María Elena Pérez Prieto
Ivonne Cristina Acosta Campos
Noleyda Revilla Delgado

Guía didáctica

Guía de autoaprendizaje sobre gerencia estratégica y proceso de evaluación de la gestión financiera

Ediciones Clío

República Bolivariana de Venezuela
Universidad Nacional Experimental
"Rafael María Baralt"
UNERMB

3

Lin - Paego

Este libro es producto de investigación desarrollado por sus autores. Fue arbitrado bajo el sistema doble ciego por expertos en el área bajo la supervisión del Centro de Estudios e Investigaciones Socio Económicas y Políticas (CEISEP) de la Universidad Nacional Experimental "Rafael María Baralt". Venezuela.

El presente texto es el resultado de la experiencia investigativa en aula sobre los procesos estratégicos y de gestión financiera de los docentes del Postgrado de la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt, adscritos a la Línea de Investigación Perspectiva Administrativa, Económica y Gerencial de las Organizaciones (PAEGO), quienes a través de la sistematización de sus experiencias como formadores en el área, han logrado plasmar una guía para capacitar a los participantes y al lector en general en el proceso de autoaprendizaje para la realización de análisis y planeación financiera a corto y largo plazo, que les permita anticipar los eventos evitando los peligros y aprovechando las oportunidades que ofrecen los cambios de los factores y variables del entorno económico y financiero, donde los sucesos tienen un efecto inmediato sobre el desempeño de las empresas. **Esta guía fue arbitrada por pares a través del sistema doble ciego.**

Guía didáctica: Guía de autoaprendizaje sobre gerencia estratégica y proceso de evaluación de la gestión financiera

©2014. María Elena Pérez Prieto, Ivonne Cristina Acosta Campos, Noleyda Revilla Delgado

3ra Edición: Marzo de 2014

Hecho el depósito de ley:

ISBN: 978-980-12-6427-9

Depósito legal: lfx2522013658670

Fondo Editorial UNERMB

Coordinador: Jorge Vidovic

http://150.185.9.18/fondo_editorial/

correo: fondoeditorialunermb@gmail.com

Ediciones Clío

https://www.edicionesclio.com/

Guía didáctica No.3

Diseño y diagramación: Julio García Delgado

Maracaibo – Venezuela

CATALOGACIÓN

Guía didáctica: Guía de autoaprendizaje sobre gerencia estratégica y proceso de evaluación de la gestión financiera. 3ra ed / María Elena Pérez Prieto, Ivonne Cristina Acosta Campos, Noleyda Revilla Delgado.Autores.

– 4a ed. digital – Cabimas (Venezuela) : Fondo Editorial de la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt (UNERMB), Centro de Estudios e Investigaciones Socio-Económicas y Políticas, 2014.

52 p. ; 24 cm

ISBN: 978-980-12-6427-9

Depósito legal:

lfx2522013658670

1. Autoaprendizaje 2. Estratégica 3.Proceso de Evaluación 4. Gestión Financiera

Capacidades y recursos de la empresa
Evaluación de la información económica financiera histórica reexpresada
Evaluación económica y financiera
Enfoque estratégico
Pasos
Análisis vertical
Análisis horizontal
Partidas
Indicadores financieros
Punto de equilibrio
INFLUENCIAS DEL ENTORNO
Fortalezas
Oportunidades
Debilidades
Amenazas
Económicas
Financieras

Índice general

Introducción 5

Justificación 7

Objetivos y orientaciones generales 9

Estrategia instruccional 12

Documentos de apoyo y contenido 13

Actividades de autoevaluación 43

Referencia sugerida 48

Introducción

La Guía de Autoaprendizaje sobre la Gerencia Estratégica y proceso de evaluación de la gestión financiera tiene como propósito diseñar un conjunto de estrategias que le permitan a los participantes, cursantes de asignaturas en el área de las finanzas, desarrollar habilidades para evaluar bajo el enfoque estratégico la gestión financiera de cualquiera organización.

Una de las responsabilidades de un gerente financiero es incrementar el valor presente de la empresa, a través de la implementación de estrategias adecuadas y oportunas que permitan escoger la(s) mejor(es) alternativa de inversión que garantice(n) flujos de efectivos cónsonos con la naturaleza y el comportamiento de la organización y con las exigencias del mercado. Para la formulación de estrategias se requiere realizar una evaluación de la gestión financiera considerando no sólo en comportamiento de las variables e indicadores internos sino los factores y elementos exógenos que influyen positiva o negativamente en esa gestión.

Los objetivos previstos para desarrollar el contenido de esta Guía están concebidos bajo una perspectiva integradora. Cada una de las unidades constituye un paso dentro del proceso evaluativo que se debe desarrollar para diagnosticar cuál es la situación actual de una organización estableciendo las fortalezas y debilidades de los indicadores económicos y financieros, pero sobre todo haciendo mayor énfasis en la construcción de la organización que se quiere tener en el futuro inmediato. Bajo esta perspec-

tiva, esta Guía hace énfasis en preguntas de reflexión que le permitan a los participantes construir un marco referencial teórico sobre la evaluación económica y financiera bajo un enfoque estratégico adaptado a las exigencias actuales en relación a la aplicación práctica en el mundo empresarial.

El material que se anexa constituye un ejemplo del tipo de lectura que se debe abordar, lo que viene a solventar una de las dificultades que se le presenta a los estudiantes como es la dispersión de fuentes de consulta para lograr los objetivos de aprendizaje.

Esta Guía va dirigida a estudiantes de pre y postgrado, especialmente a aquellos que deseen conocer y profundizar sus conocimientos en el área de evaluación de la gestión financiera empresarial sobre la base del enfoque estratégico.

Justificación

En un mundo tan cambiante, es necesario que la universidad cumpla con uno de sus compromisos como es el de formar y capacitar un recurso humano de alta calidad. En lo que respecta a los Programas Académicos que estudian la Gerencia Financiera, se hace cada día indispensable la implementación de estrategias académicas que permitan capacitar al futuro gerente financiero tanto en el manejo de la teoría económica y financiera como en la dimensión creativa e imaginativa como insumo para que pueda anticipar escenarios críticos en su gestión.

La capacidad de anticipación significa prever hechos, crear hechos, aprovechar oportunidades existentes, pero sobre todo ver aquellas que no son evidentes. Lograr combinar estos aspectos no es tarea fácil, es necesario realizar lecturas de diferentes autores que nos den una visión amplia del enfoque, auspiciar círculos de reflexión, compartir experiencias, entre otras estrategias de aprendizaje. Con esta Guía se pretende incorporar una serie de preguntas de reflexión con base a las lecturas que deben realizar los participantes del material de apoyo que se anexa y otra bibliografía complementaria señalada en las referencias que contribuya a su capacitación como gerentes financieros creativos, innovadores y proactivos.

Aplicar la gerencia estratégica en el ámbito de las finanzas permite realizar excelentes diagnósticos, pero sobre todo tomar decisiones oportunas y efectivas porque se hacen con un conocimiento pleno del entorno.

Un elemento importante, que se ha considerado al elaborar esta Guía es que el participante aplique los conocimientos adquiridos en casos particulares de estudio y visualice las nuevas tendencias para hacer evaluación de la gestión financiera. Brinda la oportunidad de informarse y ejercitarse en metodologías que le permiten, por una parte, valorar la teoría que sustenta el nuevo enfoque de evaluación financiera y, por la otra, descubrir, analiza y aplicar sus procesos cognoscitivos de una forma reflexiva y creativa.

El propósito de esta Guía pone de manifiesto un proceso dialéctico que permite tanto al facilitador como a los participantes, alternar sus funciones para aprender haciendo y aprender innovando, en esa realidad dialógica y permanente que posibilita la discusión y confrontación de los procesos cognoscitivo, afectivo y axiológico.

Objetivos y orientaciones generales

Guía de autoaprendizaje

Asignaturas

Relacionadas con la Evaluación Económica y Financiera

Objetivos

- Construir los pasos que se deben seguir para realizar una evaluación de la gestión financiera de una organización.
- Distinguir los elementos que considera la evaluación económica tradicional y la abordada bajo un enfoque estratégico.

