

EL CONTRATO PLAN Y LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA DE LAS EMPRESAS PUBLICAS

Arturo Schweiger

I. INTRODUCCION

En la mayoría de las Empresas Públicas (EP) predominó en los últimos años, a niveles gerenciales, un enfoque técnico-ingeniero que desvirtuó los problemas específicos de gestión (de captación de mercado, mejora de calidad de servicio y control del desempeño empresario) priorizando los aspectos de producción. Dicho enfoque sostenía que las gerencias debían concentrarse en producir, dejando de lado, por su carácter secundario, los problemas de planeamiento, control y de satisfacción del usuario. Este enfoque también prevaleció en los proyectos desarrollados con financiamiento de los organismos internacionales dado el énfasis de los mismos en las grandes obras de inversión.

Recientemente este enfoque comenzó a modificarse mediante la actualización de los estilos gerenciales y la introducción de nuevas técnicas de gestión. Esto se debió a que se arribó a la conclusión (tanto en sectores académicos como en sectores profesionales) que los aspectos de inversión y de gestión se encuentran interrelacionados. Y que por ende no puede existir un exitoso proyecto de inversión si la EP no cuenta con niveles mínimos de excelencia empresaria como para garantizar una eficiente gestión y una eficaz ejecución de sus proyectos de inversión.

En materia de evaluación de eficiencia en el desempeño de las EP se han desarrollado nuevas metodologías (1). Entre ellas se destacan los Contratos de Performance (2). Este concepto fue desarrollado por R. Mallon de la Universidad de Harvard para incluir distintas versiones de sistemas de información externos de EP, que permiten su seguimiento y evaluación. Entre estos sistemas se

destacan el "Sistema de Señales" elaborado por L. Jones de la Universidad de Boston y el "Contrato Plan" aplicado en distintos países. Una variante del contrato Plan (CP) conocida como "Acuerdos Programa" comenzó a desarrollarse en Argentina a fines de 1986 (3). Desde principios de 1987, en Uruguay, se implementaron ambos sistemas de información a las EP y se adaptó el Sistema de Señales para su aplicación al seguimiento de la gestión Ministerial.

En el presente artículo, se analizará uno de los aspectos críticos de la implementación del contrato Plan: la relación entre dicho instrumento y los sistemas internos de información (Planeamiento y Control) y de la EP.

El presente trabajo refina conceptos anteriores (4) sobre el Contrato Plan. También demuestra la gran flexibilidad del instrumento, ya que permite el seguimiento del proceso de cambio que requieren las EP "en crisis", para las cuales el gobierno decide encarar la elaboración de dicho acuerdo. Por último, destaca su interrelación con los sistemas internos de planeamiento y control.

II. ENFOQUE DE CONTROL POR RESULTADOS:

Este enfoque de la relación gobierno - EP postula pasar de un control burocrático, ex-ante y formal, a un sistema de control ex-post, con participación empresaria en la fijación de metas, que permitirá una gestión más eficiente de la EP. Esto implica desarrollar una cultura de empresa en vez de la mentalidad de funcionarios públicos que caracteriza a dichas empresas (5).

El proceso de aplicación del CP exige que la EP desarrolle un Plan Estratégico, en base al cual poder definir metas operativas, anuales (globales y para cada gerencia). El Gobierno y la EP discutirán dichas metas anuales globales y se definirá conjuntamente un "set" de indicadores de gestión que permita, evaluar el logro de las mismas.

Todo este proceso genera, en primer lugar, una mayor participación de la EP, en la medida que las gerencias de la empresa intervienen en el proceso de fijación de metas. En segundo lugar, se busca dar más autonomía a las mismas mediante la remoción de las trabas burocráticas. Como contrapartida se les exige a las EP responsabilidad, evaluada mediante el control por resultados alcanzados en los indicadores de gestión.

Esta nueva relación entre el Gobierno y las EP se caracteriza por una descentralización de la responsabilidad en la gestión con mayor autonomía vía desregulación y convenios de pago automáticos entre el gobierno y la EP que permiten una gestión más ágil y eficiente de la EP.

Por lo general, la EP se encuentra en una situación en la cual sus niveles gerenciales actúan como funcionarios públicos cuyo objetivo es cumplir con la norma y la EP es considerada una repartición con la finalidad de producir, sin

tomar en cuenta las necesidades de los usuarios. Para revertir esta situación, se propone pasar a una EP donde se establezca un Modelo de funcionamiento de Control por Resultados. Los elementos centrales del Enfoque de Control por Resultados son: objetivos, incentivos, información y evaluación de performance (6).

En este nuevo esquema de funcionamiento, los gerentes comienzan a participar en la fijación de metas y de objetivos globales, lo cual sirve para explicitar los objetivos anuales de la firma. A continuación se asignan responsabilidades en base a las metas anuales de cada gerencia; este aspecto funciona como elemento incentivador de la EP para su participación en el sistema de control por resultados. La tercer etapa es la de evaluación de resultados, que implica identificar los desvíos detectados en la gestión de la empresa con respecto a las metas (trimestrales) y por lo tanto corregirlos antes de cumplido el año.

