

# “EL OBSERVATORIO ECONÓMICO SOCIAL Y AMBIENTAL: SU ORGANIZACIÓN PARA EL MONITOREO DE UNA ESTRATEGIA DE DESARROLLO TERRITORIAL”

Dra. C. Iris M. González Torres <sup>5</sup>

[igonzalez@eco.reduc.edu.cu](mailto:igonzalez@eco.reduc.edu.cu)

## 1. Introducción

Son diversos los países que se enfrentan al trazado de estrategias de desarrollo en el mundo contemporáneo, bien empleando un modelo centralizado o bien uno descentralizado, siendo este último el más utilizado en la actualidad. Estos modelos varían desde los que poseen una sólida argumentación o formalización, hasta la formulación de objetivos o metas que deben ser alcanzados en un específico horizonte temporal. Cualquiera de las variantes utilizadas para la gestión del desarrollo desde el ámbito territorial nos plantea las siguientes interrogantes:

¿Cuán amplia es la brecha que separa las realidades de las aspiraciones?

¿Son diferentes los resultados del territorio en cuestión de aquellos con características similares?

¿Se está en el camino correcto para alcanzar los indicadores que caracterizarán las aspiraciones futuras?

La primera interrogante se responde con el control tradicional a posteriori realizado tradicionalmente<sup>6</sup>, el cual brinda una base informativa con mayor o menor amplitud, y posibilita su descripción y el análisis mediante un conjunto de indicadores.

La respuesta a la segunda interrogante requiere no solamente una base de datos a escala territorial, sino también información de otros territorios<sup>7</sup> para realizar la comparación, tanto dentro de un país, como entre países. También este es un problema resuelto ya bien sea mediante Sistemas Regionales de Información o bases internacionales de datos.

La tercera interrogante hace surgir un nuevo problema, que evidentemente no se satisface con los tradicionales sistemas de control a posteriori referidos a lo que “ya ocurrió” y solamente permite en algunos casos “tomar experiencias” para cuando el hecho se reitere, pero ya produjo sus consecuencias negativas en la generalidad de los casos.

Para resolver este problema la Teoría Moderna de la Dirección ha propuesto lo que se conoce con el nombre de Control Estratégico. Así se plantea que el sistema de control tiene que adaptarse a la concepción estratégica del funcionamiento del sistema territorial. No se trata solamente de evaluar si la estrategia se comporta de acuerdo a lo planificado, o si se obtienen los resultados esperados, sino que se concibe como la integración de un conjunto de subsistemas: control de vigilancia, control de premisa y control de implementación (Newman, Logan y Hegarty, 1989; Shreyogg y Steinman, 1987).

Cuando se revisa la bibliografía en tal sentido, se encuentra que es amplia la relacionada con la gestión estratégica como proceso de dirección, con la etapa de planeación e

---

<sup>5</sup>Profesora Titular de la Facultad de Economía, Universidad de Camagüey, Cuba

<sup>6</sup> Actualmente el sistema informativo de la Oficina Territorial de Estadística (OTE) de Camagüey ha adecuado parte de su sistema informativo a los criterios de medida expresados en el Objetivo Estratégico de Crecimiento Económico

<sup>7</sup> La OTE está realizando comparaciones municipales en algunos indicadores

implementación (tanto en el plano metodológico como de técnicas a utilizar) pero, no ocurre así con la función de control y, más específicamente, el control estratégico. Si en una organización ha sido definida la estrategia adecuada pero "...se continúa evaluando el desempeño sobre la base de sistemas de control de gestión heredados del pasado, la estrategia queda condenada al fracaso, porque en la práctica se están tomando decisiones basadas en objetivos locales <sup>8</sup> y reglas de gestión obsoletas..." (Hernández M. y Guerrero D 2000:12)

De lo anterior se deriva que el proceso de control estratégico no puede dejarse a la espontaneidad; requiere de una organización, de una institución, del establecimiento de técnicas y procedimientos para llevarlo a cabo y, de la elección de los indicadores sobre los cuales recaerá; siempre partiendo de salvaguardar el objetivo central del territorio: lograr una etapa superior en su desarrollo.

Centraremos la atención en los dos primeros subsistemas de control<sup>9</sup>: los que se realizan a priori y, que brindan la posibilidad de tomar decisiones para atenuar o eliminar los efectos de un determinado suceso que aún está por ocurrir; para estar preparados ante la incertidumbre que caracteriza el mundo contemporáneo.

Partiendo de la similitud de funciones con el observatorio meteorológico nos referimos a una institución que posibilite monitorear y tomar decisiones con relación al desarrollo de los territorios, ya tengan una estrategia definida o solamente determinadas metas a cumplir, surgiendo de esta manera el Observatorio Económico, Social y Ambiental (OSEA).

El OSEA se concibe como un "joint venture" entre entidades de un territorio pertenecientes al sector público, asociativo y académico, con el fin de realizar un análisis sistemático del desarrollo económico en dicho ámbito para anticipar sus resultados y tomar a tiempo las medidas pertinentes. Este carácter anticipativo constituye el rasgo distintivo del Observatorio que nos ocupa, en comparación con otros existentes en la arena internacional, que en muchas ocasiones se ocupan del control a posteriori.

En los momentos actuales se pueden encontrar diversos observatorios, tanto en países desarrollados como en vías de desarrollo. Inclusive en los primeros existen observatorios por regiones (España, Francia, Inglaterra, Estados Unidos) así como también los encontramos en nuestros países Latinoamericanos. En ocasiones no aparecen con dicho nombre, pero cuando se analizan sus objetivos, indiscutiblemente tienen tal carácter. Se distingue el hecho de que no se trata tan sólo de evaluar el impacto de las estrategias, ni se trata de comparar los resultados alcanzados con los de otros territorios, sino de que es necesario anticipar los resultados para tomar a tiempo las medidas correctivas y, esto constituye, a nuestro criterio la razón de ser de los observatorios (para ser consecuente con la similitud con los meteorológicos).

El OSEA debe brindar la posibilidad de acceder a su información de manera fácil y rápida, a través del uso de las tecnologías de comunicación e información. Pero además debe emitir, con la periodicidad necesaria, boletines impresos. Esto último genera gastos, que en el momento inicial pueden cubrirse con el financiamiento primario, pero en su funcionamiento sistemático debe resultar insuficiente por los insumos requeridos y será necesario realizar estudios ad hoc que posibiliten la obtención de los recursos necesarios para estabilizar su funcionamiento.

Con lo anterior queda demostrada la necesidad del observatorio, por lo que a partir de esto, es objetivo de este trabajo determinar los momentos por los cuales ha de transitar el

---

<sup>8</sup> Lo local no se utiliza en el sentido territorial, sino desde el punto de vista de su parcialidad

<sup>9</sup> No podemos obviar el hecho de que sobre el control tradicional existe una mayor información y amplia experiencia empírica

proceso de organización y puesta en marcha de un observatorio para el monitoreo de una estrategia de desarrollo territorial.