Contenido programático

- Unidad I: La evaluación de la gestión financiera
  Proceso de evaluación económica y financiera: tradicional y estratégico
- Unidad II. Planeación estratégica financiera
  Análisis estratégico interno: fortalezas y debilidades
  Análisis estratégico externo: oportunidades y amenazas.
  Formulación y evaluación de estrategias

Planificación

La Guía se ha elaborado con la finalidad de suministrar al participante material bibliográfico difícil de encontrar para desarrollar las habilidades para el desarrollo de las Unidades I y II.

Uno de los contenidos a abordar es el proceso de evaluación económica y financiera desde la perspectiva tradicional y la estratégica, así como la planeación estratégica financiera. Por tal razón, se suministran tres lecturas, las cuales el participante debe leer antes de responder las preguntas que le van a permitir tener una visión amplia del proceso de evaluación.

El material didáctico de este módulo consta de dos partes, cada una con una selección de lecturas y ejercicios de autoevaluación. La primera parte corresponde al contenido de la Unidad I: La evaluación de la gestión financiera (Proceso de evaluación económica y financiera: tradicional y estratégico) y la Unidad II: Planeación de la gestión financiera (Análisis estratégico interno y externo; formulación y evaluación de estrategias).

La segunda parte constituye una sección de autorreflexión que combina preguntas con base a todas las lecturas.

El material está constituido por una selección de lecturas, donde se incluyen material mimeografiado, capítulos de libros de varios autores y ejercicios para cada parte, los cuales hacen referencia a su contenido y contienen instrucciones sobre el modo de resolverlos. Es importante señalar que se incluyen estudios de casos que permiten contrastar teoría con práctica.

Estimado participante, antes de comenzar a desarrollar las actividades contenidas en esta Guía, visualice todo en positivo, hágase la idea y convénzase de que todo lo que va a emprender en este material instruccional será

fructífero y enriquecedor. Adelante y éxito.

Estrategia instruccional

La estrategia de aprendizaje que se sugiere para trabajar con esta Guía se puede desarrollar siguiendo los siguientes pasos:

- Haga una lectura rápida de todo el material de apoyo.
- Lea con detenimiento cada capítulo.
- En la medida que vaya leyendo realice cuestionamientos, reflexiones, interrogantes, entre otros aspectos que consideres necesarios para lograr una lectura eficaz.
- Complementa estas lecturas con la que se recomienda en la bibliografía u otra que consideres pertinente.
- Luego responde cada pregunta y utiliza páginas adicionales si es necesario.
- Trata de ser lo más reflexivo posible, ubícate como un gerente que quiere obtener las herramientas necesarias para aplicarlas en su organización para que ésta sea altamente competitiva.

Con respecto al facilitador, debe orientar las lecturas y contribuir de manera significativa, al fortalecimiento de los conocimientos de los participantes.

Documentos de apoyo y contenido

Las lecturas que se presentan a continuación, son para el desarrollo de la Unidad I y II.

- Unidad I: La evaluación de la gestión financiera
  Proceso de evaluación económica y financiera: tradicional y estratégico

- Unidad II. Planeación estratégica financiera
  Análisis estratégico interno: fortalezas y debilidades
  Análisis estratégico externo: oportunidades y amenazas.
  Formulación y evaluación de estrategias

Extractos del material de apoyo

Libro: La Macro gerencia Empresarial. Autor. Enrique Morales Nieto. Colombia: Editorial ECT.

Hacia la macrogerencia empresarial

Siempre he creído que el buen juicio es una de las virtudes más importantes que determinan la capacidad gerencial, en especial para la toma de decisiones. Todos los gerentes con el ánimo de buscar mayor productividad y mejorar los resultados vivimos en una permanente búsqueda no solo del personal más idóneo, sino de las mejores técnicas gerenciales; y ante tanta avalancha de teorías, conceptos y técnicas debemos contar con el buen juicio para determinar, con un alto grado de seguridad, qué conviene y cuándo a nuestras organizaciones.

Hace unos años estaba de moda el desarrollo organizacional como elemento básico de la gerencia, así como el sesgo hacia el manejo financiero de las organizaciones. La clave para ser buen gerente consistía en gerenciar los valores individuales y grupales y conseguir la productividad mediante el reconocimiento.

Posteriormente, caímos en la administración por objetivos, considerando que las sumas de los objetivos individuales constituían de por sí una fórmula de conseguir metas concretas y un mejor modo de gerenciar, ya que se aplicaba el principio de la sinergia en donde el todo es mayor que la suma de sus partes. Vimos que los objetivos individuales de unos chocaban a menudo con los de los otros o con los de la misma organización. Entonces pasamos de los objetivos individuales a los grupales y aplicamos la famosa teoría Z que pusieron de moda los círculos de calidad o de participación.

Sin embargo, una cosa es aplicar técnicas gerenciales sin competencia y otra es hacerlo en un mercado competido; afortunadamente llegó la apertura y la globalización de la economía y nos dimos cuenta que gerenciábamos hacia adentro de las organizaciones, lo que llamó la gerencia del ombligo. No le dábamos verdadero valor al entorno, donde había un mar de oportunidades, pero también de amenazas, en especial por los posibles nuevos competidores, y que en la medida en que fuéramos débiles o fuertes institucionalmente para entenderlas y afrontarlas podríamos crear una gerencia estratégica, las empresas se volcaron a la planeación estratégica, que ha sido la técnica más coherente de los últimos tiempos.

Las empresas se encaminaron entonces hacia el concepto de la calidad total, el mejoramiento continuo y el justo a tiempo, Sin embargo, luego de muchas evaluaciones los gerentes no vieron los resultados esperados y se convirtieron estos conceptos en los que mayores desilusiones y desengaños han ocasionado.

Calidad total...

Si la calidad total no era la respuesta, entonces el problema es que no se entendían los procesos y pasamos a la gerencia de procesos. Ya no se gerencian productos ni mercados sino procesos, y se creó una gerencia más plana, menos jerárquica, encaminada a que las personas se comprometan con su proceso, sin embargo, este concepto desjerarquizó a las organizaciones y por buscar muchos comprometidos con un proceso se llegó a los resultados contrarios, es decir, ya nadie responde por nada. Ante este caos sólo queda volver a rediseñar la empresa y pensar que nada de lo anterior sirve y hoy nos encontramos con la reingeniería.

El problema del éxito o del descrédito de una técnica o de una novedad gerencial no está en ella misma sino en el buen juicio para su implementación. Los gerentes ante todo debemos manejar conceptos por encima de las mismas técnicas. Las empresas a través de los años crean su propia tecnología gerencial en la que pueden

cohabitar armónicamente muchas técnicas sin pretender que una desvirtúe la otra. No podemos desconocer que aún se puede ser eficiente con los conceptos básicos de la planeación de tareas y del manejo de incentivos de la época taylorista de los años veinte, y que el reconocimiento y los valores individuales es esencial para lograr una productividad comprometida. La administración por objetivos es excelente en los mandos medios de la organización y que funciona muy bien cuando de metas cortas y concretas se trata.

Los círculos de calidad son un buen ejemplo de cómo se puede involucrar a los obreros en la solución de ciertos problemas de producción, pero sin ostentar ir más allá, ya que su metodología, de causa efecto y de espina de pescado está diseñada para ellos, pero no para solucionar problemas con mayor cantidad de variables, por lo que se comete un error al aplicarlos en estamentos superiores de la organización.

La planeación estratégica abre las mentes hacia los mercados, la competencia, el servicio y la globalización más que por lo que la técnica enseña en sí; sin embargo, creo que mientras no se maneje bien los conceptos de mercadeo o mejor se tenga cierta madurez en el manejo del marketing, no se tendrán los resultados esperados.

Con relación al debatido tema de la calidad total y del mejoramiento continuo, considero que hemos exagerado con relación a los resultados esperados, entre otras cosas porque calidad y tecnología son dos caras de la misma moneda, y para lograr calidad es menester invertir en tecnología y en conocimientos, tal y como lo reconfirma el famoso Informe Monitor.

