, pero creemos que ha sido por

mal entendimiento en algunos casos y en otros por persistir una mentalidad no acorde al SCG.

Partiremos de establecer una conceptualización del SCG, para enseguida proponer un sistema que consideramos apropiado al sector público mexicano, y finalmente señalaremos algunas condiciones que consideramos existen para el caso de nuestro país en general. No se pretende decir que el sistema aquí expuesto sea el único viable, más bien buscamos ofrecer unas cuantas líneas propositivas para avanzar en el diseño de mejores mecanismos de gestión, en este caso particularizando en la función de control.

I. EL CONTROL DE GESTION, COMO ELEMENTO DESCENTRALIZADOR

Para poder aprender y ubicar lo que pudiéramos llamar la filosofía descentralizadora del control es necesario precisamente que empecemos intentando hacer una definición apropiada a dicha filosofía, aunque como ocurre generalmente en las disciplinas o ciencias llamadas sociales, encontrar una sola definición respecto de un concepto o categoría es una dificultad que hemos de reconocer. Nos aventuramos a señalar que por control entenderemos todos aquellos procesos o mecanismos que buscan asegurar una respuesta o un resultado, ya sea de individuos, organismos o variables, ajustados a ciertos patrones, metas o expectativas previamente definidas.

De lo anterior se desprende que en el plano organizacional, el control persigue la finalidad de obtener, tanto de los individuos como de las variables involucradas, conductas, metas o resultados que previamente fueron definidos

y que, desde nuestra perspectiva, parecen ser necesarios para alcanzar determinados objetivos. Por ahora no interesaría hacer mención al diseño de estos objetivos, sin embargo, debemos reconocer que el manejo y diseño de los mismos es un elemento importante para el análisis organizacional y de consideración en ciertas teorías motivacionales.

Por consiguiente, el control es una de las funciones fundamentales de la gestión, en la medida en que no basta solamente con la aceptación al trabajo cooperativo orientado a la consecución de determinados fines, sino que es imprescindible asegurar, respecto de los individuos, que ese trabajo cooperativo se ajuste a determinados patrones que lo hagan realmente funcional a la materialización de los objetivos propuestos. Del mismo modo, en cuanto a las variables materiales, se persigue que éstas tengan un comportamiento ajustado a las necesidades, cuando esté en nuestras manos influir para que ello ocurra.

De este modo, podemos concluir que la esencia del control es conseguir una cierta conducta o comportamiento de personas y medios materiales y circunstancias, ajustados a nuestros fines. Así, hablamos de control cuando exigimos a los empleados que chequen con una tarjeta la hora de entrada y salida del trabajo, buscando que cumplan con un horario establecido; al igual que cuando se señala la necesidad de mantener el circulante monetario dentro de ciertos límites para evitar presiones inflacionarias.

En la historia referente al control podemos encontrar el predominio, sobretodo en las primeras fases del desarrollo administrativo, del control sobre el comportamiento individual, avanzando posteriormente en la aplicación de

controles sobre los medios materiales, específicamente a partir del desarrollo y formalización de la cibernética.

Concentrarse en los aspectos del individuo parecía perfectamente lógico para el estado de desarrollo en que se encontraba la humanidad, donde las primeras teorías lo consideraron como elemento susceptible de ser manipulado, en el sentido de poder conseguir una cierta conducta de él. Es así, que por mucho tiempo, control y obediencia fueron términos estrechamente asociados. El control se aplicaría para que los hombres sean obedientes a las órdenes e instrucciones recibidas, encarando esta postura las relaciones de autoridad y poder formalizado. Por esta razón, el principio de premios y castigos, restringidos en un inicio al aspecto monetario, fue la fórmula predominante en la administración.

Posteriormente, con el descubrimiento de que los individuos no se movían sólo por incentivos materiales, se pensó en atender también a sus inquietudes emocionales o de grupo para el diseño del sistema de recompensas. Estas vertientes dieron por resultado, de una u otra manera, aquellas corrientes que pensaban en el control como un proceso donde se establecían relaciones de comportamiento estructurado que darían por resultado los objetivos buscados.