## **2. Antecedentes del Observatorio Social Económico y Ambiental**

A partir de los 80s del siglo XX y, partiendo de la experiencia de los observatorios meteorológicos, comenzaron a crearse en diversos países estos observatorios con diversos objetivos.

Es criterio de esta autora, que de acuerdo a la revisión realizada es suficiente la clasificación en dos grandes grupos:

- De perfil amplio: los que se ocupan de varios aspectos vinculados con el desarrollo, generalmente, lo económico, lo social y lo ambiental.
- De perfil estrecho: los que se ocupan de una línea única, pueden ser ambientales, económicos, políticos, de salud, comercio, turismo, innovación tecnológica.

Independientemente de que los observatorios se agrupen por su perfil, existen un conjunto de rasgos comunes detectados en los analizados, que deben ser destacados: Se integran por el mundo académico, empresarial (en dependencia de su objetivo) y entidades gubernamentales y no gubernamentales (generalmente la iniciativa surge en el mundo académico, pero también se vinculan a esta convocatoria las Cámaras de Comercio o los gobiernos del territorio); monitorean tendencias a corto, mediano y largo plazo; realizan comparaciones entre lo local, lo regional, lo nacional y lo internacional con el objetivo de detectar patrones de desarrollo; constituyen una estructura flexible que se adecua a las necesidades mediante consejos de expertos; crean bases de datos geográficamente referenciadas con la ayuda de los Sistemas de Información Geográfica (SIG); análisis de impactos de políticas y emiten boletines impresos periódicamente así como mantienen actualizadas las correspondientes páginas WEB.

Para realizar estas funciones, los Observatorios de perfil amplio analizados se apoyan en diversos tipos de indicadores. En este trabajo se considerarán los de dos tipos: Indicadores básicos, son los que se consideran críticos para medir el impacto del desarrollo. Se expresan en los principales reportes periódicos. Indicadores conducentes. Permiten anticipar los resultados del fenómeno.

## **3. Características fundamentales del Observatorio Social Económico y Ambiental**

Sintetizando la revisión realizada se considera que el OSEA tiene en un horizonte de cinco años, como:

### **Misión:**

Elaborar y mantener una base de información social, económica y ambiental que permita hacer el monitoreo al sistema territorial de la provincia de Camagüey, que realice e intercambie análisis de coyuntura con institucionales en el ámbito regional. Así mismo, divulgar los resultados consolidados a través del Observatorio e interactuar con similares a escala nacional e internacional.

### **Visión**

Convertirse en un grupo de consulta que mediante la recopilación y análisis de la información, haga el monitoreo al sistema territorial, sobre la base de una serie mínima de indicadores sociales, económicos y ambientales. Adicionalmente, una agrupación con capacidad de convocatoria a eventos económicos e intercambio de información estadística con otros observatorios económicos del país y del resto del mundo.

### **Alcance:**

En lo geográfico corresponde a la provincia de Camagüey, Cuba; desde el punto de vista histórico sus series se establecen a partir del año 1990 y, en lo temático a: dimensión económica (actividad sectorial, financiera, industria, agropecuaria y comercial, sector externo); dimensión social (empleo, salud, educación, cambios demográficos) y dimensión ambiental (contaminación, medidas de atenuación, educación)

Estos elementos han sido considerados teniendo en cuenta el proceso de inicio y estabilización del OSEA, pero una vez esté salvada esta etapa, el alcance puede referirse a la región Centro Oriental del país. En un inicio, la organización del OSEA tiene que partir de diferentes momentos: una concepción teórica con relación al desarrollo, su gestión y los problemas de la medición de dicha gestión.

#### **4. Conceptos básicos para la organización del Observatorio Social, Económico y Ambiental**

##### Primer concepto básico: El desarrollo territorial y su gestión estratégica

En la Cuba revolucionaria, aún antes de haber accedido al poder, ya se postuló la plataforma programática que define nuestra posición con relación al desarrollo y, dirigida en lo fundamental a revertir las deformaciones estructurales acumuladas históricamente.<sup>10</sup>

El desarrollo fue concebido como un proceso integral entre lo económico y lo social, a partir de considerar que el simple crecimiento económico, sin progreso y justicia social, no conduciría a un verdadero desarrollo, ni permitiría alcanzar los objetivos sociales a que se aspiraba (Ministerio de Economía y Planificación, Cuba. 2002).

A partir de 1992 y hasta el año 1994, que se inicia un nuevo período mediante la aplicación de un grupo de medidas<sup>11</sup> que es necesario considerar al provocar la entrada al escenario de nuevos actores<sup>12</sup> económicos: propiedad cooperativa, empresas mixtas, sociedades mercantiles y trabajo privado no agrícola; así como también se introducen nuevos mecanismos de carácter económico: circulación interna de divisas extranjeras, descentralización del comercio exterior, bancos y agencias financieras, descentralización en el sistema empresarial, política fiscal, monetario-financiera y comercial; por mencionar tal sólo las más relevantes.

Todo lo anterior exige modificaciones, se requiere la aplicación de un modelo que se adapte a los cambios a través de la productividad, la competitividad, la especialización y la tecnología (CEPAL 2000) y como instrumento para llevarlo a cabo se pasa del modelo centralizado de planificación al modelo de planificación estratégica.

La planeación estratégica comenzó su introducción en el ámbito empresarial y paulatinamente se fue generalizándose a los territorios "... no fue hasta 1995 que nuevamente se pudo comenzar a pensar en el rescate de la planificación, a corto plazo, que renació sobre bases totalmente nuevas." (Rodríguez F 1997:3)

Con el nuevo escenario, lo territorial debe cobrar una nueva dimensión, ya que aparecen nuevos objetivos intrarregionales desde el espacio subnacional, tanto por su vinculación con los cambios como para aminorar el impacto, en lo económico y lo social provocado por las medidas tomadas y, contribuir al desarrollo del país y de los territorios potenciando

---

<sup>10</sup> Se refiere al alegato de autodefensa pronunciado en 1953, por Fidel Castro Ruz, con motivo del Asalto al Cuartel Moncada, que marcó el inicio del proceso revolucionario cubano concluido con la toma del poder político en enero de 1959

<sup>11</sup> Mayor impulso al turismo dado su carácter dinamizador, creación de Unidades Básicas de Producción Cooperativa para incentivar la producción agropecuaria a través de la vinculación del pago a los resultados del trabajo, ampliación del trabajo por cuenta propia y medidas para lograr el saneamiento financiero por la descentralización en la ejecución del presupuesto

<sup>12</sup> Personas e instituciones que desarrollan acciones directas en un territorio, así como también las estructuras, organismos y personas que por misión o acción tienen un lugar y un papel en los engranajes de los intercambios locales (Cachón, 1996). Se refiere a las personas que viven habitualmente y a las unidades económicas establecidas en un territorio (Marsiglia y Pintos, 2001)

los factores endógenos y velando por la integridad de los procesos. (González R, de Dios A y Montejo R 2002: 611)

Por tanto, el desarrollo sostenible 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 y basado en una relación armónica entre los procesos económicos, naturales y sociales, teniendo como objeto tanto a las generaciones actuales como las futuras. Esta definición es la que se ha adoptado para la realización de este trabajo.