Soy partidario del concepto de calidad todos juntos y no del concepto de calidad total y creo que hay calidad al obtener cero defectos, como nos lo enseñaron los americanos, así como en lograr hacer las cosas bien desde el comienzo con cero desperdicios al estilo de las enseñanzas japonesas, pero por sobre todo de los europeos con su concepto de que la calidad se encuentra en la funcionalidad de

los productos y en generar el mayor valor agregado (la ingeniería del valor), así nos encontremos con defectos y desperdicios. Las empresas han fracasado en su deseo de mejorar la calidad porque olvidaron que la calidad es un valor agregado al producto más que a la organización en sí y crearon empresas perfectas, pero no productos mejores.

Reingeniería

Ahora bien, la reingeniería es un concepto peligroso y pretencioso si se parte de olvidar el desarrollo histórico de la tecnología gerencial de las empresas, que va desde la planeación de tareas hasta la misma gerencia de procesos. Considero que la reingeniería es en parte volver a la gerencia del ombligo.

En época de apertura se debe manejar el concepto de gerenciar negocios y no empresas. He visto empresarios que fracasan en su deseo de internacionalizarse por querer llevar empresas y no negocios al exterior. Los japoneses, los norteamericanos y los europeos, en realidad no exportan una técnica gerencial, exportan productos y negocios tal y como lo han concebido durante muchos años.

El gerente de hoy más que saber de una técnica gerencial debe manejar el concepto de la macro-gerencia empresarial; es decir, ha de ser un experto en gerenciar la modernización sectorial y empresarial, en gerenciar su participación en grupos empresariales y en hacer alianzas estratégicas; tener claro su plan estratégico y su filosofía hacia la calidad de sus productos. La gerencia de hoy es fanática de la tecnología y de la innovación. El gerente debe tener un buen juicio y ser un macro-gerente y no reinventar la rueda todos los días poniendo en riesgo la estabilidad de la empresa.

La importancia del analisis del entorno empresarial. Autor: Carlos Mora Vanegas (2012).

Todo buen gerente, plenamente identificado con sus funciones a desempeñar en la realidad actual de los escenarios comerciales, proactivos, dinámicos, competitivos, tiene que estar atento en todo lo concerniente con el comportamiento del entorno empresarial, determinar no solamente las oportunidades, amenazas, sino que propiciar los cambios, acciones necesarias, para garantizar una buena operatividad, participación en los mercados en donde opera y en aquellos que pretende conquistar. En este artículo, nos adentramos en el alcance, ventajas, consideraciones a tomarse en cuenta en todo lo concerniente al análisis empresarial.

Anotaciones básicas, notas, alcance, repercusiones

El entorno empresarial, puede definirse como el contexto de la organización con todos los elementos que influyen de manera significativa en las operaciones diarias de la empresa y está compuesto por el macroambiente y microambiente. Muchas son las empresas, especialmente las pymes, que su gerencia no se ha preocupado con relación a lo que representa el entorno en donde actúan…

…las empresas son un sistema abierto, que se encuentran en constante interacción con el medio. En este sentido, su dinámica interna y su dinámica del entorno constituyen una unidad dialéctica inseparable. Se deduce de esto, que los resultados internos de la empresa dependen, en porcentaje alto, de las características del entorno en que se mueve y de la capacidad que tiene ésta de asimilar este entorno y de administrarlo eficientemente.

Una mirada rápida al entorno actual de las empresas nos muestra, que éste no es lineal y que no está conformado únicamente por variables cuantitativas fácilmente manipulables a través de modelos econométricos con los cuales se pretende hacer un pronóstico de la empresa y tomar decisiones. Por el contrario, las fuerzas motrices

de la dinámica del entorno las componen aspectos de tipo cualitativo (relaciones de intereses económicos y de poder, relaciones de influencia, diferenciación estructural de las empresas, etc.) que hacen complejo el esquema de funcionamiento de las empresas.

…es conocido que existen dos dimensiones del entorno empresarial: el macroambiente, el cual comprende las fuerzas que a nivel macro tienen y/o pueden tener implicaciones en el comportamiento del sector y de la empresa en particular (fuerzas de carácter económico, político, cultural, social, jurídico, ecológico, demográfico y tecnológico); y el sector (conjunto de empresas que producen los mismos tipos de bienes o servicios), cuyo análisis se relaciona con el comportamiento estructural, estudiando las fuerzas que determinan la competitividad.

Al adentrarse en la relevancia e importancia del entorno es necesario contar con herramientas específicas orientadas a facilitar la recopilación y el análisis de la información. Han de ser, precisas y simples, un exceso de información, puede ser inviable de analizar y asimilar.

Además, el análisis del entorno ha de prestar una especial atención a su desarrollo futuro, a largo plazo. Esto, porque es en este ámbito temporal en el que han de plantearse las decisiones estratégicas. En este sentido, es necesario contar con instrumentos de análisis adecuados. Según los niveles de dinamismo e incertidumbre del entorno de la empresa será más adecuado emplear unas técnicas u otras. Dos tipos de herramientas de análisis:

La previsión consiste en la prolongación hacia el futuro de una situación pasada con ciertas estimaciones cuantitativas de probabilidad, y realizada de acuerdo con determinadas hipótesis de extrapolación de tendencias. Método apropiado en entornos estables y de baja incertidumbre.

La prospectiva, consiste en la elaboración de un panorama de futuros posibles, de-

nominados escenarios. Los escenarios son situaciones futuras. Son más adecuados ante entornos muy cambiantes e inciertos requiriendo creatividad.

Los modelos de previsión presentan dos características esenciales:

1. Son condicionales: se condicionan los valores y resultados futuros al cumplimiento de un conjunto de hipótesis de partida.

2. Son verificables: susceptibles de contrastación con la realidad, transcurrido un tiempo.

Todo proceso de previsión debe seguir una serie de etapas:

1. Seleccionar las variables clave del entorno.

2. Seleccionar las fuentes de información relevantes sobre las que realizar las estimaciones.

3. Evaluar las técnicas disponibles de previsión.

4. Integrar en el proceso de análisis estratégico los resultados del modelo de previsión empleado, con el fin de extraer conclusiones coherentes.

5. Controlar el proceso de previsión.

Lo cierto, que la mayoría de los especialistas piensan que en el turbulento entorno en el que se mueven los negocios hoy en día el mejor método es el análisis continuo. Ello permite a la compañía actuar rápidamente, tomar ventaja de las oportunidades antes que los competidores y así responder a las amenazas del entorno antes de que se haya producido un daño significativo.

Para que una compañía obtenga una ventaja competitiva, debe permanecer vigilante, y estar permanentemente rastreando los cambios que se producen en su

entorno. También tiene que ser ágil para alterar sus estrategias y planes cuando surge alguna dificultad.

Hay tres maneras de analizar el entorno del negocio:

- Análisis ad-hoc. A corto plazo, exámenes esporádicos, normalmente iniciados por una crisis.
- Análisis regular. Estudios realizados sobre un plan regular (por ejemplo, una vez al año).
- Análisis continuo (también llamado aprendizaje continuo). Recogida de datos estructurada de forma continua sobre un amplio espectro de factores del entorno.

Gerencia Integrativa. Un nuevo enfoque para la evaluación institucional. (1998). Autora: Ivonne Acosta Campos.

La evaluación

Fase inseparable del proceso gerencial

La evaluación. Su carácter estratégico

La evaluación constituye un subproceso del proceso gerencial de cualquier institución, en el cual interactúan dos dimensiones, por una parte, la que está estructurada y apoyada en principios sistematizados, en la que se plantean tres subprocesos: planear, organizar y evaluar y por la otra, la dimensión desarticulada y asistemática, la cual deviene por estar enmarcada en un entorno dinámico, cambiante, complejo e impredecible.

Gerenciar sin tomar en cuenta lo que sucede en el entorno que rodea a la organización es sumamente peligroso. Esto implica negar el principio que toda organización tiene de constituirse en agente de cambio dentro de la sociedad.