La cibernética producirá una suerte de revolución en relación con el control al afirmar que todos los sistemas, orgánicos o inorgánicos, tienen un sistema de control interno que les permite detectar aquellos elementos internos y externos, que por alguna razón están funcionando de manera distinta a lo requerido o programado. Con esto, se empezaba a desarrollar una tendencia que percibía que el control no sólo tenía un aspecto punitivo de sanción al fun-

cionamiento erróneo, sino que también era un elemento crucial para corregir oportunamente las deficiencias producidas por el funcionamiento o por las relaciones contextuales cambiantes.

Adicionalmente, esto permitió pensar en la necesidad de observar y buscar influir en las variables contextuales que que tenían una interacción importante para el comportamiento del sistema. Es importante señalar aquí el cambio de una connotación del control orientada a consideraciones punitivas y de supervisión, a una visión de autoregulación del sistema.

Concomitante al desarrollo de estas ideas, surge la concepción e incluso el convencimiento de algunos teóricos de que el control jerárquico no puede ser funcional a la complejidad y desarrollo de las actuales organizaciones, señalando que la conducta necesaria del personal no se logra con el ejercicio de la autoridad, sobre todo si se observa el crecimiento de los agentes encargados de controlar, necesarios para satisfacer dicha función. Por consiguiente, se señala la necesidad de lograr otros mecanismos de participación y aceptación de ciertos roles en las organizaciones, los cuales pasan por el manejo de una identidad colectiva, la participación en el diseño de objetivos, etcétera.

Todos estos cambios llevaron a trastocar los mecanismos de control, aceptándose que es necesario considerar esta función en su conceptualización de regulación para el sistema, subrayándose el sentido predictivo que hay que añadirle, tanto en su consideración material como en la de los individuos, lo que lleva más a la reflexión sobre la vulnerabilidad de los programas y acciones que a la preocupación de la persistencia o no de un tipo de conducta. Este tipo de control debe ser

capaz de introducir los cambios que el contexto y la dinámica propia de la organización requieren, por lo que un exclusivo control por reglas y procedimientos se revelaría ineficiente ante el dinamismo que se vive hoy en día.

Por otra parte, una gran exigencia que se plantea a cualquier mecanismo de control es que sea realmente efectivo y genere la eficiencia. Un control por supervisión pareciera favorecer más lo contrario. Sólo en la medida en que cada uno de los involucrados en una tarea, en los distintos niveles que se contemple (operación, decisión, planeación, etcétera), sientan que el control es útil no para una mayor vigilancia o evaluación, sino fundamentalmente para la consecución de objetivos de la unidad o instancia en la que se encuentran circunscritos, podremos hablar de un verdadero control. Esta sería la primera exigencia para el control de gestión: la repartición de la tarea del control entre los diferentes individuos que se encargan de la toma de decisiones.

Existe una segunda precondition referida a la clara división de un objetivo en sub-objetivos, donde existirán los llamados centros de responsabilidad, que presumen una identificación de cada uno de los responsables con los objetivos de la unidad correspondiente. El SCG significa un avance al buscar la delimitación exacta de las funciones y tareas que cada centro debe desarrollar para llegar a los objetivos finales, significando un mecanismo descentralizador.

Hasta aquí ya tendríamos varios elementos a considerar para conceptualizar la nueva orientación del control. El llamado control de gestión tiene como naturaleza el ser un autoregulador de las actividades, siendo simplemente un sistema de información que a través de

ciertos parámetros, generalmente especificados en indicadores, permitirá corregir o aprovechar las desviaciones de la gestión surgidas de las decisiones de cada centro de responsabilidad.

II. EL SISTEMA DE CONTROL DE GESTION

El control es el sistema de información que nos va a permitir ver si los objetivos se han alcanzado (control de eficacia) y si el uso de recursos no ha sido excesivo con respecto a los resultados obtenidos (control de eficiencia).

