

GESTIÓN DE PROGRAMAS DE FINANCIAMIENTO DEL GOBIERNO DEL ESTADO ZULIA

(Management government funding programs Zulia state)

Recibido: 22/11/2015 Revisado: 12/12/2015 Aceptado: 01/09/2016

Medina, Luis

Universidad Privada Dr. Rafael Bellosó Chacín, URBE, Venezuela
luismedinaroman@hotmail.com

González, Denise

Universidad Privada Dr. Rafael Bellosó Chacín, URBE, Venezuela
denisegonzalez@hotmail.com

RESUMEN

En este artículo se analizó la gestión de programas de financiamiento del Gobierno del estado Zulia. Se utilizó enfoque sistémico-estratégico de la administración, fundamentado en la teoría de control financiero y planificación, para ello se revisaron autores como: Molins (2007), Chiavenato (2005), Batesman y Snell (2001), Gitman (2007), Van Horne (1997) y Ortiz (2005). Para lograrlo se formuló una investigación en el paradigma positivista, tipo descriptiva, de campo, no experimental y transeccional. Se construyó un instrumento conformado por 18 preguntas de opción múltiple de respuesta y medición ordinal, el cual fue aplicado en los organismos responsables de la gestión de dichos programas. El instrumento fue validado por el juicio de expertos y la medida de estabilidad Alpha de Cronbach, obtuvo un valor de 0,923, lo cual demostró la confiabilidad de las mediciones. En cuanto a los resultados, los informantes coincidieron en que siempre se permite detectar las necesidades de la población, formular alternativas de solución y conocer las potencialidades de los recursos locales disponibles, (75%); jerarquizar las necesidades y lograr la participación de los beneficiarios, (63), así como comparar con proyectos similares (50%). Concluyendo que la formulación del programa de financiamiento sigue iguales lineamientos a los programas de acción social, la fase de ejecución se realiza en atención a los objetivos y procedimientos establecidos, siendo los factores de riesgo de mayor incidencia, ubicando la categoría de riesgo de los programas en un nivel importante, y por último el proceso de control presenta limitaciones en el plan de monitoreo y de implementación. Se recomienda diseñar una estructura organizativa para los programas de financiamiento, partiendo de un análisis de los procesos medulares y de apoyo. La metodología de análisis de gestión social se basó en los trabajos de Cohen y Franco (2006) y Ander-Egg y Aguilar (2006).

Palabras clave: gestión, programas, financiamiento, financiera, proyectos sociales.

ABSTRACT

In this article, the management of programs funded by the Government of Zulia state was analyzed. Systemic and strategic approach to management, based on the theory of



financial control and planning, was used for it were checked and authors: Molins (2007), Chiavenato (2005), Batesman and Snell (2001), Gitman (2007), Van Horne (1997) and Ortiz (2005). To achieve a non-transactional experimental and descriptive research field it was formulated. An instrument made up of 18 multiple choice questions and ordinal response measurement, which was applied to the bodies responsible for managing these programs are built. The instrument was validated by expert judgment and the measure of stability, Cronbach Alpha, obtained a value of 0.923, demonstrating the reliability of the measurements. As for the results informants agreed that always detects the needs of the population, develop alternative solutions and understand the potential of local resources, (75%); prioritize needs and engage beneficiaries, (63) and compared with similar projects (50%). Concluding that the formulation of the financing program follows the same guidelines to social action programs, the implementation phase is carried out in accordance with the objectives and procedures, with the risk factors of higher incidence, placing the risk category of programs at a high level and finally the control process has limitations in the monitoring plan and implementation. It is recommended to design an organizational structure for funding programs, based on an analysis of the core and support processes. The analysis methodology of social management based on the work of Cohen and Franco (2006) and Ander-Egg and Aguilar (2006).

Keywords: financing programs management, financial management, social projects, social programs management, social management.