De lo anterior se deriva la consideración de tres dimensiones básicas del desarrollo sostenible: La dimensión económica, referida a la asignación óptima de recursos, el crecimiento y la eficiencia económica; la dimensión social, vinculada a los requerimientos de equidad y justicia distributiva y la dimensión ambiental relacionada con la sustentabilidad y la escala racional en la utilización de los recursos naturales y el medio ambiente.

En la práctica estas tres dimensiones están estrechamente relacionadas, de tal forma que cada una de ellas constituye una condición necesaria, aunque no suficiente, para el desarrollo sostenible (PICHES, 1994)

La primera dimensión nos brinda la fuente material para el desarrollo económico sostenible, sin ella no es posible crecer y, sin crecimiento no puede haber desarrollo; la segunda se vincula al efecto, con mayor inmediatez, de los resultados económicos y, la tercera el no comprometimiento del desarrollo futuro. Son partes indisolublemente interrelacionadas de un todo, su conjugación es la que permite el logro de un estadio superior en un territorio en cuestión.

Consideremos de manera sintética cada una de las mencionadas dimensiones, ya que constituyen un elemento esencial para el cumplimiento del objetivo:

#### **A) Dimensión económica**

<b>¿Qué se produce?</b>	<b>Cantidad de bienes y servicios generados por los territorios</b>
<b>¿Cómo se produce?</b>	<b>Uso de las tecnologías en la modernización de la estructura productiva</b>
<b>¿Con qué eficiencia y eficacia se produce?</b>	<b>Niveles de productividad y competitividad</b>
<b>¿Cómo se financia la producción?</b>	<b>Fuentes de financiamiento</b>
<b>¿Quién produce?</b>	<b>Estructura de propiedad</b>

#### **B) Dimensión social**

<b>¿Qué características sociales tiene la población?</b>	<b>Indicadores socio demográficos que miden los resultados de las políticas sociales</b>
<b>¿Cómo se ha afectado las condiciones de vida?</b>	<b>Disponibilidad y uso de los servicios que garantizan las condiciones de vida.</b>
<b>¿Cómo vive la población?</b>	<b>Características y grado de</b>

	<b>satisfacción de las viviendas, tanto en el ámbito urbano como rural</b>
--	--

C) Dimensión ambiental

<b>¿Cuál es la contaminación de los recursos naturales?</b>	<b>Niveles de contaminación existentes en el territorio</b>
<b>¿Qué se hace para atenuar el impacto de la actividad humana en el medio ambiente?</b>	<b>Las medidas que pueden erradicar o atenuar el impacto de la degradación ambiental</b>

Estas tres dimensiones que pueden separarse sólo para fines de análisis, pero el hecho de estar en permanente interrelación determina que se constituyan áreas de acción sobre las cuales ha de caer el proceso de gestión del desarrollo territorial. Y esta gestión ha de basarse en un modelo que permita a las generaciones actuales satisfacer sus necesidades sin poner en riesgo las posibilidades de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades.

Segundo concepto básico para la función del Observatorio: La gestión del desarrollo “desde la endogeneidad”

Ha quedado demostrado por la práctica el fracaso, en nuestros países latinoamericanos, del proceso “auto organizado de la economía, en forma espontánea, guiada por la necesidad de las empresas de producir bienes y servicios para un mercado exigente” (Vázquez Barquero 1999:34).

Por gestión integral se entiende la articulación permanente de los procesos de planeación, ejecución y evaluación que se retroalimentan mutuamente y permiten el rediseño continuo de las acciones gubernamentales, siempre orientadas hacia el cumplimiento sistemático del Plan de Desarrollo. (Wiesner 2000:17-18)

De acuerdo con lo anterior, el proceso de gestión y monitoreo del desarrollo exige obtener información sobre el potencial de desarrollo y sus fuentes complementarias, velando porque éstas se utilicen lo más cercano a sus máximas potencialidades y por el papel que juegan en el proceso.

Por lo tanto, la gestión del desarrollo desde la endogeneidad persigue hacer dinámicas las fuentes internas de sinergias en los territorios, que son capaces de generar crecimiento económico, elevación del bienestar material y espiritual y ofrecer posibilidades de progreso a través de un sistema de políticas que las induzcan como portadoras de desarrollo (González R, de Dios A y Montejó R. 2002:605)

En síntesis se requiere de un esquema que considere las potencialidades internas de los territorios con la redistribución que garantice la equidad social, y esto debe ser el objetivo cardinal del proceso de gestión estratégica del desarrollo territorial, viabilizado a través de los procesos de planeación y control estratégicos. La gestión estratégica del desarrollo a escala territorial, en la economía cubana, parte de considerarlo como un proceso de cambio socioeconómico dirigido, que involucra a todos los agentes del territorio y que constituye “un proceso localizado de cambio social sostenido que tiene como finalidad el progreso permanente de la región, de la comunidad regional como un todo y de cada individuo residente en ella.” (Boisier. 1992)

El cambio, el entorno turbulento en el cual se desarrollan los territorios ha convertido a la gestión estratégica en algo muy en boga, tanto en el ámbito empresarial como territorial, pero ¿qué entendemos por gestión? Según Beltrán Jaramillo (sf) una persona que “gestiona” es aquella que mueve todos los hilos necesarios para que ocurra determinada

cosa o para que se logre determinado propósito. Existen varias acepciones para el término gestión.

Se entiende por gestión estratégica el conjunto de decisiones y acciones que llevan a la organización (de cualquier tipo) a alcanzar sus objetivos. Tiene directa relación con la formulación, ejecución y control del Plan Estratégico de la empresa y se basa en la comprensión y administración de la relación e interacción de la empresa con el medio ambiente, es decir con los proveedores y los clientes por una parte y por otra, con los demás agentes presentes en el entorno tales como la competencia, el gobierno, y en general todos aquellos que constituyen la cadena del valor a la que pertenece la organización.