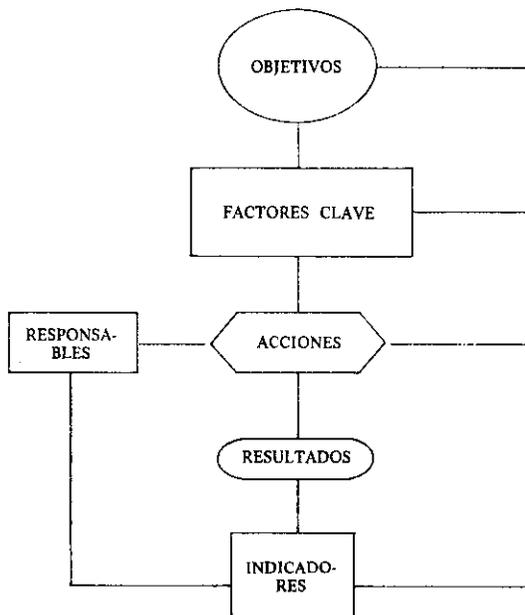
Dentro de esta óptica los objetivos podrían considerarse externos al control. El seguimiento se dará a través de ciertas indicaciones que medirán el grado de obtención de una situación deseada. Para fines prácticos podríamos distinguir el control estratégico como aquel que evaluará la realización de los

objetivos fundamentales y control operacional el que se interesa en el cumplimiento de las operaciones necesarias para alcanzar los objetivos fundamentales.

El sistema de control de gestión comprende los siguientes elementos (ver esquema).

1. Los objetivos de la organización o unidad susceptible a ser controlados.
2. Los medios y las acciones fundamentales para la obtención de objetivos (factores clave o áreas críticas).
3. La definición de responsabilidades.
4. La definición de resultados a seguir y/o evaluar.
5. Los instrumentos de medida y control, y
6. El surgimiento de acciones correctivas para reorientar la situación.

ESQUEMA DE CONTROL DE GESTION

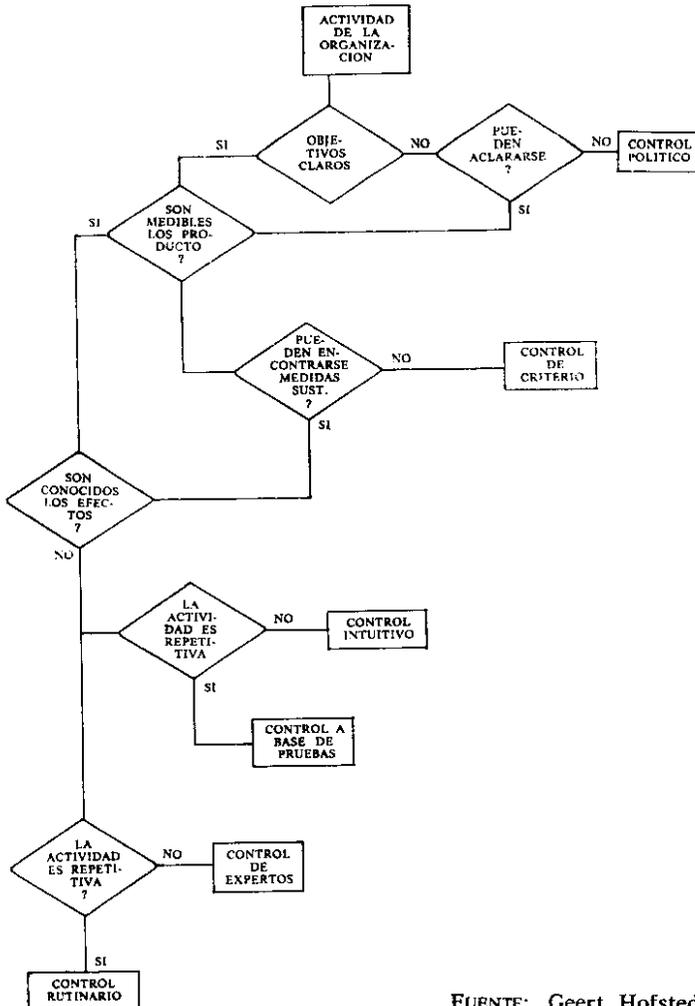


1. *Los objetivos.* Dentro de una óptica de control de gestión lo que interesará, a nivel de los objetivos, es que estén más o menos claros al sistema. Estos pueden estar definidos por ciertos procedimientos o bien percibidos por el centro de responsabilidad en cuestión.