En este nuevo modelo de funcionamiento, los gerentes de la EP no pueden escudarse en la falta de objetivos, etc. porque participaron en la definición de metas y en segundo lugar, porque son responsables por las mismas. Esta asignación de responsabilidades en forma de metas a alcanzar motiva a los gerentes a velar por su cumplimiento.

Este enfoque de Control por Resultados se orienta a reproducir las características esenciales del S. Privado dentro de las EP, para permitir alcanzar mayores niveles de eficiencia y excelencia empresaria. Es decir, que se desea hacer coincidir la función de utilidad de los gerentes con la función objetivo de la empresa. El enfoque también funciona, como un catalizador, explicitando los conflictos de objetivos no sólo intra-empresas (Directorio - Gerentes) sino también entre la EP y el Gobierno Central.

III. CONTRATO PLAN:

III.1. - Antecedentes

Este instrumento tiene sus antecedentes en Francia (7) donde surge como respuesta a necesidades del Gobierno Central y de las EP. Su aplicación continuó en España, Portugal, Senegal, Brasil y Uruguay.

Las situaciones que originan este tipo de sistemas de información es conocida en la literatura especializada. Las mismas se describen a continuación: Los Ministerios comprueban que existen algunas EP con poder e influencia, cuyos directores tienen acceso fluido al Presidente de la Nación. Todos estos factores dificultan al Ministerio el ejercicio de su autoridad sobre la EP. Por otra parte, las EP reciben considerables presiones de las distintas áreas de gobierno, que buscan orientar a la EP para que contribuya al logro de sus objetivos específicos.

Ante esta situación se formula un compromiso de mediano plazo (el CP), que incluye objetivos estratégicos explícitos, metas de gestión, mecanismos de fijación y estructura tarifaria, niveles de inversión y de financiamiento y de ser necesarios, los niveles de subsidios (Ver anexo 1). En el documento de compromiso también se explicitan las áreas donde se requieren modificaciones normativas y legislativas para agilizar la gestión de la EP.

Uno de los primeros efectos del CP es el de actuar como un "catalizador" de los conflictos de objetivos a los que enfrenta la EP. Dichos conflictos se originan por falta de claridad en la explicitación de los objetivos y la carencia de prioridades asignadas a los mismos. Esto puede deberse, como señalan algunos autores, al hecho de que los "objetivos múltiples" reflejan la existencia de "principales múltiples" (ministerios y secretarías con jurisdicción sobre la EP) (8).

Cabe agregar que también pueden existir factores de poder extragubernamentales (proveedores, medios de comunicación, sindicatos, etc). En la mayoría de estos casos, los factores de presión "conciben" a la EP como un instrumento para alcanzar sus propios objetivos. El CP permite a la empresa explicitar cuáles serán sus objetivos para el próximo quinquenio (periodo de duración del CP) y negociar y fijar los mismos con el gobierno. Una vez firmado el CP, la empresa podrá resistir las presiones que ejerzan los distintos factores de poder para desviarl a de sus metas, ya que su compromiso con el Gobierno Central abarca sólo los objetivos definidos en el CP.

El CP es un instrumento que supone cierto esfuerzo de recursos y por ello el Poder Ejecutivo tiende a aplicarlo donde es más necesario. Es decir, en la relación con aquellas EP que se encuentran "en crisis". En los casos críticos, el diagnóstico y la discusión de objetivos estratégicos exige una revisión profunda de las políticas adoptadas por la empresa, de su cultura gerencial y de su organización (centralización vs. descentralización, privatización o cooperativización de los servicios no prioritarios del negocio).

Una vez definidos los objetivos y el plan estratégico de la EP, es factible que la misma requiera de la colaboración del Poder Ejecutivo para modificar aspectos normativos (forma societaria, etc.) y para obtener financiamiento (avales para préstamos internacionales, transferencias del tesoro, etc.) para su proceso de reorganización administrativa.

El Gobierno Central comprometerá su apoyo a cambio de que la EP acepte un compromiso de cumplimiento de sus metas de gestión y de su programa de reorganización administrativa (metas de cambio: comercialización, planeamiento, informática, recursos humanos y de control), mediante la firma de un CP. De esta forma el Poder Ejecutivo y en particular el Ministerio Sectorial

ejercerán su autoridad sobre la EP, revirtiendo así la situación de desgobierno que diera origen a estas nuevas técnicas de gestión.

Por último, cabe agregar que el CP implica una mínima participación de los niveles gerenciales de la EP para lograr una exitosa implementación del mismo. El CP también presenta la ventaja desde la perspectiva del EP de posibilitar el seguimiento trimestral de la ejecución presupuestal, permitiendo el control interno de gestión y facilitando el proceso de aprobación del nuevo presupuesto.

III. 2. - Objetivos del Contrato Plan:

Dentro del Enfoque de Control por Resultados, el CP presenta los siguientes objetivos (9):

- * Reducir la incertidumbre en las decisiones empresarias mediante la elaboración conjunta (Gobierno y EP) de planes de corto y mediano plazo. Dichos planes permitirán elaborar un diagnóstico y planes de acción anuales con metas de gestión para incluir en el CP.