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 R. 2002)

Se centrará la atención en el control,<sup>13</sup> que constituye el procedimiento mediante el cual tenemos dominio de lo que está ocurriendo, tanto dentro, como en el entorno del sistema. Para Agüero Arias (s/f) no es suficiente con decir claramente a donde queremos llegar con nuestros esfuerzos y cómo lo vamos a realizar, es imprescindible establecer cuáles son los *factores críticos que hay que cuidar para tener éxito* (FCE), muchos de ellos ligados íntimamente con las estrategias a desarrollar. Este resulta ser un aspecto esencial desde el punto de vista del objetivo de nuestro trabajo: El control ha de dirigirse al monitoreo de los factores que condicionan el cumplimiento de nuestras estrategias de desarrollo en los territorios. 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 la elección de nuevas alternativas y la base para la elaboración de nuevas metas para 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 J y Caldás E. 2001:8)

El diseño de un sistema de control que reúna tales características no es tarea sencilla y por eso consideramos que debe existir una institución responsabilizada con ello a escala territorial, esto nos lleva a considerar el Observatorio Social, Económico y Ambiental, que debe jugar un papel similar al de un “Comité de Vigilancia”, para llevar a cabo las acciones correspondientes al control de vigilancia y de premisas.

Tercer concepto básico para el funcionamiento del Observatorio: Los problemas de la medición del desarrollo y su gestión. Tipos de indicadores

Beltrán Jaramillo (2002) realiza un símil muy ilustrativo para la medición que nos ocupa: “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 estos elementos un

---

<sup>13</sup> Alvaro Cedeño (1983) explica muy didácticamente lo que es el control desde el punto de vista empresarial, pero es válido para lo territorial; se basa en 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 esta 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. Similarmente ocurre en las organizaciones

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.”

Aunque estos signos vitales de la gestión se definen con relación a las empresas, en este trabajo serán adecuados al ámbito territorial, se establecerá, partiendo del mismo qué nos representan en lo territorial estas formas de “medir los signos vitales de la gestión” (Cuadro No. 1)

Como expresamos inicialmente el rasgo distintivo del Observatorio es el control a priori, por lo que debe pasarse a considerar los elementos del sistema de indicadores, partiendo del marco teórico desarrollado en relación con el proceso de gestión del desarrollo territorial. Si existe un conjunto objetivos definidos para la gestión estratégica del desarrollo territorial, éstos han de tener asociados un conjunto de indicadores que midan el comportamiento de la estrategia y que se constituyen en los indicadores básicos. Pero éstos resultan insuficientes porque se refieren al control a posteriori, para que quede adecuadamente complementado es necesario asociarle a dichos indicadores básicos los indicadores conducentes, los que posibilitan anticipar los resultados que tendrán los básicos.

A través de un adecuado sistema de indicadores garantizaremos la conversión de la información en conocimiento sobre la gestión del desarrollo en el ámbito territorial.

Este sistema de indicadores debe facilitar la acción y potenciar los grupos a los cuales se refiere, guiar la acción de los gestores del desarrollo y promover cambios tanto en actitudes como en hábitos.

Cuadro No. 1 Adecuación territorial de los “signos vitales” de la gestión empresarial	
Empresas	Territorios
<b>Eficacia</b>	
El grado de satisfacción del cliente con relación al servicio que presta la empresa; es el “qué”, se vincula con la calidad.	El cumplimiento de los objetivos trazados, también se expresa a través del grado de satisfacción de las necesidades de la población, tanto en general, como por grupos sociales.
<b>Eficiencia</b>	
Relación entre los recursos y su grado de aprovechamiento en los procesos. Se refiere a los costos operativos, los tiempos de proceso y los desperdicios. Es el “cómo”	Nos permite medir la competitividad territorial. Nos referimos a los costos ramales, a las mejoras tecnológicas, al reciclaje de los desperdicios
<b>Efectividad</b>	



El logro de la mayor satisfacción del cliente mediante procesos mejores y eficientes. Es el logro simultáneo de la eficacia y la eficiencia	El cumplimiento de los objetivos trazados logrando la satisfacción de las necesidades de la población con el menor desperdicio de recursos
<b>Productividad</b>	
Relación entre la producción y los insumos utilizados en ella. A través de ella la empresa puede mejorar su capacidad de gestión	Relación entre la producción total de bienes y servicios o el valor agregado territorial y/o ramal, con respecto a uso de los recursos humanos, materiales y tecnológicos
Fuente: Lo empresarial está tomado de Beltrán Jaramillo (2002), la adaptación a lo territorial, elaboración propia	

Existen dos razones a considerar en la construcción de los indicadores: desde el punto de vista práctico y metodológico. Los indicadores se construyen para medir, cuantificar y cualificar una realidad, luego desde el punto de vista práctico sus objetivos son analizar y avalar el desempeño de una determinada política; en lo metodológico según Cardoso (1998) la construcción de indicadores tiene que estar argumentada en una teoría previamente desarrollada que califique las hipótesis y problemas relevantes y que brinde una adecuada y rigurosa concatenación entre el cuadro conceptual y las informaciones disponibles.

Existen múltiples clasificaciones de los indicadores, pero en esta situación se considerarán los indicadores básicos, ya que son los que miden los resultados que pretendemos alcanzar en el territorio y los indicadores conducentes, que pueden ser referidos al interior del sistema o a elementos de su entorno, de acuerdo con la misión establecida para el Observatorio

La tarea es obtener un sistema que nos permita medir, explicar y anticipar el comportamiento del sistema territorial con relación a un conjunto de objetivos previamente trazados. Por lo tanto se necesita conocer dichos objetivos, pero también los procesos y las relaciones que se expresan en ellos, para poder introducir los cambios necesarios durante el proceso de ejecución del plan de desarrollo, que garanticen su eficiencia, eficacia y obtención de los resultados. La detección de estos vínculos se realiza de diversas maneras: Método Delphi, Sistema de Ecuaciones Estructurales, Análisis de componentes principales, Ecuaciones con retardo, etc. La elección de uno u otro procedimiento dependerá de la disponibilidad, confiabilidad y unidades de medida de la información.

Este sistema de indicadores posibilitará generar una información útil para la toma de decisiones, tanto en lo relativo a la asignación y ejecución de recursos como a los resultados obtenidos con ellos. Este resultado se logra mediante el seguimiento o monitoreo sistemático de los procesos de gestión, de manera tal que se logren mejoras en su eficiencia y eficacia y, esto posibilite incrementar su impacto, en última instancia en la calidad de vida de la población.

Se ratifica una vez más que la selección de dichos indicadores está en muy estrecha vinculación con la concepción del desarrollo económico postulada y, con la necesidad de adecuar los resultados parciales al dinamismo del sistema territorial, tratando por todos los medios posibles de salvaguardar las metas inicialmente trazadas.