INTRODUCCIÓN

El proceso administrativo desde cualquiera de los enfoques asumidos para su estudio se establece como una etapa crucial para el desempeño exitoso de las organizaciones, asimismo de sus proyectos y el control de sus actividades. Se recomienda aplicar técnicas que permitan un monitoreo constante realimentando cada una de las fases del mismo. La información generada permite determinar las potencialidades y debilidades de la gestión, la cual podrá ser utilizada para formular lineamientos, mejoras, modificaciones o cambios sustantivos que conduzcan al desarrollo de sus programas, planes o proyectos.

Asimismo, en el ámbito de la gerencia pública, estudiar el desempeño de sus entes y políticas contribuye al mejoramiento de sus funciones, en el caso de la aplicación de programas específicos, se requiere conocer no solo los resultados y alcances, sino también los factores que intervinieron durante su desarrollo.

En este sentido, el objetivo de este trabajo plantea analizar la gestión de los programas de financiamiento del Gobierno del estado Zulia, toda vez que los entes responsables de su implementación han sido objeto de reestructuraciones y fusiones, lo cual ha limitado el seguimiento sistemático de dichos programas. El análisis propuesto, parte de considerar las fases de formulación, ejecución y control de planes, como aspectos cruciales para estudiar el desempeño de los programas mencionados a la luz de la teoría financiera y los objetivos de los mismos.

ALGUNAS CONSIDERACIONES TEÓRICAS SOBRE LA GESTIÓN DE INNOVACIÓN

GESTIÓN DE PROGRAMAS DE FINANCIAMIENTO

La gestión se define en el campo de las ciencias administrativas como el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros y recursos de una organización para alcanzar las metas establecidas, según Stoner y otros (1996) y Certo (2001). Por tanto, puede afirmarse la necesidad de combinar y coordinar las acciones de las personas y otros insumos materiales e intangibles para lograr el propósito que originalmente los aglutinó.

Esta definición asume las etapas básicas del proceso administrativo, las cuales según los criterios de Chiavenato (2005), Batesman y Snell (2001), Certo (2001), así como Stoner y otros (1996), pueden describirse de la siguiente manera:

Planeación: Consiste en especificar los objetivos de la organización y decidir con anticipación las acciones adecuadas, debiendo ejecutarse para alcanzarlos requiriendo de un proceso sistemático y consciente de toma de decisiones acerca de las metas como de actividades que un individuo, grupo, unidad u organización trataran de alcanzar.

Organización: Para los autores citados, consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas. Estas actividades incluyen atraer gente a la organización, especificar las responsabilidades, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir, distribuir recursos y crear condiciones para un mejor funcionamiento tanto de las personas como las cosas para alcanzar el máximo éxito.

Dirección: Este proceso permite estimular a las personas para lograr un desempeño eficiente, lo cual a su vez, requiere motivar a los empleados e implementar canales de comunicación, comprende el contacto cotidiano y cercano con la gente, que contribuye a orientarla e inspirarla hacia el logro de las metas y por tanto debe promover la participación de todos los actores involucrados, según Ander-Egg y Aguilar (2006).

Control: Esta fase requiere hacer seguimiento o acompañamiento al progreso y ejecutar los cambios necesarios, asegurando el cumplimiento de las metas. Implica definir estándares de comportamiento que muestren el desempeño con respecto a las metas a largo plazo; para ello se debe:

- a) Monitorear el desarrollo de las personas y de las áreas.
- b) Recopilar datos de su desempeño.
- c) Proporcionar a las personas retroalimentación o información acerca de su progreso.
- d) Identificar los problemas de desempeño mediante la comparación de los datos de estos con las normas y actuar para corregir los problemas.