- * Mejorar la "calidad" del Presupuesto anual mediante la exigencia a la EP de elaborar un presupuesto quinquenal como prerequisito para negociar las metas de gestión establecidas en el CP.

- * El CP constituye una garantía de que la EP emprenda un programa de reorganización administrativa para mejorar sus áreas críticas según lo determinado en su diagnóstico estratégico.

- * Aumentar la autonomía y la responsabilidad a nivel de la EP. Esto se realiza mediante la asignación a cada gerencia divisional indicadores de gestión y responsabilidades en la ejecución presupuestal (Centros de Responsabilidad).

- * Generar las condiciones para realizar el seguimiento interno y externo de la performance de la EP. La definición explícita de indicadores de gestión y de responsabilidades de ejecución presupuestal exigida para completar el "Cuadro de Metas" del CP, permitirán simultáneamente a la Dirección de la EP disponer de la información necesaria para implementar un sistema interno de control de gestión.

El CP constituye un compromiso para ambas partes: Gobierno Central y EP. El mismo requiere un ejercicio de presupuestación y de planeamiento de mediano plazo "interrelacionado", con el objetivo de determinar las metas de gestión para el período de duración del convenio. Desde esta perspectiva, el CP parece llenar un "vacío" en cuanto a instrumentos que permitan relacionar el planeamiento de mediano plazo y el presupuesto anual. Esta falta de relación es considerada por algunos autores como uno de los fracasos más importantes en la teoría y aplicación de planeamiento y presupuestación gubernamental (10).

IV - ADMINISTRACION ESTRATEGICA (I): PLANEAMIENTO E IMPLEMENTACION

Este enfoque del Planeamiento fue desarrollado por diversos autores dentro de la disciplina de la Administración de Empresas (11). Su surgimiento está relacionado con la influencia de factores externos que condicionan las posibilidades de las empresas de mantenerse en los mercados nacionales e internacionales.

Dicho enfoque cobra mayor vigencia a comienzos de la década de los 80, donde se agrega al contexto externo turbulento (ambiente con cambios imprevistos), una economía mundial en recesión, fuerte "presencia" de empresas del sudoeste asiático (Japón, Corea, etc.) compitiendo a nivel mundial con bajos costos y altos márgenes de rentabilidad. En las décadas de los años 60 y 70, las empresas se concentraban en la etapa de producción ya que la demanda era sostenida. Por el contrario, en la década de los años 80 las empresas deben bajar costos para contar con precios competitivos y así mantener sus cuotas en los mercados mundiales en recesión.

El Planeamiento Estratégico evolucionó hacia su generalización a todas las áreas de la empresa, desarrollándose así el concepto de Administración Estratégica. Esto significa que toda la empresa deberá adoptar una cultura estratégica tanto en la gestión como en la elaboración de los planes de corto y mediano plazo. La participación de todas las gerencias en el Plan Estratégico garantiza una eficaz implementación del mismo.

Para el caso de las EP (enfrentadas por lo general a un mercado monopólico u oligopólico), la utilidad del Planeamiento Estratégico reside en el análisis de factores externos e internos (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas: Análisis de F.O.D.A.); así como también en resaltar la relación entre la EP y el mercado usuario. Esto permite a la EP analizar el impacto de los factores externos y canalizar los efectos positivos mediante un programa elaborado a tal efecto.

La aplicación de la Administración Estratégica a las EP genera un proceso de revisión de la cultura y organización empresaria así como también de la gestión gerencial. Este constituye el segundo aspecto positivo de aplicar dicho enfoque.

Existe un tercer aspecto benéfico de este enfoque, relacionado con la corriente desreguladora y privatizadora de mediados de la década de los años 80 que surge en varios países latinoamericanos, conocido como: Proceso de Modernización del Estado. Ante dichos cambios en la opinión pública, el proceso de Administración Estratégica permite al Gobierno y a la EP incorporar los nuevos elementos a los objetivos y las características de la gestión de las EP.

El proceso de Administración Estratégica aplicado a las EP presenta las siguientes etapas: (Ver anexo 2).

- **Planeamiento.
- **Implementación.
- **Control

IV. 1. Planeamiento Estratégico:

En la etapa de planeamiento se realizará la identificación de los objetivos estratégicos de la EP. Una vez definidos los mismos, se aplicará el análisis de las oportunidades y amenazas que le ofrece el mercado a la EP y de las fortalezas y debilidades que presenta dicha empresa. Este análisis identifica los factores claves del negocio en que se encuentra la EP.

Algunos autores consideran que en el caso de las EP los factores externos no son relevantes. Por lo tanto, recomiendan concentrar la evaluación de la gestión en el impacto de los factores internos sobre el rendimiento y la productividad de los mismos. (12). En nuestra opinión compartimos con otros autores la tesis opuesta: los factores externos de mercado e institucionales son cada vez más determinantes para evaluar la performance de las EP (13).

La aplicación del Planeamiento Estratégico a las EP identificará los factores de poder que condicionan la gestión de la EP: Areas de Gobierno, Proveedores, Sindicatos, etc. A continuación se implementará un programa para mejorar la relación entre la EP y dichos factores de poder.