Realmente uno de los mayores problemas en las administraciones públicas es la comprensión y la clarificación de los objetivos, que en muchas oca-

siones no es viable por existir intereses, o por las relaciones que el centro de responsabilidad en cuestión tiene con su contexto de actividad. Por ello se ha establecido que es primordial la búsqueda de una clarificación de objetivos, o en su caso visualizar el porqué no existe dicha clarificación. La tipología mostrada a continuación permite comprender las diferentes situaciones de la actividad administrativa y sus viabilidades de control.

TIPOLOGIA DEL CONTROL



FUENTE: Geert Hofsted

La tipología presentada nos muestra la importancia de tener objetivos claros, cuya ambigüedad puede deberse a distintas causas, como el dinamismo contextual, la pugna entre grupos implicados en la actividad, etcétera. El primer esfuerzo sería buscar aclararlos, pero si no es posible, aun así podemos llevar adelante la tarea del control. Sólo que en este caso el control será meramente político, es decir, el manejo oportuno de las instancias de poder, equivalentes a una exigencia de la fidelidad política, donde el que decide podrá optar por hacer lo contrario y exigir la aceptación de sus subalternos a estos cambios. Afortunadamente no es esta la situación común; pero esto nos demuestra que el control de gestión, como búsqueda por alcanzar los objetivos, es viable, aun en circunstancias como la señalada.

Otro problema puede ser el de la medición, que suele ser común en niveles superiores de la administración pública. Por ejemplo si definiéramos el objetivo fundamental de la Secretaría de Educación Pública como elevar la cultura del pueblo mexicano, nos encontraríamos con un enorme problema de medición, sin embargo podríamos buscar medidas sustitutas, o al extremo definir un criterio para aceptar o negar que vamos por el camino adecuado para alcanzar el objetivo que nos hemos planteado.

También podríamos encontrarnos con el hecho de no conocer los efectos, y estar por ende incapacitados para controlar la actividad. Si la actividad es repetitiva el "ensayo y error" solucionarán el problema, correspondiendo al control por pruebas; si este no es el caso, será la intuición la reguladora de la actividad o el uso de expertos que nos señalarán, gracias a sus conocimientos en la materia, lo adecuado o no de las actividades.

Además, debemos de tener claro que las actividades públicas, y por ende sus objetivos, no son neutrales en su realización, pudiendo beneficiar, pero también afectar negativamente, a determinados grupos o personas. Al extremo incluso, pueden afectar el orden público, por ejemplo en la creación de una línea del Sistema de Transporte Colectivo (Metro), ésta puede afectar a las personas a quienes se les expropia un inmueble, entre otras.

Todos estos efectos podemos denominarlos *efectos ligados*, que en su conjunto serán positivos y negativos. Así, una política de *simplificación administrativa puede tener* como efecto ligado la reubicación del personal liberado de ciertas actividades, o bien, la exigencia de realizar más actividades por parte de la ciudadanía (llenado de formularios, fotocopias de documentos o de comprobantes, etcétera), o incluso puede necesitarse más personal o equipo debido o ser una simplificación hacia afuera, es decir, a favor de la ciudadanía.

El problema es que no existe un control de los efectos ligados. La atención prestada a estos efectos parece estar en relación a los siguientes elementos:

1. La presión del medio. Un grupo o la prensa pueden ser sensibles al efecto de cierta actividad, por lo cual ejercen presión de manera tal que se considere el hecho en las decisiones y acciones del ámbito público.

2. La existencia de una política fuerte en ciertas actividades, es decir, privilegiar una actividad de forma que "nada" podría ir en su contra.

II. *Medios y acciones* (la definición de factores clave). Si se cuenta con una clasificación de objetivos se podrá con-

tar con una definición de actividades que se consideran fundamentales (claves) para la obtención del objetivo.