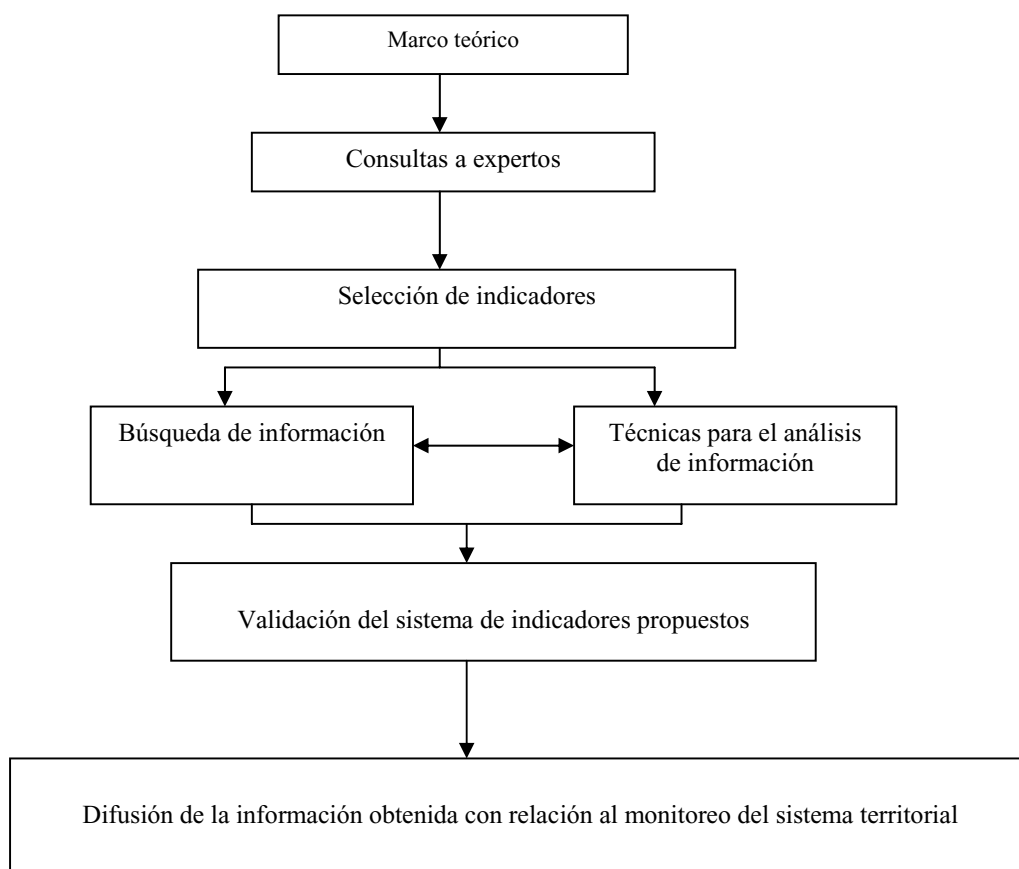
## **5. Proceso de organización del Observatorio Social, Económico y Ambiental**

De acuerdo con todo lo planteado hasta el momento, el proceso de organización de un Observatorio Económico para el monitoreo de la gestión del desarrollo desde la endogeneidad debe transitar por los siguientes momentos:

1. Crear una Comisión Organizadora del Observatorio, que deberá proponer la misión del mismo y su alcance desde el punto de vista geográfico, temporal. Para ello debe tener en cuenta la estructura del sistema informativo existente en el territorio para que no se produzca duplicidad informativa.
2. Partir de una concepción del desarrollo territorial y del papel que deben jugar los diferentes agentes en su gestión. Esto determinará las áreas de trabajo de la institución. Existe la concepción generalizada en la actualidad de considerar las dimensiones económica, social y ambiental.

Se sugiere integrar a dicha comisión especialistas de los centros académicos existentes en el territorio, así como funcionarios y especialistas de las oficinas que captan y procesan información vinculada a la dimensión económica, social y ambiental<sup>14</sup>

Figura No. 1  
Esquema para la elaboración de un sistema de indicadores para el monitoreo territorial



Fuente: Elaboración propia

<sup>14</sup> En el caso de Cuba y, específicamente de la provincia de Camagüey, dicha comisión se propone integrarla por especialistas de la Universidad de Camagüey, de la Oficina Provincial de Estadísticas, de la Delegación provincial del Ministerio de Economía y Planificación, de la Delegación Provincial del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente y de la Delegación provincial del Instituto de Planificación Física.

3. Constituir comisiones de expertos por cada una de las áreas de trabajo establecidas para el observatorio, para que a través de la aplicación del Método Delphi, establezcan el consenso de los indicadores conducentes para cada una de las mismas, así como una propuesta de periodicidad de control, o que validen los resultados de las técnicas estadísticas.<sup>15</sup>
4. Crear Comisiones Técnicas de especialistas en Informática, Investigación de Operaciones, Estadística y las áreas definidas para que a través del empleo de técnicas cuantitativas y cualitativas, capten la información de los indicadores establecidos por los expertos en el punto anterior y puedan corroborarse los mismos o refutarse algunos de ellos. En esta etapa se validarán los indicadores conducentes a controlar y su periodicidad.
5. Articular, por parte de los especialistas de Informática, las bases de datos existentes en el territorio y se facilite el acceso de los diferentes usuarios a la información generada por el Observatorio Social, Económico y Ambiental a través de páginas WEB
6. Luego de transcurrido un año de trabajo se deben calcular los indicadores a posteriori para verificar si realmente los indicadores conducentes jugaron el papel esperado en la anticipación de los resultados.
7. Sistematizar la información utilizando boletines impresos con la periodicidad que se establezca teniendo en consideración además de las necesidades informativas los recursos existentes para la reproducción.
8. Evaluar a través de encuestas si realmente se está utilizando la información ofrecida por el Observatorio y realizar las correcciones necesarias en su sistema u organizar un proceso de capacitación a los decisores territoriales
9. Propagandizar y divulgar territorialmente las posibilidades de información, así como ofertar análisis específicos a solicitud como vía de obtener un financiamiento adicional para garantizar su funcionamiento estable

El Observatorio ha de transitar por una fase investigativa, una de operación y auto monitoreo y por último su estabilización. En la primera fase, su vinculación al mundo académico es fundamental ya que le posibilita la utilización de un personal calificado sin que se generen gastos adicionales. La experiencia de nuestro trabajo nos indica que la primera fase se transita fundamentalmente apoyándonos en la actividad investigativa de los profesores universitarios y de los Grupos Científicos Estudiantiles constituidos por estudiantes que muestran inclinación especial al proceso investigativo.

Pero indiscutiblemente, este personal que no genera gastos adicionales es transitorio y no garantiza de manera permanente el segundo momento del Observatorio, ya que durante el mismo tiene que estar en funcionamiento y requerirá no solamente del personal técnico sino también de un mínimo de recursos de apoyo (tanto humanos como materiales). La fase de pilotaje, puede llegar hasta los tres años y posibilita desarrollar y refinar su colección de datos, estandarizarlos y establecer las metodologías de análisis (Heinz, 1999)

## **6. Estructura, organización e indicadores del Observatorio Económico para el control estratégico del desarrollo en la provincia de Camagüey**

Si partimos de la concepción expuesta en el inicio de este ensayo, el Observatorio Social, Económico y Ambiental ha de tener tres áreas de trabajo, una para cada una de las dimensiones del desarrollo: económica, social y ambiental y ha de realizar sus funciones tanto en la etapa de planeación, como del control del plan estratégico de desarrollo.