Por último, dentro de esta etapa, en algunos casos se implementa un Sistema de Informaciones de la Competencia. Este aspecto será relevante para las EP que enfrentan mercados no monopólicos.

IV. 2. - Implementación Estratégica:

En esta etapa se aplicarán el plan anual y los presupuestos desarrollados en base al Plan Estratégico. También se desarrollará un sistema de seguimiento de las variables críticas (tanto externas como internas), que puedan afectar el logro de las metas anuales de la EP.

Por otra parte, la implementación del Plan, requiere detectar cuáles son los aspectos operativos, organizacionales, etc. que será necesario modificar para una exitosa ejecución de dicho plan. Para esto se adaptará la estructura de la empresa, formando comisiones temporarias o permanentes que resuelvan los problemas de implementación.

La implementación también implicará identificar el perfil de cultura em-

presaria y el análisis de sus aspectos negativos y positivos clasificados según los criterios establecidos en el Plan Estratégico. A continuación se formulará un programa para optimizar la cultura operacional, promoviendo los aspectos positivos y minimizando los aspectos negativos.

V. - ADMINISTRACION ESTRATEGICA (II): CONTROL GERENCIAL

El concepto de control de gestión (adoptado en la literatura francesa: *Contrôle de Gestion*) significa verificación o examen. El control permite detectar la desviación existente entre lo realizado y la meta. Este control se ejerce "a posteriori" y posee un efecto penalizador de los errores cometidos más que un efecto correctivo de la gestión de la empresa. (14)

Por el contrario, el término anglosajón de control significa: autocontrol de las tareas realizadas. Es por esto que la literatura inglesa o norteamericana se concentran en sistemas de Información Gerencial (*Management Information System*) (15). En ellos, el control (autocontrol) surge como resultado de la información provista por los desvíos con respecto a las metas programadas. Para nuestro trabajo se adoptó esta última definición de control: Sistema de Control Gerencial (16).

Como se mencionó anteriormente, el sistema de control está ligado con el proceso de planeamiento estratégico y constituye el reaseguro para su exitosa implementación. Los elementos centrales de un sistema de control gerencial son: Objetivos, Información (indicadores de performance y de ejecución presupuestal), incentivos y proceso de seguimiento (follow up) y retroalimentación (feed back) (17). Para un adecuado funcionamiento del sistema de control gerencial se definirá una estructura de control.

V. 1. Objetivos

Los problemas de falta de claridad y de prioridades asignadas a los objetivos de las EP fue descrito en la sección III. Se desea agregar que los conflictos de objetivos no sólo son de carácter externo a la EP sino que también la existencia de directorios con funcionarios de distintas extracciones políticos o respondiendo a distintas áreas de gobierno (Secretaría de Hacienda, Gobiernos Provinciales, etc.) genera conflictos de objetivos de carácter interno.

Para un buen funcionamiento del sistema de control gerencial será necesaria una adecuada explicitación de los objetivos a cargo de la EP. Algunos autores subdividen a los objetivos en empresarios y socio-políticos (18). Es de destacar que cualesquiera sean los objetivos que se le asignen a las EP, los mismos

deberán ser explicitados y su financiamiento identificado (los costos para alcanzar dichos objetivos) tanto a nivel del Gobierno Central como de las EP.

Existe un segundo aspecto que se desea señalar. Desde la perspectiva del sistema de control es importante asociar a los objetivos de la EP un conjunto de metas cuantitativas y cualitativas que posibiliten evaluar su cumplimiento.

V. 2. Información

El sistema de control contará con información de metas operativas, de metas de inversión y de ejecución presupuestal. En una segunda etapa, se incorporará la información de contabilidad patrimonial para completar los informes de seguimiento mensual de la gestión de la EP.

V. 3. Incentivos:

El subsistema de incentivos de la EP se formulará considerando la función de utilidad de los gerentes. Esto permitirá que los niveles gerenciales concierten sus actividades en el logro de la función objetivo de la EP (19).

Seguimiento y Retroalimentación:

El último eslabón del sistema de control es los informes de seguimiento y retroalimentación. El informe de seguimiento de cada área de la EP se envía a la gerencia a cargo del sistema de control. La misma envía a su vez un informe resumen del desempeño global a la Dirección de la empresa y a la gerencia a cargo de coordinar la elaboración del Plan Estratégico (20).

Estructura del Sistema de Control:

Para implementar el sistema de control gerencial, la empresa se subdividirá en Centros de Responsabilidad, que tendrán a su cargo metas en base a indicadores de Desempeño y de Ejecución Presupuestal. Cada centro estará a cargo de un responsable que realizará informes mensuales precisando las metas previstas, los niveles alcanzados y el desvío, así como también un análisis explicativo de las causas que originaron los desvíos (21).

VI - CONTRATO PLAN Y SU RELACION CON LOS SISTEMAS DE PLANEAMIENTO Y CONTROL:

El desarrollo de la Administración Estratégica en las EP implica no sólo un Plan Estratégico sino también un programa de cambio organizacional que

permite implementar dicho plan. El CP constituye un documento que sintetiza un conjunto de compromisos recíprocos de las EP y el Gobierno. Este documento garantiza al Gobierno que las EP cumplan con sus metas de gestión y de cambio organizacional, implementando así el Plan Estratégico. Para las EP el documento certifica la colaboración del Gobierno (mediante avales para préstamos internacionales, apoyo para reforma normativa y legislativa, etc.).