Podríamos considerar en un primer momento que los objetivos principales están dados, y por ende, nuestro problema sea el definir qué hacer para alcanzarlo. La búsqueda por estos puntos clave estará guiada por los siguientes principios:

1. Cada unidad decisoria, a la que llamaremos centro de responsabilidad, se asocia a un objetivo.

2. Los objetivos deberán definirse en forma tal que puedan generarse indicadores para su seguimiento.

3. La posibilidad de acción correctiva debe estar ligada a los indicadores.

En este punto no podemos abstraernos de los actores que intervienen en la definición de objetivos para las unidades administrativas públicas, como son: a) la autoridad superior, o coordinadora sectorial, cuya influencia puede llegar a definir —o tratar de que así sea— los factores clave para la acción, y donde la normatividad juega un papel muy importante; b) las autoridades financieras (incluida la Secretaría de Programación y Presupuesto y obviamente la Secretaría de Hacienda y Crédito Público), que determinan ciertas líneas de acción; c) los administradores de la unidad en cuestión (organismo, entidad, empresa, etcétera), que en ocasiones cuentan con una racionalidad que les es muy propia; d) el grupo "técnico" interesado en la calidad de los servicios o productos, a veces dejando de lado el aspecto "costos"; e) los defensores de los intereses corporativos del personal, representados generalmente por el sindicato; f) los usuarios o beneficia-

rios del servicio o producto que, en el marco de la planeación democrática, tenderían a contar con más influencia, y g) en el caso de ciertas empresas públicas y de algunos servicios debemos reconocer también la influencia de ciertos competidores reales o potenciales.

Creemos que todos estos actores gozan de un cierto poder de influencia que determina en mayor o menor grado las acciones y medios utilizados por las organizaciones públicas. Lo importante será ser capaces de determinar los elementos fundamentales que nos permitirán realizar un control por excepción, es decir, crearemos indicadores basados en estos factores, dado que no podemos esperar hacer un seguimiento de todas y cada una de las acciones.

III. *Lo definición de responsabilidades.* Una de las mayores exigencias para establecer un sistema de control de gestión es la definición del organigrama de gestión, que corresponde a una representación formalizada de responsabilidades.

La realidad de la administración pública parecería dificultar esta definición, pues como hemos señalado no es posible reducir la responsabilidad a dimensiones únicas, sobre todo si tenemos que considerar los efectos ligados. Además en ciertos ámbitos públicos se tiende a dejar grados altos de laxitud en la acción que dificultan el establecimiento de la responsabilidad. Sin embargo, la coherencia de objetivos es exigible por el hecho de tener que asegurar la misión final del organismo público, por ello se ha propuesto jerarquizar las necesidades de responsabilidad, es decir, bajo el hecho de que las organizaciones públicas satisfacen diversas necesidades, se debe especificar cuál de ellas está privilegiada.

Si bien es deseable la jerarquización, no es una realidad. El llegar a una definición de responsabilidad "cerrada" es difícil y problemática en el sector público. Por lo mismo proponemos una solución pragmática consistente en el cruce de responsabilidades y acciones por medio de matrices creadas exprofeso.

Más que una propuesta analítica, pensamos que estableciendo matrices de relación; entre objetivos, factores clave y centros de responsabilidad, se puede llegar a capturar de cierto modo la responsabilidad que conllevan las distintas actividades. Además en ocasiones reflejarán las necesidades de corresponsabilidad, pero con una gran virtud: permitirán probar la coherencia de la idea que el funcionario tiene de su rol, la práctica del mismo y el rol que le asignan sus superiores por un lado y el medio ambiente por el otro.

IV. *El seguimiento de resultados.* El fin último del sistema de control de gestión es ser un sistema de información que reporte sobre las actividades de manera que podamos corregir y aprovechar las desviaciones presentadas. Por consiguiente, la eficiencia del sistema de control estará dada por las posibilidades que brinde para afectar las acciones.