Hasta la década de los setenta se administró en función de los procesos internos de la organización debido a que el cambio era mucho más lento que los producidos a partir de la década de los 80. Desde ese período se ha hecho necesario gerenciar lo que ocurre dentro de la organización con lo que ocurre afuera, puesto que el cambio es mucho más rápido, profundo y manifiesto en todos los ámbitos de la sociedad.

Uno de los aspectos claves del enfoque de la gerencia estratégica, que le ha dado el poder e innovación como concepto revolucionario con relación a las teorías tradicionales, es el manejo del contexto externo o entorno (Guédez, 1995). Cuando se planifica y se evalúa hay que tener presente estas dos dimensiones, puesto que las instituciones son entes en constante intercambio con su entorno.

La planificación estratégica parte de la identificación de la visión, misión y valores (David, 1992; Morales, 1992; Tweed, 1991). Si la institución no tiene formulados estos aspectos, debe previamente a la evaluación, iniciar el proceso de planificación.

Esta planificación se diferencia de la tradicional porque no establece una relación horizontal con el tiempo, sino una relación vertical con el presente (Guédez, 1995). Cuando se establece una relación horizontal con el tiempo se presentan tres disposiciones: (a) ver hacia atrás para determinar cuáles son los problemas que se tienen para, en función de éstos, formular los propósitos de los procesos. Ante esta situación se está en presencia de la aplicación de una planeación reactiva, es decir, se actúa por reacción; (b) ver hacia adelante para tratar de predecir el futuro en función de metas predeterminadas, es decir, se estaría planificando predictivamente y (c) ver el presente, y no se piensa ni en problemas ni en metas, sino que simplemente se esperan situaciones coyunturales y/o urgentes para tomar decisiones, esto equivale a la gerencia por crisis o planeación inactiva.

Esas tres disposiciones en la planificación conducen a obtener resultados extemporáneos y fuera de todo contexto. Ante las limitaciones de esos enfoques surge un

cuarto enfoque de planeación denominada interactiva o estratégica, en la cual no se condiciona la acción al pasado o al futuro, sino que se ve hacia arriba y se actúa en el presente. Se establece una relación vertical con el tiempo (ver gráfico 2). Es arriba donde están la misión, visión y valores de una organización y es en el presente donde se puede actuar en función de lo que exigen estos elementos. Cuando se concibe de esta manera la planificación y, por consiguiente, la evaluación en vez de prever y de pensar en el futuro, lo construye, lo dimensiona a través de su misma dinámica. Este aspecto se ha convertido en la clave de la gerencia contemporánea y sustenta los esfuerzos empresariales más exitosos.

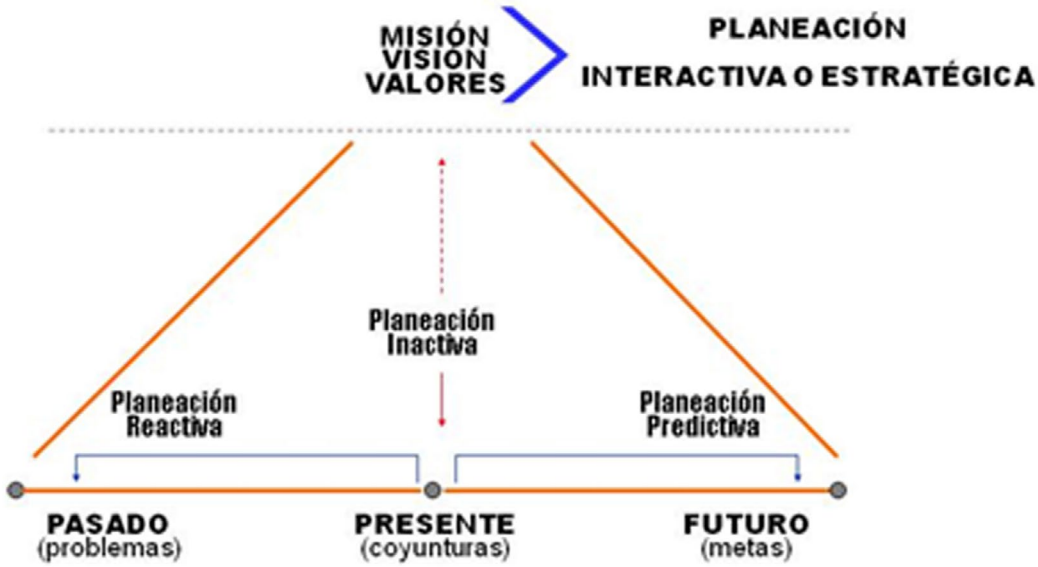

Gráfico 2. Concepción de planificación

Las organizaciones para lograr niveles de calidad y excelencia requieren enfocarse estratégicamente, es decir, concentrar todos sus esfuerzos y acciones en aquellos factores claves que le permitirán ser competitivas y alcanzar el éxito en el mercado (Tweed, 1991). La competitividad es la capacidad de aprender, hacer aplicaciones

y generar resultados más rápidamente que los demás (Guédez, 1997). El enfoque estratégico comienza con el establecimiento de la visión, misión y valores. Estos tres elementos constituyen las ideas rectoras de la organización y responden a tres preguntas fundamentales: ¿Qué? ¿Por qué? ¿Cómo? (Senge, 1992).

Fases del proceso gerencial para emprender la evaluación institucional en los postgrados

La investigadora comparte el planteamiento de Guédez (1995, 1996), con relación a que la gerencia, hasta hace poco, estaba orientada fundamentalmente en la capacidad de coordinar los procesos de planificación, organización, control y evaluación, en función de metas prefijadas y concebidos como etapas ubicadas en una línea recta que impedía iniciar una etapa sin haber concluido la anterior. De allí, que la evaluación se realizaba al finalizar el proceso.

Ahora la gerencia se apoya sobre bases menos estructuradas, y estos subprocesos conforman un sistema abierto cuya relación se establece en una dinámica tipo espiral, en donde el comienzo y el final de cada uno de éstos no se ubican en ningún punto rígido de la secuencia. Esto permite ajustar los desempeños de acuerdo a las circunstancias del entorno. La evaluación en este sentido no va a conformar la última fase del proceso ya que ésta debe realizarse de manera continua.

Por consiguiente, se asume la evaluación institucional como una fase del proceso gerencial. Toda evaluación debe definir el qué evaluar, cuáles son sus propósitos. Estas preguntas deben responder a un para qué, es decir, para que existe la organización, ¿cuál es nuestra razón ser?

Ante esta situación, los postgrados deben iniciar su proceso de evaluación con la formulación de su visión, misión y valores a través de un proceso investigativo.

La evaluación, por lo tanto, debe concebirse como un proceso natural de investigación científica, con asunción de propósitos fundamentales, tales como: buscar el

mejoramiento continuo de la institución; conocer y aprender, en lugar de juzgar y calificar, este último, elemento característico de la evaluación institucional tradicional. Cuando la evaluación se aborda de esta manera, tiende a disminuir la angustia y la resistencia que tienen las personas a los procesos de evaluación.

Ahora bien, para garantizar resultados efectivos, este proceso debe tener un carácter participativo. Se requiere de la incorporación de las personas o grupos que directa o indirectamente forman parte del contexto en el cual se desarrolla la evaluación, ya que son los que realmente conocen la problemática de la institución, las causas que la generan, y son ellos los que pueden sugerir e instrumentar las soluciones.

La evaluación de un programa de postgrado puede ser institucional, sin que necesariamente se evalúe a todo el programa. Se puede evaluar un elemento (estudiantes, docentes), o una función (investigación, docencia), o un proceso (estrategias para el aprendizaje, admisión y selección de aspirantes) de la institución y, se considera que se está evaluando institucionalmente, siempre y cuando el objeto a ser evaluado se relacione con los factores internos más relevantes que puedan afectarlo y explicarlo. Además de estos factores internos, también hay que relacionarlo con los factores externos que influyen en su comportamiento.