Por su parte, Amat (2000) señala el control como el proceso mediante el cual se asegura que las actividades de la empresa se realicen según lo esperado, y de tal forma contribuyan al logro de los objetivos. Es menester además ratificar la afirmación de Serna (2003), la falta de seguimiento y medición del desempeño organizacional ocasiona pérdida de la credibilidad en las formulaciones estratégicas, afirma con razón entonces “lo que no se mide no se administra; lo que no se administra no se mejora”. Ciertamente la gerencia sea pública o privada, debe diseñar instrumentos idóneos para demostrar sistemáticamente los logros ante sus grupos o actores de interés, el uso de recursos y la efectividad de los resultados y productos en relación al alcance de los planes definidos.

Estos planteamientos revisados en el contexto de estudio (Gobierno del estado Zulia), permiten señalar que no basta la voluntad política si los recursos asignados (humanos, materiales y financieros) no se gestionan de manera adecuada, permitiendo el desarrollo y concreción de las políticas, tanto de programas como proyectos a fin de generar un impacto social relevante.

FORMULACIÓN DE PROGRAMAS DE FINANCIAMIENTO

La formulación de programas de financiamiento comprende el establecimiento de lineamientos globales a corto, mediano y largo plazo, la previsión de los recursos humanos, materiales financieros e infraestructura requerida del ajuste, así como transformación progresiva de la estructura organizativa para cumplir con los objetivos planteados, aspectos que se determinan mediante la detección de necesidades, igualmente el análisis de los factores intervinientes a través de diagnósticos y diseño de planes de acción, donde se plasmen las diferentes alternativas que pueden dar respuesta a los problemas identificados.

A continuación se presentan los pasos de la formulación según Cohen y Franco (2006) y Ander-Egg y Aguilar (2006):

Diagnóstico: Debido a que la formulación es la etapa centrada en el diseño de las alternativas del proyecto; es decir, las opciones técnicamente viables para alcanzar los objetivos de impacto perseguidos o, complementariamente para solucionar el problema originario. Las alternativas surgen de la teoría disponible, de la experiencia de los especialistas en el área y de las evaluaciones ex post llevadas a cabo en proyectos análogos.

Por tanto, se espera que el proceso de formulación atienda a los elementos esenciales que según la teoría de la planificación de Molins (2007), se refieren a:

- a) Conocimiento de realidad que se pretende modificar.
- b) Las relaciones de causalidad entre los elementos de la realidad.
- c) Posibilidad de prever situaciones futuras (situación esperada).
- d) Capacidad de direccionar acciones y recursos.

e) Racionalidad en la toma de decisiones.

Planes de acción: La formulación del programa también incluye el diseño de normas y técnicas administrativas que permitirán organizar la atención y la programación de actividades de las áreas involucradas, identificación de los recursos e implantación del plan, por lo tanto implica la participación de los responsables de la gestión del programa, directivos, coordinadores, administrativo y de apoyo, esta fase puede subdividirse:

a) Diseño de normas y procedimientos: Comprende identificar cual es el objetivo de la misma, cuál es su alcance y competencia, así como la unidad responsable de aplicarla y monitorear el proceso.

b) Definición de recursos y dotación: Garantizar los bienes materiales, financieros, así como el capital humano necesario para el desarrollo del programa es una condición básica para el logro de los propósitos, los planificadores deben identificar cada recurso, su costo, cantidad, calidad y disponibilidad para poner en marcha el proyecto.

c) Diseño del subsistema de información: Describir la forma de obtención, procesamiento y difusión de la información necesaria para realizar la valoración técnico, administrativa y epidemiológica del programa, de manera que pueda evaluarse integralmente; es decir, revisarlo, ajustarlo y reformularlo permanentemente. Esta evaluación debe atender a su vez tres aspectos:

d) Estructura, recursos humanos y financieros, organización y control.

e) Proceso, acciones ejecutadas por los responsables y usuarios del programa.

f) Resultados, cambios esperados como producto de la aplicación del programa.

EJECUCIÓN DE PROGRAMAS

Una vez seleccionada la alternativa a implementar, como resultado de la evaluación ex ante (diagnostico), es necesario detallar los distintos componentes del programa, tal como lo plantea Cohen y Franco (2006) esto implica describir los procesos requeridos para lograr los objetivos de producto propuestos, con sus respectivas actividades e insumos, así como el cronograma, estructura organizacional, requerimientos de información, planes de monitoreo, además de evaluación ex post, presupuesto y plan de financiamiento.