El CP incluirá un conjunto de compromisos recíprocos:

1. - Compromisos de gestión.
2. - Cambios organizativos.
3. - Otros compromisos.

Para cada uno de estos compromisos, se requerirán contribuciones de los Sistemas de Planeamiento y Control de la EP.

VI. 1. - Compromisos de Gestión:

El CP incluirá un cuadro de metas con indicadores de desempeño para un quinquenio (período de duración del CP). Para elaborar el cuadro de metas será necesario preparar para el quinquenio:

- * Estimación de Mercado.
- * Proyección del Presupuesto Operativo.
- * Plan de Inversiones.
- * Proyección financiera.

La estimación de mercado servirá de base para establecer los niveles de oferta y de infraestructura para que la EP pueda satisfacer la demanda. La proyección económico-financiera estará basada en información presupuestal si los datos de contabilidad patrimonial impiden realizar un seguimiento trimestral de la gestión de la EP. La segunda ventaja de contar con información presupuestal es la de realizar un seguimiento trimestral de la ejecución y de facilitar la aprobación del nuevo presupuesto. Como complemento se elaborará un Plan de Inversiones quinquenal.

Como producto final, utilizando la información de las estimaciones y en base a indicadores complementarios (Nº de empleados, unidades producidas, litros de combustibles, etc.) se prepara un "Cuadro de Metas" (22). El cuadro de metas incluirá un número razonable de indicadores de performance para poder realizar un seguimiento eficaz de la gestión del ente.

Toda esta información será suministrada por los Sistemas de Planeamiento

y Control de la EP. Puede ocurrir que dichos sistemas aún no cuenten con la información requerida. En ese caso las tareas previas para la elaboración del Cuadro de Metas constituirán un importante estímulo para su desarrollo (Ver anexo 3).

VI.2. - Cambios Organizativos:

Como se mencionó, cuando el Gobierno está interesado en formular un CP es porque la EP se encuentra en "crisis". El CP es considerado un instrumento flexible que permitirá desarrollar una estrategia de reorganización administrativa que remueva a la empresa de su crítica situación. En muchos casos, los Directores de las EP sostienen que las mismas deben pasar primero por un proceso de cambio estructural y luego negociar un CP con el Gobierno Central. La experiencia descarta esta propuesta por las siguientes razones: a) Las dilaciones en la aplicación del CP generalmente conducen a que la EP consiga financiamiento para su gestión y el Gobierno quede sin elementos para negociar un compromiso de mediano plazo con su empresa. b) El Gobierno exige garantías para financiar el programa de reorganización administrativa propuesto por la EP para salir de su situación de crisis y sugiere como contrapartida de su colaboración la firma de un compromiso de mediano plazo con la EP.

En estas situaciones, el CP constituye una garantía para el Gobierno de que la EP "cambia" en la dirección correcta. Para ello, se establecerán en forma conjunta áreas donde se requieren los cambios organizativos en base a la información suministrada por el diagnóstico incluido en el Plan Estratégico y se definirán estudios de reorganización de las áreas empresarias seleccionadas.

Cada uno de los estudios de reorganización será completado con un PERT (diagrama de camino crítico con metas de ejecución de tareas trimestrales) para posibilitar al Gobierno el seguimiento de la evolución del proceso de cambio organizacional.

En este aspecto, la implementación del CP "fuerza" a la EP a encarar seriamente un proceso de diagnóstico estratégico para detectar sus puntos débiles y fuertes y poder así definir las áreas donde encarar su programa de reorganización administrativa.

VI.3. - Otros compromisos:

En muchos casos, se requiere de actividades adicionales por parte del Gobierno y de la EP para que la misma cuente con los medios necesarios para cumplir exitosamente con los compromisos acordados en el CP.

Algunas de estas actividades adicionales pueden ser:

- * Reforma normativa que facilite la autonomía de gestión de la EP.
- * Modificación del estatuto del personal para incentivar la productividad laboral.
- * Intervención del gobierno para otorgar los avales necesarios para los préstamos internacionales solicitados por la EP.
- * Autorizar las solicitudes de transferencias de Tesorería de la EP para cubrir su déficit operativo.
- * Establecer mecanismos de pagos automáticos entre la EP y otras EP y Areas de Gobierno.