Es recomendable que el postgrado establezca prioridad de los aspectos a ser evaluados. En la medida que estas evaluaciones formen parte de las actividades diarias de la institución, se generará una cultura de calidad propiciando el mejoramiento total del Programa.

Para establecer lo que ha de ser objeto de evaluación es conveniente aplicar el enfoque sistémico que se resume en la tetralogía contexto-insumo-proceso-producto o resultado (CIPP). Una evaluación que no incluya estos aspectos será restringida y parcial, pues una universidad no se puede evaluar sin referencia al contexto y al entorno en que funciona, como tampoco puede decirse algo de ésta, si se desco-

nocen los atributos de sus alumnos, profesores, investigadores y trabajadores o las características de sus instalaciones, equipamientos e infraestructura tecnológica; pero aun, lo más importante es conocer lo que todos estos elementos hacen y lo que cada uno de ellos produce (Gago, 1996).

Tradicionalmente las funciones clásicas de la universidad: docencia, investigación y extensión constituían los aspectos generales y constantes de la evaluación. Estas funciones tienen un carácter histórico, ya que se han generado como consecuencia de la modernización y desarrollo de las universidades. Por lo tanto, lo que se debe evaluar son los insumos, los procesos y los resultados de cada programa a la luz del contexto en que funciona cada uno, ya que éstos tienen un carácter más genérico, es decir, permiten la ubicación de las funciones tradicionales y de cualquier otra función que la propia dinámica de las universidades pudiera generar.

Los insumos pueden estar representados por el personal docente, de investigación y administrativo; recursos técnicos, financieros y materiales; planta física. Los procesos, por el plan de estudios; programas, líneas y proyectos de investigación; régimen académico, de tutorías y asesorías, modalidades y criterios de evaluación; estrategias para el aprendizaje, proceso de selección y admisión de los aspirantes. Los productos, por número de egresados, investigaciones realizadas, publicaciones, trabajo final de grado, registro de patentes relacionada con invenciones, innovaciones y otros productos intelectuales.

Los aspectos abordados permitieron a la investigadora definir la evaluación de la calidad de un postgrado como un proceso permanente de investigación científica, mediante el cual se analiza e interpreta de manera integral el programa o parte de éste, desde la perspectiva de los actores involucrados, considerando el contexto institucional, sociocultural, económico y político; con el propósito de tomar decisiones oportunas y pertinentes que permitan su transformación a través del mejoramiento continuo de la calidad, tanto en los aspectos intrínsecos como en los

extrínsecos. La evaluación fue definida por la ANUIS desde 1984 y por la Comisión Nacional para la Evaluación de la Educación Superior en 1989, como un proceso continuo, integral y participativo que permite identificar una problemática analizada y explicarla mediante información relevante.

I Fase: Visión, misión y valores. Aspectos claves para iniciar el proceso de evaluación institucional

Emprender un proceso de evaluación institucional supone que el postgrado tiene la necesidad de transformación, es decir, no seguir siendo una continuación del pasado y del presente. Pasar de ese estado actual requiere diseñar la institución de calidad a través de un proceso que debe iniciarse sobre la base de lo general hacia lo particular, o lo que es lo mismo, partir de la visión, misión y valores compartidos para luego establecer las estrategias que permitan cómo alcanzarla.

La visión es el "qué", la imagen del futuro del postgrado que se piensa crear; la misión o propósito constituye el ¿por qué existimos? y los valores responden a la pregunta ¿Cómo queremos actuar para el logro de nuestra visión y misión? Enunciar estos elementos, es una de las tareas más complejas de la planeación estratégica, pero a la vez la más llena de emoción y satisfacción. Constituyen los elementos fundamentales que impulsan a las organizaciones a emprender acciones para el mejoramiento continuo de la calidad.

Esos aspectos no son nada nuevos en el sector empresarial, y es apenas en los últimos años cuando se ha visto la tendencia en las universidades a considerarlos. Por ejemplo, la Universidad del Zulia formula, a través de la Dirección General de Planificación Universitaria, su filosofía de gestión bajo este enfoque en el año 1997 y la redefine en 1998.

¿Por qué es necesario que toda organización, sea pública o privada, tenga una visión futura compartida? Lo único que tienen seguro las organizaciones es el carácter

permanente del cambio. Éste siempre ha existido, y seguirá existiendo, lo que ha variado es su intensidad, el cual cada día es más acelerado, por lo tanto las instituciones que quieran tener una posición privilegiada en el mercado deben responder acertada y oportunamente ante esos cambios, y para ello es necesario saber cuál es el rumbo que deben seguir, tener una "brújula" que indique cuál es el norte.

Para Senge (1995), la visión es una imagen de lo que queremos sea nuestra organización en el futuro, muestra hacia dónde queremos ir y cómo seremos cuando lleguemos allí. Es lo que deseamos ser como institución.

Viene a constituir como el más añorado sueño que al despertar se quiere ver convertido en realidad, de allí que debe ser un ideal realizable, que pueda lograrse, para que constituya, de esa manera, la fuerza motivadora que impulsa a cada integrante a tener visión institucional y trabajar en pro de ella. Esto permite unir esfuerzos aprovechando los recursos, puesto que todos en la organización trabajarían bajo una misma dirección. La visión compartida debe concebirse como una imagen positiva de la organización en el futuro, es la idea de lo que se desea crear. La visión fija una meta que lo abarca todo (Senge, 1992).

Esta visión compartida surge de las visiones personales, nace del corazón de la gente; de allí que se constituye en la fuerza que motiva e impulsa a la acción en la organización. Se expresa en un enunciado corto, lo cual permite que se interiorice y recuerde fácilmente. Se tendría siempre presente que es lo que se quiere sea la organización en el futuro.

El otro eje rector es la misión, la cual es un compendio de la razón de ser de una organización que la distingue de otras similares. Constituye el medio a través del cual se ejecutará la visión; por lo tanto, su enunciado debe ser lo suficientemente específico para excluir aspectos irrelevantes, pero lo más amplia posible, que permita incorporar los elementos fundamentales que ayuden a la organización a convertir en realidad la imagen que quiere tener en el futuro.

Se define en términos de lo que se quiere ser y a quien se quiere servir. Según David (1992) describe el propósito, los clientes, los productos y servicios, la filosofía y la tecnología básica de la organización.

La formulación de la visión y misión deben apoyarse sobre unos valores, entendidos como los "propósitos supremos que orientan nuestra conducta hacia lo mejor individual y socialmente. Los valores institucionales son el elemento más importante de los tres componentes ya que orientan la conducta de los individuos dentro de la organización. Dependiendo de cómo se comporte el personal en la institución se podrá lograr la visión y misión. De allí, la necesidad de conformar un conjunto de valores y creencias que sirva como marco de referencia para la debida actuación de cada miembro de la comunidad organizacional.

Ahora bien, ¿Cómo identificar los valores y crear la visión y misión compartida en los postgrados? No existe un enfoque único para formular estos elementos, pero si es condición sine qua non que el líder que dirija este proceso o por lo menos esté ganado para que se realice.

Para garantizar el compromiso del personal en el logro de la visión y misión es necesario que no sean impuestas por el líder de la organización, En las empresas es muy usual que la visión y misión sean formuladas solamente por el "jefe" desde su escritorio o se llenan los espacios en blanco de un formulario de tres a cuatro preguntas para definir lo que va a constituir el futuro de la organización. ¿Hasta qué punto el personal puede sentir suya esa visión y misión?, ¿Sentirse comprometido con sus logros?, y además, ¿Basarse en la realidad que rodea a la organización?

Ante esa perspectiva, se requiere que su formulación surja de un proceso reflexivo, creativo y recreativo de los diferentes grupos de interés. En la medida que los miembros de la organización participen y aporten ideas sobre lo que debe ser la organización en el futuro, en la misma medida, se sentirán identificados con ésta y

sentirán la necesidad de luchar para alcanzar ese ideal, que sería de todos.