En esta etapa es preciso incorporar todos los de costos para permitir una adecuada implementación, monitoreo de las actividades, asimismo de los procesos involucrados. El trabajo requerido en la programación depende de la profundidad con que se hayan realizado las etapas anteriores. A mayor exhaustividad en la formulación como la evaluación ex ante, menor es la cantidad de tareas a realizar en la programación. Los componentes de esta fase siguiendo a Cohen y Franco (2006) son:

Descripción de procesos: Es una serie de actividades lógicamente relacionadas que utilizan insumos (personas, procedimientos, máquinas, materiales) para producir un

resultado. Se comienza con una descripción de los procesos principales, asimismo de apoyo. Los principales son imprescindibles para la producción y distribución de los productos, permiten agregar valor a los insumos como alcanzar los objetivos de producto e impacto perseguidos (forma la cadena de valor). Los de apoyo, posibilitan dar mayor calidad a la gestión, incrementando su eficiencia además de la eficacia.

Mapa de proceso: Es una de las técnicas utilizadas para sistematizar la ejecución. Consiste en un diagrama de bloques donde cada uno representa un proceso. Se conectan a través de flechas reflejando el sentido de la relación que los vincula. Permite visualizar el conjunto, sus interrelaciones y la cadena de valor. Para elaborar el diagrama, se debe:

a) Preparar un listado exhaustivo de los principales procesos requeridos para la producción como distribución de los productos (por ejemplo: diseño de obra, compra de insumos, ejecución, contratación de profesionales, técnicos, capacitación de operadores, identificación e incorporación de beneficiarios, diagnóstico, además de entrega de servicios, entre otros.

b) Listar los procesos de apoyo (como difusión, contabilidad, supervisión de obras, monitoreo de gestión, evaluación de impactos).

c) Definir él o los objetivos de cada proceso, sus características cualitativas y las metas por período, cuantificar el tiempo a requerir en cada proceso, especificando si es implementado solo una vez, si es repetitivo o permanente

d) Elaborar la matriz de programación incorporando la información anterior a la alternativa seleccionada (construida durante la formulación).

Manual de procedimientos: La descripción de los procesos de un proyecto se sistematiza utilizando como guía la operación. Elaborar un cronograma podría resultar útil pues la representación gráfica de la información sobre los tiempos que demanda cada actividad, el proceso durante la ejecución y operación facilita el seguimiento. Dependiendo de su cantidad, se puede trabajar con una versión global (acumulativa) y otras detalladas (por proceso).

Coordinación de recursos organizacionales: Considerando las características de los procesos, actividades, población, objetivo y el marco institucional, es necesario coordinar los recursos requeridos para dar cuenta de los objetivos del proyecto. No existe un único modelo de organización válido para todas las situaciones, sino distintas opciones las cuales pueden cambiar según los parámetros del diseño y el contexto.

Las variables centrales para definir la estructura son:

a) El grado de estandarización del producto: Un producto es estandarizado cuando es el resultado de un proceso de producción y/o distribución (interno o externo) que responde a patrones normalizados. Las raciones alimentarias de un programa nutricional son un ejemplo de producto estandarizado, en tanto tengan la misma cantidad de kilocalorías y proteínas. En cambio, los tratamientos recetados en un centro de salud son un ejemplo de productos no estandarizados, según Cohen y Franco (2006).

b) El grado de homogeneidad de la población objetivo: Es función del nivel de semejanza en las “variables pertinentes” que afectan a los objetivos de impacto del programa. La población de niños entre cuatro y seis años en un programa de vacunación es un ejemplo de población homogénea. Los beneficiarios de un programa de capacitación tienen distintas necesidades económicas, historia laboral y habilidades, lo que los hace diferenciarse en relación a sus requerimientos de capacitación.