---

<sup>15</sup> El procedimiento de Sistema de Ecuaciones Estructurales fue utilizado en la tesis de doctorado de Ana de Dios Martínez en relación con el objetivo de crecimiento económico de la provincia e Camagüey

Los indicadores, se clasificarán en básicos (el resultado deseado) y conducentes (los que anticipan señales con relación a los indicadores básicos).

En los Anexos 1, 2 y 3 se muestra el resultado de estas sesiones de los expertos y los especialistas, para cada uno de los momentos del proceso de gestión del desarrollo. Los indicadores básicos de segundo nivel se han agrupado por variables estratégicas<sup>16</sup> y asociados a cada una de ellas se expresan los indicadores conducentes.

#### **Dimensión económica**

Objetivo: Alcanzar incrementos sostenidos en la producción de bienes y servicios en el territorio con eficiencia y eficacia

##### **Indicador básico: Valor Agregado Bruto Territorial**

Variable estratégica E-1: Creación de Bienes y Servicios

Variable estratégica E-2: Eficiencia en el uso de los recursos

Variable estratégica E-3: Captación de recursos financieros

#### **Dimensión social:**

Objetivo: Incrementar el nivel de vida de la población, garantizando su tranquilidad y seguridad

##### **Indicador básico: Índice de desarrollo social**

Variable estratégica S-1: Afectaciones a las condiciones de vida

Variable estratégica S-2: Atributos socio demográficos de la población

Variable estratégica S-3: Déficit de vivienda

#### **Dimensión ambiental:**

Objetivo: Establecer una relación racional con el entorno, tomando las medidas conducentes a disminuir el impacto negativo acumulado históricamente y educar a la población en hábitos y costumbre no agresoras al medio.

Indicador básico: Índice de deterioro ambiental

Variable estratégica A-1: Contaminación del suelo y agua

Variable estratégica A-2: Nivel de conservación medio ambiental

### **7 Consideraciones finales**

El proceso de gestión del desarrollo desde la endogeneidad no se puede llevar a cabo de manera adecuada si no se implementa un sistema de control estratégico y, dicho sistema, requiere de la instauración de una organización flexible para llevarlo a cabo. En él se destacan de manera fundamental el control a priori, el cual no brinda solamente si se están alcanzando los resultados esperados, sino permite monitorear anticipadamente lo que se espera que ocurra.

El Observatorio Social, Económico y Ambiental constituye la respuesta a este problema del control estratégico y para organizarlo hay que tomar en consideración tres conceptos fundamentales: la concepción sobre el desarrollo (que determina sus áreas de trabajo), el proceso de gestión (que influye sobre los indicadores a controlar) y el proceso de medición.

---

<sup>16</sup> Esta clasificación de variables estratégicas fue propuesta en la tesis de la Dra. C. Eva Perón Delgado con relación a la dimensión social

## Bibliografía

- 1) Arts & Culture Observatory The Carnegie Mellon Center for Arts Management and Technology (CAMT) <http://www.heinz.cmu.edu/whatsnew/observatory.html>
- 2) AEPI's Economic observatory <http://www.grenoble-isere.com>
- 3) Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (1998) Manual para Proyectos. Por qué y como utilizar los indicadores de Género. <http://www.cide.cl/liderazgo/manual.PDF>
- 4) Agüero Arias Juan Manuel (sf) Control de la gestión. Un asunto viejo en la Administración. /se/
- 5) Alburquerque F (1995) Dirección de Políticas y Planificación Regionales. Competitividad Internacional. Estrategia Empresarial y papel de las regiones. ILPES. Santiago de Chile
- 6) Arraigada Ricardo (2002) Diseño de un sistema de medición del desempeño para evaluar la gestión municipal: una propuesta metodológica. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. Dirección de Gestión del Desarrollo Local y Regional. Manuales. Santiago de Chile
- 7) ASAP Economic Observatory [http://www.asap.ve.it/INDICE\\_OSS\\_ECON\\_eng.html](http://www.asap.ve.it/INDICE_OSS_ECON_eng.html)
- 8) AVENTIS, <http://www.wtc-lyon.org/anglais/>
- 9) Avila Sánchez Héctor, compilador (1993) Lecturas de Análisis Regional en México y América Latina. Universidad Autónoma de Chapingo. México
- 10) Backoff Robert y Nutt Paul (1966) Proceso de administración estratégica con aplicación específica en organizaciones sin ánimo de lucro. Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES)
- 11) Barkin David y Hernández Celia (1997) Para emprender el desarrollo regional sostenible. En Revista Regiones y Desarrollo. Vol 1 No. 2 julio-diciembre Centro de Investigaciones Interdisciplinarias sobre Desarrollo Regional. Universidad Autónoma de Tlaxcala, Tlaxcala pp 205-225
- 12) Beltrán Jaramillo Jesús Mauricio (2002) ¿Qué nivel de gestión maneja usted y cuál es su desempeño. <http://www.revista-mm.com/rev31/gestion.htm>
- 13) Bryson J. M (1990) Strategic Planning: Threats and opportunities planner. American Planning Association. Washington D.C.
- 14) Calvo Carlos (/sf) Control Estratégico. <http://ccalvo@mercadeo.com>
- 15) Canada Economic Development for Quebec regions <http://www.decced.gc.ca/asp/ProgrammesServices/>
- 16) Cáseres Teresa, Winchester Lucy y Rodríguez Alfredo (1997) Indicadores de Gestión Local. Centro de Estudios Sociales y Educación. [http://www.itcilo.it/delnet/pg/frames/intranet/index\\_intranet.asp?idioma=esp](http://www.itcilo.it/delnet/pg/frames/intranet/index_intranet.asp?idioma=esp)
- 17) Castro Fidel (2002) Discurso pronunciado en la Cumbre de la Tierra. Oficina de Publicaciones del Consejo de Estado. La Habana
- 18) Cedeño Gómez Alvaro (1983) Administración de la Empresa, EUNED
- 19) Center on Wisconsin Strategy (COWS) <http://www.cows.org/about/staffbios.asp>
- 20) Centre d'Observation Economique. París. <http://www.fsacci.co.za/IEFiles/06InfoFranceBody.htm>
- 21) City Observatory of Coruña. <http://www.aytolacoruna.es/en/2ayto/29proye/292ag21.html>
- 22) Colectivo de autores (1998) La gestión del desarrollo regional: nuevo enfoque territorial para la economía cubana (inédito)
- 23) Delnet (2002) Curso de Especialización en Desarrollo Local. Unidad Docente 4. Edición 2002-2003. Técnicas de Investigación Social. Módulo 3: Planificación Estratégica para el Desarrollo Social. [http://www.itcilo.it/delnet/pg/frames/intranet/index\\_intranet.asp?idioma=esp](http://www.itcilo.it/delnet/pg/frames/intranet/index_intranet.asp?idioma=esp)