Para formular estos aspectos, es recomendable buscar un sitio fuera de la Institución que estimule el pensamiento reflexivo y creativo, de no ser posible se sugiere acondicionar el ambiente del lugar donde se van a llevar a cabo las reuniones, las cuales se pueden denominar: Encuentro de estrategas.

Cuando una organización ha funcionado sin visión, misión y valores que oriente el rumbo de todas sus acciones, se hace necesario realizar un análisis exhaustivo de cada uno de los componentes que hay que conocer para su formulación.

Aspectos necesarios para formular la visión, misión y valores

Existen elementos claves que es necesario abordar previa definición de estos aspectos. En esta investigación se ha insistido en la noción del cambio, en la necesidad que tienen las organizaciones de conocer y actuar en un entorno turbulento y lleno de incertidumbre, por tanto, resulta indispensable que antes de formular estos componentes, se determinen los elementos del entorno que influyen en su desempeño, así como los elementos internos con que cuenta para responder con celeridad y pertinencia ante esa influencia externa. Esto es lo que le va permitir trazar con mayor seguridad el rumbo que debe seguir ante esa atmósfera impredecible. Una visión que no parta de la realidad queda en puro sueño.

En el Gráfico 3, se presentan los elementos que deben considerar los postgrados para definir su visión y misión. En el vértice del triángulo se sitúa la visión por ser el elemento que guía el camino a seguir, apoyada por los valores y la misión. De allí que en los extremos inferiores, se visualizan estos aspectos porque son los medios a través de los cuales se logra esa visión.

En el centro del triángulo se ubican las necesidades y expectativas de los grupos de interés, ya que constituyen la base para la formulación de la visión y misión. Para formular estos elementos rectores un postgrado debe evaluar el contexto interno y

externo de los cuales recibe constantemente su influencia, asimismo considerar el factor que lo distingue de los otros postgrados y los factores en los cuales debe concentrar sus esfuerzos para mantener una ventaja competitiva.

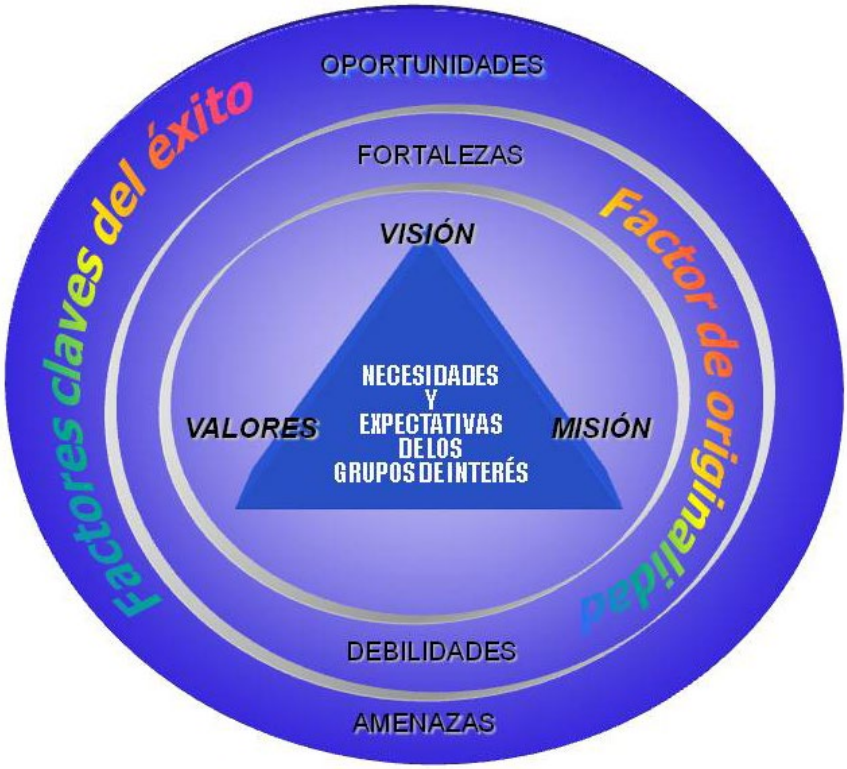

***Gráfico 3.* Elementos para la formulación de la visión y misión**

A continuación, se analizan cada uno de estos aspectos:

1. Necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés: constituyen el eje que va a mover la visión, la misión y los valores, partiendo del principio fundamental de la filosofía de calidad, el cual es la satisfacción y superación de las necesidades y expectativas de los grupos de interés, para lo cual se requiere primero conocerlas para luego darles respuestas. En los postgrados estos grupos de interés estarían conformados por la gerencia, personal docente y de investigación, personal administrativo y obrero, participantes, egresados, insti-

tuciones educativas, empresas públicas y privadas, proveedores y comunidad en general.

Una buena formulación de la misión debe indicar la manera como la organización deberá atender esas necesidades y expectativas. Una misión con base al cliente, en vez de una formulada con base en el producto, es generalmente la filosofía gerencial más efectiva para guiar las actividades futuras de una organización (David, 1992). La misión debe responder a preguntas con respecto al cliente; productos y/o servicios, entre otras.

2. Análisis estratégico externo: toda organización que quiera construir su futuro debe conocer qué está sucediendo en el entorno que le rodea, por lo tanto, debe determinar los factores económicos, sociales, culturales, políticos, tecnológicos y de mercado, que tienen una influencia positiva o negativa en el logro de sus niveles de calidad. Los primeros constituyen sus oportunidades y los segundos sus amenazas. Una de las oportunidades, por ejemplo, que tienen los postgrados en la actualidad es la demanda creciente de capacitación, actualización y perfeccionamiento del recurso humano, y una de las amenazas es el presupuesto que se le asigna a las universidades.

3. Análisis estratégico interno: es importante realizar un análisis profundo de las capacidades actuales de la institución, por medio de la identificación de sus fortalezas y debilidades. Se entiende por fortalezas los factores actuales más significativos que le permiten a la organización alcanzar niveles de calidad cónsonos con su esencia y contexto. Por debilidades, los factores actuales más significativos que limitan la capacidad de la organización para alcanzar los niveles de calidad e innovar sus productos, servicios y procesos. Una fortaleza que puede tener un postgrado es la calidad de su personal y una debilidad estaría representada por una inadecuada infraestructura.

Para analizar los aspectos internos y externos se proponen las matrices de evaluación del factor interno y la de evaluación del factor externo, presentada en el Capítulo VI (Cuadros 14 y 18) en la fase de aplicación de este proceso gerencial, las cuales son una adaptación realizada por la investigadora de este trabajo conjuntamente con Villasmil (1997), de las matrices diseñadas por David (1991) y Morales (1993).

4. Factores claves del éxito: están constituidos por los factores que son decisivos para que la organización tenga éxito en el sector al cual pertenecen. Por ejemplo, en los postgrados, uno de éstos es el desarrollo de la investigación. Un postgrado sin investigación no cumpliría con uno de sus objetivos centrales. Estos factores en el ámbito empresarial los determina el mercado, es decir, el cliente; en función de sus necesidades y expectativas. De acuerdo con el enfoque que se está manejando en la investigación, estos factores los definen los grupos de interés.Es necesario que la organización los conozca para que centre sus esfuerzos en fortalecerlos, y considerarlos como parte de su deber ser.

5. Factor de originalidad: como su nombre lo indica se refiere al elemento que va a caracterizar la originalidad de un postgrado. Es necesario conocer el factor que la hace diferente del resto de las instituciones similares, con la finalidad de fortalecerla ya que éste constituye uno de los elementos principales para lograr una ventaja competitiva. Para que un postgrado pueda saber cuál es su factor de originalidad podría hacerse esta pregunta ¿Por qué los participantes seleccionan este postgrado y no otro?

Una vez determinado y analizados todos estos elementos, se tienen los insumos y se puede proceder a formular los valores, visión y misión.