Es así como al diseñar el modelo de focalización, de acuerdo a las características de la población objetivo, se deben definir los procedimientos necesarios para acceder a los productos, minimizando los errores de inclusión y exclusión. En dicho caso se pone énfasis en minimizar el error de exclusión a través de la promoción. Si los productos son atractivos para otros, será necesario establecer un sistema de selección de beneficiarios (a través de la solicitud de documentos, cuestionarios, entrevistas u otros) que permitan asegurar el beneficio solo a los miembros de la población definida en el diagnóstico.

FACTORES DE RIESGO EN LA GESTIÓN DE PROGRAMAS

El análisis de riesgo se ha incorporado a la gerencia pública con la finalidad de seleccionar las mejores alternativas para el cumplimiento de un objetivo o programa y se define como la posibilidad de ocurrencia de un evento que pueda ocasionar resultados contrarios a los esperados e impidan el logro de las metas planteadas por una entidad, según González (2005).

Para identificar los factores de riesgo en la gestión de programas es necesario tomar en consideración los resultados del diagnóstico, (referido en la fase de formulación), pues como se indicó, permite identificar cuáles son las fuerzas del medio ambiente, externo e interno, que a nivel macro o micro, influyen en el desarrollo del programa incluso en el ente responsable de su ejecución además de cualquier otro actor de interés, también posibilita analizar el grado y naturaleza de la influencia, así como las posibles implicaciones para el éxito del mismo.

Puede entonces afirmarse que los factores inductores de variabilidad en los resultados esperados de un programa o proyecto pueden agruparse en:

Factores internos: En esta categoría se cuentan las posibles debilidades en la planificación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicaciones, control, capacidad de respuesta ante variaciones externas, calidad de los procesos internos entre otros, según Ortiz (2005).

González (2005) indica que el desconocimiento o falta de claridad de los objetivos institucionales, tareas y procesos, puede generar confusión y conductas negligentes por parte de los funcionarios.

Factores externos: Incumplimiento de los supuestos o surgimiento de elementos contextuales nuevos e impredecibles que modifican el escenario donde se implementa el proyecto. En esta categoría se agrupan los factores políticos, sociales, financieros, legales, normativos y oportunidad de recursos, según Cohen y Franco (2006) González

(2005).

a. Factores económicos: Aquellos relacionados con el comportamiento de la economía, tanto a nivel nacional como internacional: índice de crecimiento, inflación, devaluación, ingreso per cápita disponible, PIB (Producto Interno Bruto), comportamiento de la economía internacional, asignación de recursos a los entes gubernamentales, déficit fiscal, alianzas con organismos multilaterales dispuestos a financiar programas sociales.

b. Factores políticos: Se refieren al uso o migración del poder: datos de Gobierno a nivel internacional, nacional, regional o local (acuerdos internacionales, normas, leyes, implementos); datos de los órganos de representación (asambleas, consejos municipales); otros agentes del Gobierno que puedan afectar a la empresa o unidad estratégica de negocio.

c. Factores sociales: Los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura) los cuales podrían incidir en la focalización del programa y la recuperación de los recursos.

d. Factores tecnológicos: Los relacionados con el desarrollo de máquinas, herramientas, materiales (hardware), así como los procesos (software).

e. Factores geográficos: Los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, recursos naturales.

f. Factores competitivos: Todos los determinados por la competencia, aquí se incluyen los programas y otros proyectos que compiten por recursos o son complementarios.

PROCESO DE CONTROL DE LA GESTIÓN DE PROGRAMAS

De acuerdo con Cohen y Franco (2006), el control se realiza durante los estados de inversión como operación de los programas, asimismo de proyectos, con el objetivo de conocer los resultados de la gestión y definir la reprogramación requerida. Tradicionalmente, el objetivo del monitoreo ha estado centrado en la identificación de los desvíos existentes respecto a lo programado, haciendo un análisis intra proyecto (longitudinal). Para ello, se toma al programa o plan de producción como el patrón de comparación restringiéndose el control físico como financiero, según Serna (2003).