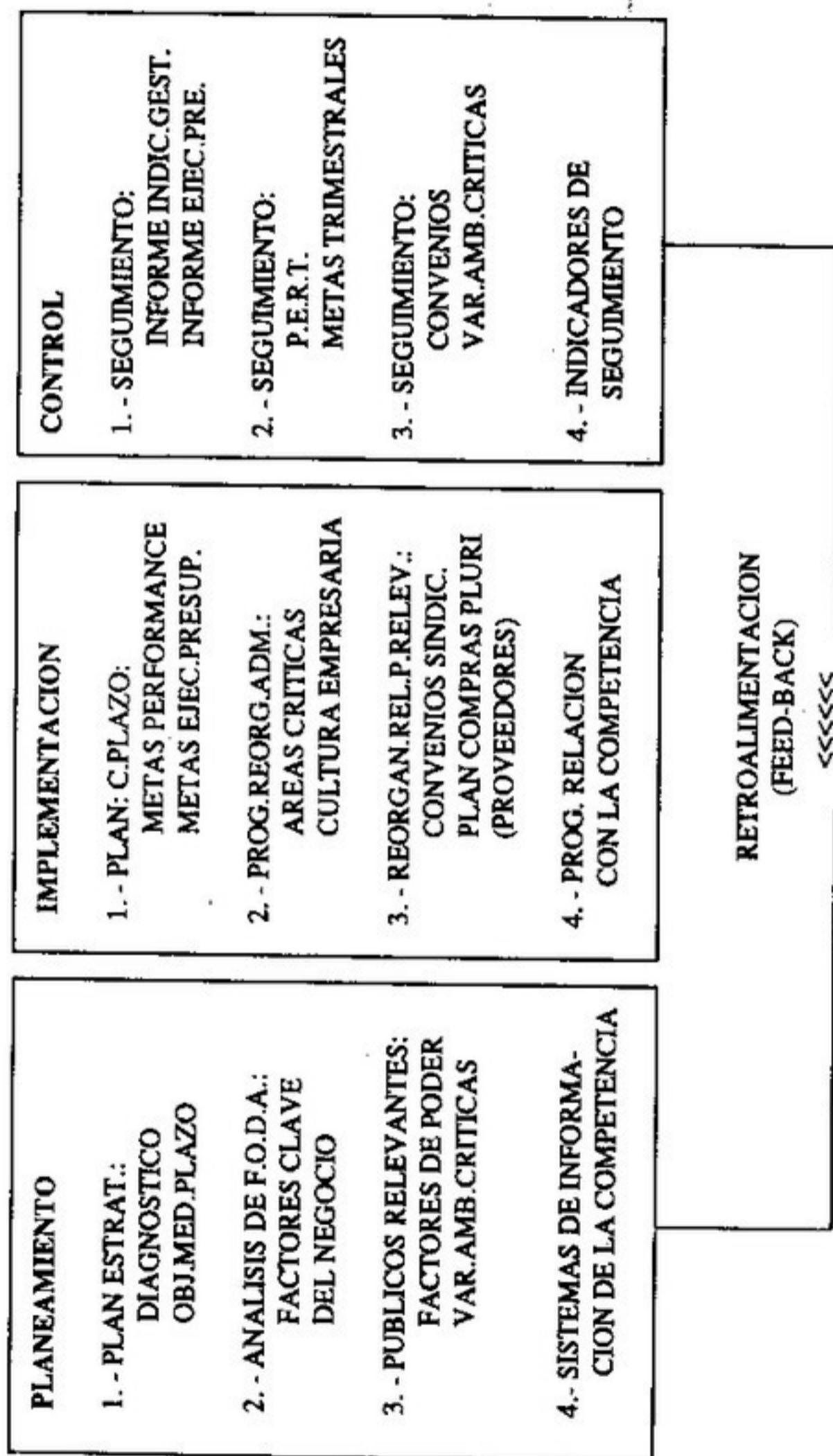
Debido al hecho de que muchas de estas actividades requieren participación de ambas partes firmantes del CP, las obligaciones de cada una de las mismas deberán ser explicitadas en el convenio. Es decir que el CP garantiza el cumplimiento de las tareas necesarias para la implementación del programa de reorganización administrativa implícito en el Plan Estratégico de la EP.