En el desarrollo de la I fase del proceso gerencial se pueden considerar las siguientes interrogantes: ¿Qué somos como institución?, ¿En qué nos queremos convertir?, ¿Cuál

es la mejor forma para convertirnos en lo que queremos ser?, ¿Quiénes son nuestros grupos de interés?, ¿Cuáles son sus necesidades y expectativas?, ¿Qué productos o servicios debemos ofrecerles a nuestros grupos de interés para satisfacer sus necesidades y expectativas?, ¿Cuáles son los más importantes?, ¿Cuál es el área de influencia en donde debemos concentrar nuestras actividades?, ¿Cuál es nuestra tecnología?, ¿Cuáles son los valores, creencias y aspiraciones fundamentales y sus prioridades filosóficas?, ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades claves?, ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas claves?, ¿Cuál es la imagen pública a que aspira?, entre otras.

Para lograr una verdadera formulación, se debe dar respuestas a todas estas interrogantes, por lo tanto es necesario realizar un diagnóstico estratégico, para determinar cada uno de estos aspectos.

II Fase: Formulación de los objetivos y metas

Para la formulación de objetivos y metas se consideran todos los insumos resultantes del diagnóstico estratégico, con el gran propósito de aprovechar las oportunidades que brinda el entorno. Los objetivos constituyen los logros que se quieren obtener para un período que puede ir de 1 a 3 años, dependiendo del plan de desarrollo estratégico que se elabore, y las metas son aspiraciones para un año. Hay ciertos objetivos que difícilmente se puedan lograr en un año, por lo cual se debe ser realista al momento de formularlos.

A través del logro de los objetivos y las metas se va alcanzando el ideal que se quiere como organización. Cada objetivo logrado representa un paso más para avanzar hacia la visión y misión. Por lo tanto, deben estar expresados muy claramente, estimulantes y alcanzables.

III Fase: Formulación de estrategias y políticas

Una vez formulados los objetivos y las metas se requieren crear las acciones que van a permitir lograr los objetivos y las metas. Esta es una etapa que debe ser

abordada con un gran sentido de responsabilidad, sensatez y creatividad, ya que son las estrategias las que van permitir a la organización desplazarse entre la incertidumbre y la previsión. Una estrategia mal formulada no sólo implica que no se logren los objetivos, sino que puede llevar a la organización a situarse en una posición más desventajosa de la que estaba.

Una herramienta para la formulación de las estrategias es la matriz FODA diseñada por David (1991), tal como se presenta a continuación:

VISIÓN OBJETIVOS	Fortalezas Lista de fortalezas	Debilidades Lista de debilidades
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
Lista de oportunidades	Uso de las fortalezas para aprovechar las oportunidades	Vencer las debilidades aprovechando las oportunidades
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
Lista de amenazas	Usar fortalezas para evitar amenazas	Reducir a un mínimo las debilidades y evitar las amenazas

Con la finalidad de facilitar la ejecución de las estrategias se formulan las políticas, las cuales se consideran como instrumentos para la ejecución de las estrategias (David, 1991). Las estrategias que sean difíciles de ejecutar deben estar apoyadas por las políticas para ayudar en este proceso.

Se pueden formular políticas institucionales, las cuales tienen aplicabilidad en toda la organización; pero también se pueden generar en las diferentes unidades operativas y sólo tienen efecto en las respectivas unidades.

IV Fase: Evaluación

La concepción de evaluación que se tiene en esta investigación se ha ido planteando en el transcurso de la misma; sin embargo, es necesario hacer algunas consideraciones de importancia sobre este subproceso gerencial.

La evaluación es decisiva para la salud organizacional, por medio de este proceso se realiza un examen con relación a la efectividad de las estrategias, es decir, si se están logrando los objetivos y metas previstas. De allí, la necesidad de concebirla como un proceso continuo que permita flexibilidad para tomar acciones correctivas en el momento preciso, y no cuando se hayan producido consecuencias que a veces pueden hacer peligrar la supervivencia de la organización en el mercado.

Para garantizar un proceso de evaluación periódica, es imprescindible identificar los responsables de la ejecución de las estrategias, los cuáles son los más llamados a establecer los procedimientos operativos para monitorear los alcances de la evaluación.

Cuando se evalúa se debe tener respuestas a las siguientes interrogantes:

¿Estamos alcanzando lo que queríamos ser como organización?

¿Seguimos teniendo las mismas fortalezas?

¿Han surgido otras fortalezas? En caso afirmativo ¿Cuáles son?

¿Hemos contrarrestado nuestras debilidades? En caso negativo ¿Por qué no?

¿Hemos aprovechado las oportunidades y contrarrestado las amenazas del entorno?

¿Existen nuevas oportunidades? ¿Cómo aprovecharlas?

¿Existen nuevas amenazas? ¿Cómo contrarrestarlas?

¿Estamos satisfaciendo a nuestros grupos de interés?

Atender estas preguntas es de vital importancia, debido a que el éxito de una organización en el presente, no garantiza necesariamente su éxito en el futuro. Cuando se evalúa adecuadamente se está muy pendiente de la noción del cambio, principio fundamental en esta era.

Evaluación tradicional Vs. Evaluación estratégica

Después del análisis realizado, el enfoque de evaluación que se está abordando se diferencia del enfoque clásico por las siguientes razones:

1. Parte de la visión y misión como elementos fundamentales que guiarán el qué evaluar.

2. Énfasis en el mejoramiento continuo de los procesos, y no en la medición de las funciones tradicionales: docencia, investigación y extensión ni en la acreditación como propósito fundamental.

3. La organización se evalúa como un todo e inmersa en un entorno dinámico, cambiante (enfoque sistémico).

4. Participan los grupos de interés, tanto en la fase diagnóstica como en la toma de decisiones, logrando con ello el compromiso de la gente, valor muy importante para el logro de la visión.

Gerencia integrativa: ¿Cómo lograr la operacionalización efectiva de este proceso gerencial?

Los aspectos del proceso gerencial analizados requieren para su operacionalización, más que una filosofía, un estilo de liderazgo acorde con los principios que lo sustentan. Este proceso descrito paso por paso, pudiera quedarse en la mera formulación, reduciendo entonces, a un ejercicio teórico metodológico, muy loable e interesante, pero poco beneficioso para la transformación de la institución. En este sentido, para lograr la ejecución efectiva de las estrategias, se necesita disposición gerencial con visión estratégica, capaz de integrar armónicamente a todos los actores que participan en el quehacer educativo para alcanzar la visión, es decir, se requiere de una nueva perspectiva de la gerencia, que para efectos de este estudio la investigadora la denomina gerencia integrativa.

La gerencia integrativa da respuesta a la visión que debe tener la gerencia del futuro en un entorno altamente cambiante y dinámico. Puede definirse, de acuerdo a lo planteado anteriormente, como el proceso gerencial que involucra a los grupos de interés internos y externos, en atención a su naturaleza, en toma de decisión, ejecución y evaluación de estrategias.

En el Gráfico 4 se puede visualizar la propuesta de gerencia integrativa para los postgrados. Se observa que éstos están rodeados por factores externos: económicos, sociales, políticos y culturales e inmersos dentro de los cambios científicos y tecnológicos, que influyen en su desempeño. La sociedad demanda soluciones a sus problemas y requerimientos, por lo cual el Postgrado debe integrar a los grupos de interés para dar respuestas pertinentes a esas necesidades.

Gráfico 4:Modelo de Gerencia Integrativa

El centro de este proceso gerencial lo constituye los grupos de interés internos, por considerar que son los activos más importantes que tiene la institución. Sin un recurso humano motivado, con sentido de pertenencia, comprometido con la visión, misión y objetivos muy difícilmente un Postgrados puede alcanzar su razón de ser.

Para que un postgrado sea de calidad se requiere, además, la integración armónica de sus áreas funcionales: investigación, docencia, extensión, producción y administración, para que se rompa con el aislamiento que ha existido entre éstas y concebirlas como unidades que giran sobre un mismo eje, que mantienen una interrelación permanente, que comparten la visión y misión.