La comparación entre lo programado y lo realizado solo es válida si existe una formulación adecuada que permita una programación realista e idónea de los diferentes productos, procesos, actividades e insumos requeridos en la operación. Si la programación de un proyecto es arbitraria, monitorear no tiene sentido, según Cohen y Franco (1996). En este contexto, la formulación, programación y monitoreo están estrechamente vinculados.

La programación no siempre es confiable y cuando hay más de un ejecutor o proyecto, además de considerar el contraste respecto a la programación, el monitoreo también debe comparar los indicadores de resultado de cada uno, según González

(2005).

GESTION DE PROGRAMAS DE FINANCIAMIENTO DEL GOBIERNO DEL ESTADO ZULIA

La gestión de programas de financiamiento es un proceso que dispone además de técnicas de formulación, ejecución, control, dirigido a satisfacer conceptos amplios, tales como metas, pertinencia, impacto económico y el incremento del bienestar social de la comunidad, esto último como fin primario, por lo tanto debe encauzar en el progreso continuo, abarcando todos los niveles y áreas de responsabilidad de los entes involucrados.

Ahora bien, se hace necesario aplicar metodologías de forma organizada y coherente para dar respuestas a las necesidades de la población, considerando al control para el monitoreo, con el fin de ser evaluados los resultados, inclusive hacer los cambios imperiosos para que esos objetivos trazados en la gestión de programas financieros puedan lograrse.

Además, se debe diseñar una estructura organizativa para los programas de financiamiento, partiendo de un análisis de los procesos medulares y de apoyo. En este sentido, las actividades se clasificarían en directas o estratégicas, aquellas que crean valor al beneficiario; indirectas, relacionadas con las actividades de apoyo y misionales o aseguradoras de calidad, de manera que pueda lograrse los objetivos de los programas con el uso de las técnicas para ser más asertivos, coherentes, eficientes y eficaces, específicamente con la población del estado Zulia.

METODOLOGÍA

La presente investigación fue de tipo descriptivo, con relación al diseño de investigación fue no experimental, transeccional. En cuanto a la fuente de información, la investigación se enmarcó dentro de la tipología de campo, en este caso, se consultó directamente a los actores responsables de la gestión de los programas de financiamiento del Gobierno del Zulia.

En referencia a la población, para esta investigación se utilizó un diseño muestral no probabilístico. La unidad de observación estuvo conformada por los entes responsables de la gestión de programas de financiamiento, adscritos a la Gobernación del Zulia, y se consultó a los sujetos que hayan sido gestores de los programas, es decir: directores de los entes, jefes y/o coordinadores de programas y proyectos que cumplieron con los siguientes requisitos:

- a) Haber ocupado el cargo durante los últimos cinco años.
- b) Que hayan permanecido en el cargo por lo menos un año.

La distribución de la población e informantes quedó conformada de la siguiente manera:



Cuadro 1

Distribución de la población

| N° | Ente | Informantes |
|-----------|-------------|---------------------------------|
| 01 | IDFA | Ex director Ex Administrador |
| 02 | FONFIDEZ | Ex director Ex Administrador |
| 03 | FONDESEZ | Director Administrador |
| 04 | INZUVI | Director Administrador |

Fuente: elaboración propia (2012).

El tipo de instrumento de recolección de datos diseñado para esta investigación fue un cuestionario contentivo de 18 preguntas, con opciones múltiples de respuesta, tipo escala, al cual se le aplicó el estadístico Coeficiente Alfa de Cronbach, acuerdo a la confiabilidad el resultado de la estimación se ubicó en 0,923, lo cual significa que es de alta confiabilidad. Por otro lado, para la validez se consultó a cinco docentes de la Universidad del Zulia, vinculados al estudio de la gestión financiera, gestión social, y estadística, lo cual permitió establecer si la variable, las dimensiones específicas y los respectivos indicadores midieron exhaustivamente la realidad estudiada.