VII. ANEXOS:

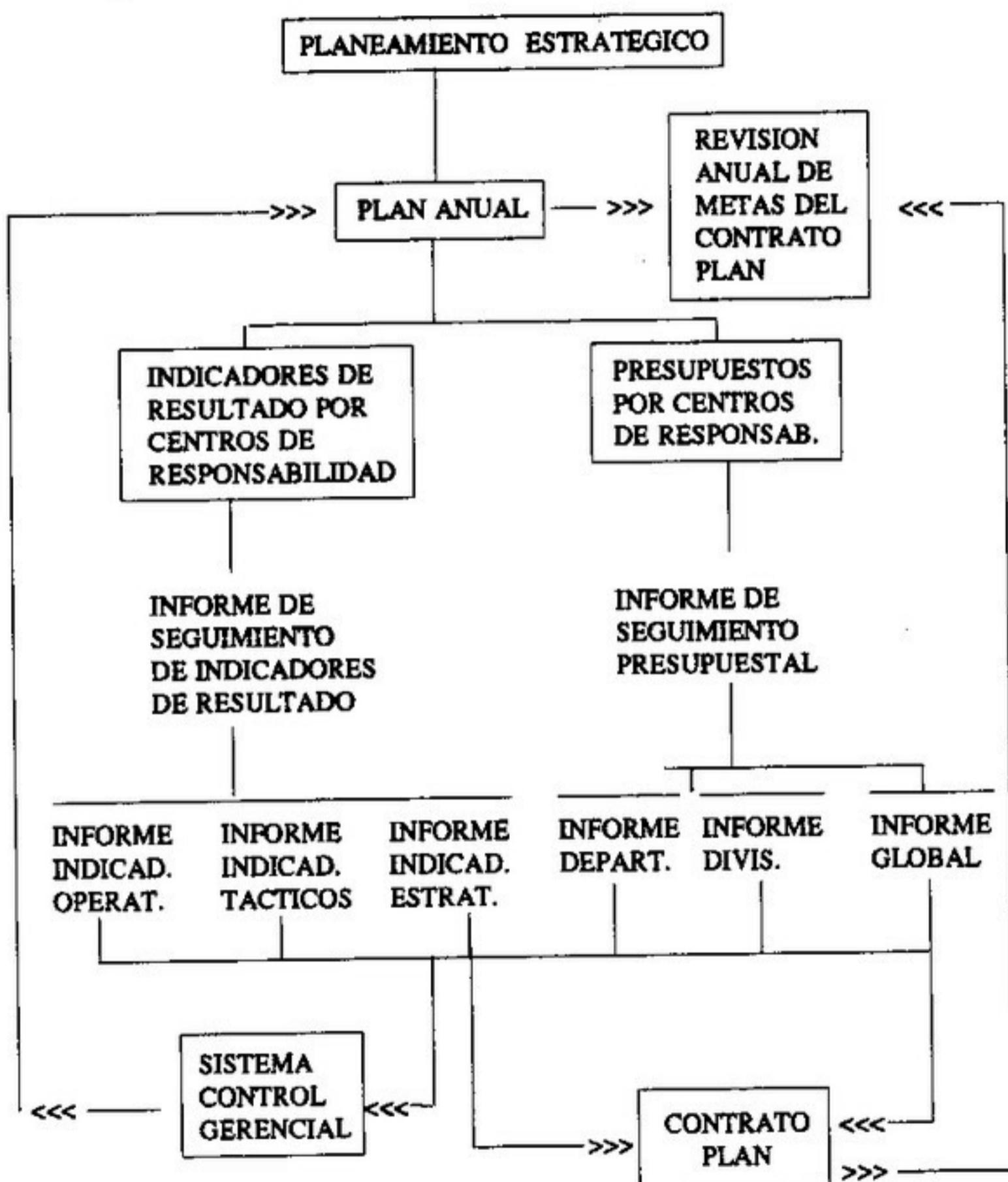
ANEXO 1: PROCESO DE NEGOCIACION DEL CONTRATO PLAN



ANEXO 2: PROCESO DE ADMINISTRACION ESTRATEGICA



**ANEXO 3: CONTRATO PLAN Y SISTEMA INTERNO
DE PLANEAMIENTO Y CONTROL**



VIII - REFERENCIAS:

1. Ver The World Bank, *World Development Report*, Cap.8.
 2. Ver R. Mallon, *Performance Contracts in State Owned Enterprises*; para una descripción de estas nuevas metodologías de control de gestión externo de las EP.
 3. Ver A. Schweiger, *Un sistema de Control por Resultados para las Empresas Públicas*; presenta la aplicación de los Acuerdos Programa.
 4. Ver A. Schweiger, *Cambios en la relación entre el Gobierno Central y las Empresas Públicas*.
 5. Ver A. Schweiger, *Un Sistema de Control por Resultados para las Empresas Públicas*; donde se detallan las características de este enfoque.
 6. Ver A. Schweiger, *Control System for Public Enterprises in Less Developed Countries*, sección 8; para una descripción de los elementos del sistema de control.
 7. The World Bank, ob. cit; presenta los antecedentes del Contrato Plan.
 8. Ver L. Jones & I. Vogelsang, *The effects of markets on Public Enterprise conduct & viceversa*, cap 1.
 9. Ver A. Schweiger, *Performance Contracts: Contributions of the Experience in Southern Latin America*, sección II; presenta los objetivos del Contrato Plan.
 10. Ver A. Premchand, *Government budgeting and expenditure controls*, pag. 202; para detalles acerca del "fracaso" de relacionar la planificación de mediano plazo con el presupuesto gubernamental.
 11. Ver G. Steiner, *Planeación Estratégica* para una presentación sobre temas de Administración Estratégica.
 12. Ver R. Abramson y Halset, *Programación para la mejora del rendimiento en las empresas*; presentan un enfoque donde priorizan el análisis de los factores internos y descartan la influencia de los factores externos (de mercado e institucionales).
 13. Ver L. Jones & I. Vogelsang, ob.cit.
 14. Ver P.Simeray, *Principios y aplicaciones del control de gestión*, cap. 1.
 15. Ver P. Simeray, ob. cit.
 16. Anthony R., Dearden J. & Bedford N., *Management Control System*, cap. 1.
 17. Schweiger A., *Control System for Public Enterprises in LDC's*.
 18. Jones L., *Towards a performance evaluation system for Public Enterprises*.
 19. Schweiger A., *Control System for Public Enterprises in LDC's*.
 20. De Vasconcellos Filho P., *Planejamento Estratégico para a retomada do desenvolvimento*, cap. 10.
 21. Organización Panamericana de la Salud, *Modelo de Gerencia de Operación y Mantenimiento de Sistemas de Agua Potable y Saneamiento*, cap. 3; para un análisis de los centros de responsabilidad o decisión en una empresa pública.
 22. Schott G., *Datos Indice para la Dirección de Empresas*, cap. 10; para una comparación entre el Sistema de Control Financiero de Dupont, la Estructura Piramidal de Ratios (GB) y el sistema de Ratios "Tableau de Bord" (Francia).
- ** Beer S., *Diagnosing the system*, cap. 1; amplía los conceptos mencionados.