- 24) Departamento Nacional de Planeación. Unidad de Inversiones y de Finanzas Públicas. Banco Interamericano de Desarrollo. Fondo Especial Japonés (1996) Indicadores de Diagnóstico, seguimiento y evaluación. Resultados, elementos conceptuales para su definición y aplicación. Versión 0. Santa Fé de Bogotá [http://www.itcilo.it/delnet/pg/frames/intranet/index\\_intranet.asp?idioma=esp](http://www.itcilo.it/delnet/pg/frames/intranet/index_intranet.asp?idioma=esp)
- 25) Downes Andrew S (2001) La planificación a largo plazo: acción y reestructuración institucionales en el Caribe. Serie Gestión Pública 10. ILPES. Santiago de Chile
- 26) Economic Growth and International Competitiveness <http://www.nrf.ac.za/funding/guide/focusareas.stm/>
- 27) Economic Observatory. [http://www.cesi.org.uk/newsite2002/publications/wb/W133/html/regeneration\\_game.htm](http://www.cesi.org.uk/newsite2002/publications/wb/W133/html/regeneration_game.htm)
- 28) Economic Observatory of Emilia-Romgna Region. <http://www.rer.camcom.it/welcome/id20.htm>
- 29) Economic Observatory of Valais. <http://www.vsinfo.ch/en/economie.asp>
- 30) Fernández Font Mario (2001) Cuba: recuperación económica y apertura: nuevas reflexiones sobre el “período especial” <http://www.unibrasil.com.br/criticajuridica/18/MarioLFernandezFont.htm>
- 31) Fernández Guell (1998) La planificación estratégica de ciudades. Editorial Gustavo Gili S. A. Barcelon
- 32) Ferriol Angela y González Alfredo (1998) Política Social: Un enfoque para el análisis en Cuba: crisis, ajuste y situación social (1990/96). Editorial Ciencias Sociales. La Habana
- 33) Fishing industry regional observatory. <http://www.faocopemed.org/en/sac/scse.htm>
- 34) Futuribles. <http://www.futuribles.com/home.html>
- 35) Gaceta Oficial de la República de Cuba (1998). Decreto Ley 187. Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial. No. 45
- 36) García Román (1999) Desarrollo Humano, Justicia Social y Período Especial. s/e La Habana
- 37) González I y de Dios A (2001) En: Revista Contraste Vol. I, No. 2. julio-diciembre del 2001. Centro de Investigaciones Interdisciplinarias sobre Desarrollo Regional. Universidad Autónoma de Tlaxcala. Tlaxcala pp 161-167
- 38) González García M. I., López Cerezo J. A. (1996) Ciencia, Tecnología y Sociedad: una introducción al estudio social de la ciencia y la tecnología. Editorial Tecnos. Madrid
- 39) González R., de Dios A y Montejo R (2002) La gestión del desarrollo regional en Cuba, Un enfoque desde la endogeneidad. En Revista Economía, Sociedad y Territorio. Vol III. No. 12 julio-diciembre pp 593-619
- 40) González R et al (1998) La Gestión del desarrollo regional: Nuevos retos para la economía cubana actual. Memorias del I Taller Internacional sobre Desarrollo Regional. Universidad de Camagüey. Camagüey
- 41) Goulding Karen.(s/f) Indicadores de Gestión. <http://galeon.hispavista.com/tunaloq/indicadores.htm>
- 42) Guerrero Omar (1994) Los usos del análisis de implementación de políticas. En Gestión Política y Pública. Vol. III No. 1 Primer Semestre. México
- 43) Hiernaux Daniel Nicolás (1990) En la búsqueda de un nuevo paradigma regional. Trabajo presentado en el Curso Internacional: Nuevas tendencias del análisis regional, México
- 44) International Conference on: "Environment and Development Observatories: An Information and Decision Making Tool" <http://www.planbleu.org/>
- 45) Kayano Jorge y Caldas Eduardo (2001) Indicadores para o diálogo. Instituto de Estudos para la Formación y Asesoría en Políticas Sociales. Gestión Pública y

- Ciudadana. Fundación Getulio Vargas y Fundación FORD con apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo. Río de Janeiro
- 46) Keio Economic Observatory. <http://www.sanken.keio.ac.jp/publication/KEO-review/>
  - 47) León Idalberto (2000) El perfeccionamiento de la planificación y el papel del estado en la economía. Situación actual y perspectivas. En Seminario Nacional por el XL Aniversario de la Planificación en Cuba. Ministerio de Economía y Planificación, La Habana
  - 48) Lira Luis (1997) Información y conocimiento para el análisis regional conducente a la toma de decisiones. LC/IP/G.106. ILPES Santiago de Chile
  - 49) Listone Harold A. (1987) La necesidad de perspectivas múltiples en la planificación. Revista CEPAL, no. 31, abril, Santiago de Chile
  - 50) Martínez García Francisco Javier (2002) Gestión estratégica del conocimiento. <http://www3.usal.es/auip/documentos/Ponencia5.doc>.
  - 51) Marsiglia Javier y Graciela Pintos (2001) La construcción del desarrollo local/regional: temas, actores y nuevas modalidades de intervención. En Cuadernos del CLAEH, no. 78-79
  - 52) Maya Alemán Sergio (s/f) El proceso de la planeación estratégica. Universidad Abierta. [http://www.itcilo.it/delnet/pg/frames/intranet/index\\_intranet.asp?idioma=espc](http://www.itcilo.it/delnet/pg/frames/intranet/index_intranet.asp?idioma=espc)
  - 53) Medina Vásquez Javier (2001) Función del pensamiento a largo plazo: acción y redimensionamiento institucional. <http://www.eclac.cl/publicaciones/Ilpes/6/LCIPG126P/LCIPG126Pb.pdf>
  - 54) Menguzzato M y Renau J (s/f) La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management (s/e) (s/l)
  - 55) Miklos T y Tello M. E (2001) Planeación Prospectiva. Una estrategia para el diseño del futuro. Limusa Noriega Editores. México
  - 56) Objetivos de la política social en Cuba. <http://cubagob.cus>
  - 57) Observatorio del Desarrollo en Costa Rica. <http://www.odd.ucr.ac.cr/>
  - 58) Observatorio Económico de la Cámara Franco-Española. [http://www.lachambre.es/index\\_frames.html](http://www.lachambre.es/index_frames.html)
  - 59) Observatorio Económico de la provincia de Cadiz. <http://www.ceccadiz.org/not14.htm>
  - 60) Observatorio Económico de la Región de Murcia. Instituto de Fomento de la Región de Murcia. [http://www.itcilo.it/delnet/pg/frames/intranet/index\\_intranet.asp?idioma=esp](http://www.itcilo.it/delnet/pg/frames/intranet/index_intranet.asp?idioma=esp)
  - 61) Observatorio Económico Regional. <http://www.uniovi.es/Vicerrectorados/Investigacion/unidades/gruposInv/DptoEconomia Aplicada/TecnicasEstadEconom/projects.htm>
  - 62) Observatorio Económico de Salamanca. <http://www.camarasalamanca.com/tablon.htm>
  - 63) Observatorio de Indicadores de desarrollo local. <http://rai.ucuenca.edu.ec/facultades/ceconomicas/boletin/Contenido.htm>
  - 64) Observatorio de Empleo, producción y formación de Quilmes. Sistema Integrado de Asistencia Compartida. [http://www.itcilo.it/delnet/pg/frames/intranet/index\\_intranet.asp?idioma=esp](http://www.itcilo.it/delnet/pg/frames/intranet/index_intranet.asp?idioma=esp)
  - 65) Observatorio de Prospectiva Tecnológica. Argentina <http://www.opte.com>
  - 66) Observatory Economic of Paris. <http://www.parisnord2.fr/index.phtml?lang=en&Rub=2>
  - 67) OPALE (Observatoire Partenarial Lyonnais en Economie). [http://www.mairie-lyon.fr/sp/eco\\_specificites.html](http://www.mairie-lyon.fr/sp/eco_specificites.html)
  - 68) OIT (2003) Unidades didácticas sobre Especialización del Desarrollo Local. <http://www.itcilo.it/delnet>
  - 69) OPALE: Observatoire Partenial Lyonnais en Economie. <http://www.opale-lyon.com>
  - 70) Oxford Economic Observatory. <http://www.newwork.com/Pages/Internet/2002/Tipsjan02.html>