El seguimiento de resultados implica tener claro lo que se busca, pero también el cómo se busca, por lo cual es importante especificar criterios para ello. En el caso del sector público es evidente que existen varios criterios que pueden manejarse como son:

1. La utilidad. Referida a la conformidad de la acción, a la misión de interés general. Es decir, requerimos observar si realmente está siendo

utilizado el bien o servicio generado por la unidad pública en cuestión.

2. Eficiencia. Referida a una relación costo-beneficio que en las organizaciones públicas se maneja con referencia a la programación y la presupuestación.
3. Eficacia. Relación costo-ventaja. Idea de que una organización pública no debe buscar la rentabilidad, pero que importa la ventaja que proporciona.
4. Legalidad. Derivada del derecho administrativo. Significa el circunscribirse al marco legal de actuación.
5. Continuidad. Algunos servicios deben ser prestados bajo cualquier circunstancia.
6. Igualdad. Referida al hecho de que ciertos servicios públicos deben ser prestados a todos sin hacer distinción o practicar una segmentación.

Estos no serían los únicos, pero sí los más importantes y comunes en el ámbito público.

V. *Instrumentos de medida y control.* Existen diferentes técnicas de medición y control, pero la mayor parte de ellas son *a posteriori*, sobre todo la información de tipo contable. En nuestro caso sólo haremos mención de los indicadores de gestión, que pueden derivarse de los diversos elementos de información existentes en las organizaciones, pero que muchas veces se elaboran ex profeso, sobre todo si consideramos los criterios establecidos en el punto anterior.

Un indicador es un dato empírico o una medida que revela la presencia o

intensidad de un fenómeno o una variable. Es necesario recalcar que necesitamos la existencia de una conexión entre la competencia delegada y el indicador de resultados.

Las organizaciones públicas se justifican por una cierta finalidad y por la búsqueda de ciertas misiones, de ahí que será fundamental el tener en el indicador algo que nos señale si se está avanzando o no en el sentido deseado.

Será fundamental tener en claro cuál es el criterio evaluador para la actividad para poder diseñar los indicadores.

Si importase solamente el si obtuvieron ciertas metas o no, aún así tenemos incorporado un criterio evaluatorio correspondiente al de eficacia. Con base en los criterios incorporados en los indicadores es que podemos clasificarlos de la siguiente manera:

1. Indicadores de eficacia. Son los que permiten determinar cuantitativamente el grado de cumplimiento de una meta u objetivo en el periodo determinado. En el sector público es común el manejo de este indicador con una lógica presupuestaria, donde se establecen las siguientes relaciones:

$$\text{Eficacia programática} = \frac{\text{Metas alcanzadas}}{\text{Metas programadas}}$$

$$\text{Eficacia presupuestal} = \frac{\text{Presupuesto ejercido}}{\text{Presupuesto asignado}}$$

Como puede verse, lo que interesa es el logro de ciertas metas o el cumplimiento en el ejercicio presupuestal; por consiguiente, la eficacia es la capacidad de lograr objetivos y metas programadas lo que interesa, manejándose un horizonte de tiempo determinado.

2. Indicadores de eficiencia. Son los indicadores que establecen la obtención de la relación entre metas y recursos a un nivel de recursos específicos. Para el sistema programático puede considerarse este indicador como la medición de la relación entre metas alcanzadas y recursos ejercidos, de tal forma que podemos plantearlo en la forma siguiente:

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Eficacia programática}}{\text{Eficacia presupuestal}}$$

3. Indicadores de capacidad. Este indicador nos señala la medida de las posibilidades de cobertura de los servicios públicos y actividades de la administración pública, pudiendo ser utilizado *a priori* para decisiones que pasan por definir prioridades, orientaciones y aspectos urgentes a atender.

4. Indicadores de calidad. Aquí lo importante es tener un indicador que nos señale no sólo la prestación de un servicio, o la realización de cierta actividad, sino que se otorgue o realice a niveles de calidad adecuados. En general un indicador de este tipo se maneja más en el sentido negativo, es decir, ante las dificultades de medir la calidad se establecen indicadores de satisfacción de los usuarios de los servicios o en su caso de no satisfacción.