IX - BIBLIOGRAFIA

IX.1. GENERAL

Abramson R. & Halset W., *Programación para la mejora del rendimiento de las empresas*, Serie de Desarrollo Gerencial Nº 15, OIT, Ginebra, Suiza, 1986.

Anthony R., Dearden J. & Bedford N. *Management Information System*, R.D. Irwing Inc., Homewood, Illinois, E.U., 1984.

Beer S., *Diagnosing the system*, Wiley, London, GB, 1985.

Jones L., *Towards a performance evaluation system for Public Enterprises*, paper presented at U.N. Conference on Economic Performance of Public Enterprise, Islamabad, Pakistan, November 1981.

Jones L. & Vogelsang I., *The effects of the markets on Public Enterprises and vice-versa*, International Center for Public Enterprises in Developing Countries, monograph series Nº 7, Lubjbljana, Yugoslavia, 1983.

Mallon R., *Performance Contracts with State Owned Enterprises*, Harvard Institute for International Development, DDP Nº 143, February 1983.

Premchand A., *Government budgeting and expenditure controls*, I.M.F., Washington D.C., E.U., 1986.

Organización Panamericana de la Salud, *Modelo de Gerencia de Operación y Mantenimiento de Sistemas de Agua Potable y Saneamiento*, O.M.S., Washington D.C., E.U., 1986.

Schweiger A., *Performance Contracts: Contributions of the experience in the Southern Cone en "Performance Contracts"*, Prajapati Trivedi Ed., Indian Institute of Management, Calcutta, India, 1988.

_____, *Un sistema de Control por Resultados para las Empresas Públicas*, IDEA, año X - Nº 108, Bs.As., Argentina, Abril 1987.

_____, *Cambios en la relación Gobierno - Empresas Públicas*, trabajo presentado en el Congreso "Relación Gobierno - Empresas Pública", ILPES-OIT-ONSC, Montevideo, Uruguay, 1-5/12/86.

_____, *Control Systems for Public Enterprises in Less Developed Countries*, Boston University, monografía, Boston, E.U., 1984.

Simeray P., *Principios y aplicaciones del control de gestión*, Deusto, Bilbao, España, 1967.

The World Bank, *World Development Report*, Washington D.C., E.U., 1983.

BIBLIOGRAFIA**PLANEAMIENTO ESTRATEGICO**

- * De Vasconcelos Filho, Paulo "PLANEJAMIENTO ESTRATEGICO PARA A RETOMADA DO DESENVOLVIMENTO"
Ed. Livros Técnicos e Científico, Editora S.A. Rio de Janeiro, Brasil, 1986.
- * Laris Casillas, Francisco, J. "ESTRATEGIAS PARA LA PLANEACION Y CONTROL EMPRESARIAL"
Ed. Trillas, México, 1978.
- * Sallenave, Jean P. "GERENCIA Y PLANEACION ESTRATEGICA"
Ed. Norme, Bogotá, Colombia, 1986.
- * Steiner, George A. "PLANEACION ESTRATEGICA"
Compañía Editorial Continental, S.A. México, 7ma. edición, Nov. 1986.
- * Vinitzky, Guillermo "PLANEAMIENTO ESTRATEGICO Y PRESUPUESTO"
Ed. Tesis, 1er.edición, Bs.As. Argentina, 1986.

SISTEMA DE CONTROL GERENCIAL

- * Biasca, R. "PRODUCTIVIDAD"
Ed. Macchi, Bs.As., Argentina, 1984.
- * Du Tilly, R. Fiol M. "PLANEACION Y CONTROL DE COSTOS"
1ra. Ed., Editorial Trillas, México, 1980.
- * Giacomon, J. "ORCAMIENTO PUBLICO"
2da. Ed., Editora Atlas S.A., São Paulo, Brasil, 1986.
- * Khemakhen, A. Ardoin J.L. "APLICACION DEL CONTROL DE GESTION"
Ed. Deusto, Bilbao, España, 1976.
- * Schott, G. "DATOS INDICE PARA LA DIRECCION DE EMPRESAS"
Ed. Pirámide, Madrid, España, 1974.
- * Tucker, S.A. "CONTROL DE GESTION: METODOS DE LOS RATIOS"
Ed. Hispano Europea, Madrid, España, 1968.
- * Welsh, G.A. "ORCAMIENTO EMPRESARIAL"
4ta. Ed., Editora Atlas S.A., São Paulo, Brasil, 1985.
- * Westwick, C.A. "MANUAL PARA LA APLICACION DE RATIOS DE GESTION"
Ed. Deusto, Bilbao, España, 1987.