- 71) Oxfordshire Economic Observatory (OEO) <http://oeo.geog.ox.ac.uk/>
- 72) Pascual Esteve Joseph María (2001). De la planificación a la gestión estratégica de las ciudades. <http://www.diba.es/xbmq/fitxers/13elements.pdf>.
- 73) Perestrelo Margarida y Castro José M. (2000). Instrumentos de Análise para o Método dos Cenários. II Estratégia de Actores. WP/2000/17 Centro de Estudos sobre a mudança socioeconómica. [http://www.itcilo.it/delnet/pg/frames/intranet/index\\_intranet.asp?idioma=esp](http://www.itcilo.it/delnet/pg/frames/intranet/index_intranet.asp?idioma=esp)
- 74) Perón E, González I y Rodríguez A. (1991) Sistema de indicadores para analizar el desarrollo regional. Centro de Estudios Demográficos, Universidad de Camagüey
- 75) Perón E, Vázquez R y González I (2001) Un modelo social-territorial para los municipios de la provincia de Camagüey, Cuba. Revista Economía y Desarrollo, No. 1, Vol 128, Ene-Jun del 2001
- 76) Rodríguez Carlos Rafael (1983) Letra con filo. T-2. Editorial Ciencias Sociales, La Habana
- 77) Rodríguez José Luis (2000) Entrevista con motivo de los 40 años de planificación en Cuba. En El Economista. No. 10. Enero-febrero, La Habana. pp 5
- 78) \_\_\_\_\_ (1990) Estrategia de desarrollo económico en Cuba. Editorial Ciencias Sociales. La Habana
- 79) Ronda Pupo Guillermo (2001) Apuntes sobre el Control Estratégico. Centro de Estudios de Gestión Empresarial y Territorial de la Universidad de Holguín. Holguín. <http://gronda@uholg.holquin.inf.cu>
- 80) Rubio G, Prennunshi G y Subbarao K (2000) Monitoting and Evaluation Chapter. [http://www.itcilo.it/delnet/pg/frames/intranet/index\\_intranet.asp?idioma=espc](http://www.itcilo.it/delnet/pg/frames/intranet/index_intranet.asp?idioma=espc)
- 81) Senegan Lisa, Winograd Manuel y Farrow Andrew (2000) Desarrollo de indicadores: Lecciones aprendidas de América Central. Proyecto del Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) y el Banco Mundial-PNUMA. <http://www.ciat.cgiat.org/indicators/indicadores/toolkit.htm>
- 82) SIRIUS - Research on the economy of the Alpes-Maritimes <http://www.businessriviera.com/eco/contact/Sirius.asp>
- 83) Sistema de Información Regional en México S.A de C.V. [http://www. Sistema de Información Regional de México.htm](http://www.Sistema de Información Regional de México.htm)
- 84) Socio-Economic Observatory. <http://www.getafeiniciativas.es/english/gisa/06.htm>
- 85) Steiner G (1997) Planeación Estratégica. Lo que todo ejecutivo debe saber. Compañía Editorial Continental. 22ma reimpresión. México
- 86) Tay Region Research Observatory <http://www.trp.dundee.ac.uk/research/taywatch/>
- 87) The European Observatory on the Social Situation, Demography and Family [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/eoss/](http://europa.eu.int/comm/employment_social/eoss/)
- 88) The European Science and Technology Observatory (ESTO) <http://esto.jrc.es/>
- 89) The Virtual Observatory: Acces to, an Use of, Information and Data Astronomical, Earth and Environmental Observations. [http://www.egnatia.gr/flash/en/technical\\_observatory\\_more\\_en.html](http://www.egnatia.gr/flash/en/technical_observatory_more_en.html)
- 90) Trent Public Health Observatory. <http://www.trentpho.org.uk>
- 91) Vázquez Barquero Antonio (2000) Desarrollo endógeno y globalización. En Revista EURE. Vol XXVI. No. 79 Santiago de Chile. Pp 45-65
- 92) \_\_\_\_\_ (1999) Desarrollo, redes e innovación. Lecciones sobre el desarrollo endógeno. Editorial Pirámide. Madrid
- 93) \_\_\_\_\_ (1997) Gran empresa y desarrollo endógeno. La convergencia estratégica de las empresas y territorios ante el desafío de la competencia. En Revista EURE. Vol XXIII. No. 70. Santiago de Chile. Pp 5-18



- 94) Velásquez Reynaldo (2002) Gestión, condiciones de trabajo en el marco de una gestión estratégica de recursos humanos.  
<http://www.unamosapuntes.com/code2/gerh.html>
- 95) World Wild Foundation (2000) Guía del Usuario sobre Indicadores. Señales de Éxito. Editado por la Diputación de Barcelona. <http://www.itcilo.it/delnet>