Así, un ejemplo de estos indicadores puede ser el número de quejas, el tiempo no disponible del servicio, las fallas de servicio, etcétera.

5. Indicadores de estructura. En realidad este tipo de indicador es de uso muy relativo, pues en ciertos niveles no importaría que exista tal repartición de empleados o de recursos, pero donde sí se revelan importantes es en la estructura de usuarios de los servicios públicos, donde puede importar el tipo

de usuarios (por ingresos, por zonas, por frecuencia, etcétera).

Existen un número mayor de indicadores, pero consideramos que los anteriores son los más usuales. Lo importante será el diseño de un cuadro de mando que haga un seguimiento de los objetivos que se ha planteado la administración pública en turno. Para ello, como señalamos antes, conviene manejar algunas matrices que nos permiten el manejo de información, como la propuesta en seguida.

MATRIZ PARA EL VACIADO DE INDICADORES

INDICADOR	TIPO	FORMULA	MIDE	PRUEBA O EJEMPLO

PROPUSO

AUTORIZÓ

REVISÓ

Comentarios Finales

Según se ha señalado, las experiencias de control en el sector público mexicano no han llegado a ser lo significativas que se desea; sin embargo, será posible continuar avanzando en la medida que podamos ir mejorando los mecanismos que sirven para dicha función.

No se habrán resuelto todos los problemas con el uso de los pocos mecanismos aquí propuestos, pero sí se habrá adelantado en los pasos que deben darse para llegar a contar con un sistema de control donde la preocupación de quienes lo utilizan sea el logro de los objetivos de la gestión pública.

Hoy en día más que nunca necesitamos de un funcionario público que se responsabilice de sus acciones y decisiones, y que se preocupe por la satisfacción de las demandas de la sociedad, la cual habrá de participar cada vez más en la definición de las tareas públicas y en el seguimiento y vigilancia de su realización. Por consiguiente, un sistema como el control de gestión, tal y como lo hemos definido aquí, será un arma útil y necesaria en todo el ámbito de la administración pública.

Contar con mecanismos de información basados en indicadores sobre lo fundamental, no sólo permitirá mejores decisiones, sino incluso será un medio útil para la comunicación y coordinación de las actividades. Además permitirá una mayor transparencia de la gestión pública.

BIBLIOGRAFIA

- Anthony, Robert N., *Planning and Control Systems: A framework for Analysis*, Cambridge, Mass., Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1965.
- Anthony, Robert N., y Herzlinger, Regina E., *Management control in non profit organization*, Cambridge, Richard D. Irwin, 1980.
- Ardoin, J. L. y H. Jordan, *Le contrôleur de gestion: visages de l'entreprise*, París, Flammarion, 1979.
- Barenstein, Jorge, *La Gestión Estratégica de Empresas Públicas en México*, México, CIDE, 1982.
- Blanco Illescas, Francisco, *El Control Integrado de Gestión*, México, Limusa, 1980.
- Du Tilly y Falmer, Roberto H., *Control de Gestión*, Toluca, México, Universidad Autónoma del Estado de México, 1988.
- Fiol, Michel y Ramírez, Guillermo, "Control de Gestión y Empresas Públicas", en Janet Kelly de Escobar, *Empresas del Estado*, Caracas, IESA, 1985.
- Gibert, Patrick, *Le Contrôle de Gestion dans les Organisations Publiques*, Paris, Les Editions d'organization, 1980.
- Mejía Lira, José, *Algunas Ideas sobre el Control de Gestión*, México, CIDE, mimeo, 1983.
- Meyer, Jean, *Le Contrôle de Gestion*, Paris, Presses Universitaires de France, 1973.
- Ubilluz Martino, Mario, *El Control Integral de la Administración Pública*, Lima, Editorial Escuela Nueva, S. A., 1988.
- Torres, Marcela y Recabarren, Juan, "El control de gestión y su vinculación con el proceso de evaluación en las empresas públicas", en *Empresa Pública. Problemas y Desarrollo*, México, CIDE, vol. 1, núm. 1, enero-abril, 1986.