CONSIDERACIONES FINALES

De acuerdo a los hallazgos de la investigación sobre la gestión de programas de financiamiento del Gobierno del estado Zulia, puede afirmarse que:

El proceso de formulación se realiza siguiendo los lineamientos correspondientes a los programas de acción social. Dentro de esta fase se observó que:

a) El diagnóstico permite detectar y jerarquizar las necesidades de la población, las potencialidades de los recursos disponibles y promover la participación de los beneficiarios.

b) Los planes de acción se formulan atendiendo los lineamientos formales pero no constituyen fuentes de consulta.

c) Los objetivos son coherentes con los propósitos del Gobierno del Zulia y reúnen los atributos necesarios para lograr direccionar las acciones.

d) La participación en la formulación de los programas está centralizada y excluye a los actores de la comunidad.

e) La estructura organizativa del programa no reúne los requisitos necesarios para vincular los elementos determinantes del logro de los objetivos planteados.

f) Se considera que el proceso de formulación es adecuado pero presenta disfuncionalidades que debe corregir a corto plazo, a fin de asegurar la permanencia de los programas.

La fase de ejecución de los programas se realiza en atención a los objetivos y procedimientos establecidos, sin embargo se detectó que:

a) Los programas son ejecutados sin contar la información necesaria.

b) Existen limitaciones para coordinar adecuadamente los recursos organizacionales, en parte por la falta de sistematización de la información y diferenciación de procesos medulares y de apoyo.

Los factores de riesgos de mayor incidencia son de carácter interno, siendo su impacto valorado como medio y los factores externos valorados como de alto impacto tienen una influencia menor debido a la naturaleza de los entes. Sin embargo, debe señalarse que debido a las debilidades internas detectadas en cuanto a la estructura organizativa e información pertinente, la categoría de riesgo de los programas se ubica en un nivel importante.

El proceso de control presenta limitaciones importantes en cuanto a los elementos del plan de monitoreo y el proceso de implementación. Destaca entre otros:

a) Inexistencia de indicadores de impacto.

b) Poca divulgación de los resultados.

c) Falta de realimentación de los procesos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Amat, J. (2000). Control de Gestión. Una Perspectiva de Dirección. España. Gestión 2000.

Ander-Egg, E. y Aguilar, M. (2006). Administración de programas Sociales. Argentina. Ediciones Lumen.

Batesman, T. y Snell, S. (2001). Administración. Una ventaja competitiva. México. Editorial Mc Graw Hill.

Certo, S. (2001). Administración Moderna .México. Pearson Education.

Chiavenato, I. (2005) Administración en los Tiempos Modernos. Colombia. Editorial Mc Graw Hill.

Cohen, E. y Franco, R. (1996). Evaluación de Proyectos Sociales. Argentina. Siglo



Veintiuno Editores.

Cohen, E y Franco R. (2006). Manual de Evaluación de proyectos Sociales. Argentina. Publicaciones del Consejo Económico para América Latina.

Gitman, L. (2007) Principios de Administración Financiera. México. Pearson Educación.

González, S. (2005). Gerencia Pública. Gestión estratégica del Sistema de Control Interno con Énfasis en Evaluación. Colombia. Universidad del Valle.

Molins, M. (2007). Teoría de la planificación. Venezuela. Ediciones de la Biblioteca Universidad Central de Venezuela.

Ortiz, A. (2005). Gerencia Financiera y Diagnóstico Estratégico. México. Editorial Mc Graw Hill.

Serna, H. (2003). Gerencia Estratégica. Teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos: Índices de gestión. Colombia. 3R Ediciones.

Stoner, J. Freeman, E. y Gilbert, D. (1996). Administración. México. Pearson Education.

Van Horne, J. (1997). Administración Financiera. México. Editorial Prentice Hall.