Por lo antes expuesto, la gerencia integrativa constituye la "pieza angular" en el proceso de transformación de una institución que quiera llegar a tener las características de organización inteligente. Razón por la cual este estilo de gerencia se sustenta en principios fundamentales como: integralidad, horizontalidad y participación en el sentido de desarrollar la capacidad para integrar todos los procesos y elementos internos y externos al propiciar la participación de los grupos de interés, en el plano de una relación dialógica, con el fin de compartir experiencias que promuevan los interaprendizajes.

Otro de los principios que la sustenta es el de experimentalidad, entendido como la renovación constante de las estructuras administrativas y los procesos gerenciales en sus redes de relaciones e interacciones permanentes. Los avances científicos y tecnológicos en todos los campos del saber exigen que los postgrados avancen velozmente e innoven constantemente el suministro de sus productos y servicios a sus grupos de interés, para lo cual se requiere que diseñen estructuras organizativas y procesos que les permitan responder con celeridad a la dinámica del contexto interno y externo.

Es imposible que funcione con eficiencia la participación del personal en las decisiones gerenciales si no existe una estructura en la cual puedan apoyarse. Es

necesario que todo el personal este informado y comprometido con lo que la institución quiere llegar a ser en el futuro, por lo cual la estructura organizacional debe ser lo más plana posible (horizontal), evitando el exceso de niveles verticales que imposibilitan la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos. Al estimular la participación se abre un espacio para el intercambio de ideas y se promueve la innovación a través del pensamiento creativo.

Sin embargo, lograr la participación de los diferentes actores en este proceso no es una tarea que se vislumbra tan fácil. por lo tanto, es de suma importancia que el gerente se caracterice por ser un verdadero líder. Ahora bien, surge otra interrogante ¿Cómo puede la gerencia del postgrado lograr integrar los grupos de interés, en el ese proceso de transformación? Pudieran establecer dos vías. La primera es interna, a través de la cual se promueva la participación de éstos grupos en los diferentes procesos que se requieran emprender para alcanzar la visión, promoviendo actividades tales como: reuniones, talleres, círculos de reflexión; y la segunda, de carácter externo a través del establecimiento de alianzas estratégicas. Realizar alianzas con organizaciones de su misma índole, con el sector empresarial; otras instituciones educativas y la comunidad en general, es uno de los grandes retos que tienen los postgrados de hoy.

Estas alianzas estratégicas representan cualquier tipo de relación colaboracionista que surja entre el postgrado, por una parte, y egresados, empresas públicas y privadas, instituciones de educación superior, proveedores, entre otros, por la otra.

El postgrado para poder brindarles un servicio de opción a sus grupos de interés requiere, no sólo mantener armonía en su ambiente interno, sino establecer mecanismos de vinculación con entes externos con los que pueda intercambiar recursos aprovechando sus fortalezas y demandar aquellos en los cuales se encuentre con debilidades. Se entiende por servicio de opción, ofrecer a sus grupos de interés diferentes alternativas de productos tal cual lo requieran y en el momento preciso. Por

ejemplo, a los participantes hay que ofrecerles un plan de estudio que les permita seleccionar entre varias opciones las asignaturas que necesitan para desempeñarse efectivamente en el campo laboral. Para ello, la gerencia del postgrado debe emprender acciones con su recurso humano por un lado y por el otro, con empresas públicas y privadas, otros postgrados para satisfacer adecuada y oportunamente esas exigencias.

Características del líder para implementar la gerencia integrativa

Si bien es cierto, que los líderes deben conocer la realidad en la cual la organización está inmersa, no es menos cierto que deben conocer primero su propia realidad, saber que es lo qué quieren como personas, como profesionales, cuál es el legado que le van a dejar a la institución a la cual pertenecen, así como saber cuál es su misión en la vida. En la medida que éste sea líder con él mismo en esa medida puede liderizar a los demás.

Deben desarrollar la habilidad de conocer y valorar a su personal, descubrir sus potencialidades y talentos para aprovecharlas en pro de la institución y de la propia persona. Disfrutar de la sinergia que implica compartir con equipos de trabajo, brindarles oportunidades para su desarrollo. Hacerles sentir que son importantes.

El gerente de hoy debe ser un gran visionario, capaz de incentivar a las personas para que hagan hoy mejor su trabajo de lo que lo hicieron ayer. De esta manera puede lograr que la organización se desarrolle, es decir, que pueda agregar cada vez valor a lo que se hace, a mejorar el potencial de los trabajadores.

Apertura, es una palabra clave en ese proceso, no hay respuestas definitivas en un entorno que es altamente cambiante, lo que es válido hoy puede no serlo mañana. La apertura se manifiesta cuando se permite la participación, se respetan las ideas y se implementan aquellas que son buenas para la institución independientemente de quien las genere.

En síntesis, el lider-gerente de hoy, debe participar con tenacidad en la construcción de su institución: recordar que es el primer actor y por lo tanto sopesar su comportamiento y cómo puede afectar negativamente al deber ser de la institución.

Debe asumir el compromiso de aclarar y fomentar permanentemente la visión, misión y los valores, por ser elementos fundamentales para la construcción de la organización que se desea. Es necesario, que se identifique con la filosofía de gestión y luchar cada día en pro de ésta. Este proceso gerencial debe ser visto como un aprendizaje continuo, donde aprender no significa conocer sobre los avances en los diferentes campos del saber sino tener la capacidad de aprovechar ese conocimiento para crear, innovar y aplicaciones oportunas y pertinentes que permitan ir construyendo el postgrado que se quiere tener en el futuro, aspectos que deben ser concebidos como una filosofía de vida.

Actividades de autoevaluación

I Fase

1. Sobre la base de la lectura realizada y las figuras que se muestran, analiza el proceso de evaluación económica y financiera:

2. Reflexione sobre la diferencia que existe entre evaluación económica y financiera; y cómo se relacionan:

3. Explique en qué consiste el diagnóstico económico financiero estratégico interno:

4. Explique en qué consiste el diagnóstico económico financiero estratégico externo:

II Fase

Instrucciones

A continuación, se presenta una serie de ejercicios, con la finalidad de que puedas analizar el enfoque estratégico y su aplicación para evaluar la gestión financiera de una organización. Desarrolla cada una de las interrogantes planteadas.

I PARTE: Sección de análisis

Estimado participante:

La intención de elaborar esta Guía es que logres un autoaprendizaje. Espero sepas aprovechar los beneficios que subyacen detrás de cada interrogante que se te formula.

Lecturas seleccionadas

Morales Nieto, Enrique (1993). La Macrogerencia empresarial. Capítulos 1, 2 y 7. Colombia: ECT.(Pp. 17-28; 69 - 73; 117-150).

Acosta Campos, Ivonne (1998). Gerencia integrativa. Un nuevo enfoque para la evaluación institucional. Trabajo de ascenso para optar a la Categoría de Titular. Cabimas: Universidad Nacional Experimental "Rafael María Baralt" (Pp.78 -100).

Ortiz Gómez, Alberto (1994). Gerencia Financiera. Un enfoque estratégico. Colombia: McGraw-Hill. (Pp.61 – 119)

Autor: Rodríguez, Marlene (1997). Manual de Planificación estratégica para instituciones educativas. Caracas: FEDUPEL. (Pp.15 – 23; 37 – 58

Ejercicio 1

De acuerdo a lecturas realizadas y a tu experiencia contesta las siguientes interrogantes:

1. ¿Estás de acuerdo con el concepto de la macrogerencia empresarial? Justifica tu respuesta.

2. ¿Cuáles son los principios que sustenta la macrogerencia empresarial, de acuerdo a tu perspectiva de la lectura?

3. ¿Cuáles son los aspectos que diferencian a un empresario de un gerente?

4. ¿Cuáles son los fundamentos esenciales de la gerencia estratégica?

5. ¿Qué es evaluación?

6. ¿Qué se entiende por evaluación de la gestión financiera?

7. ¿Cuáles son los pasos para llevar a cabo el proceso de evaluación desde el punto de vista estratégico

8. ¿Cuáles son los aspectos relevantes de los ejes rectores de una organización?

9. ¿Cuáles son los aspectos relevantes para realizar un diagnóstico estratégico interno?

10. ¿Cuáles son los aspectos relevantes para realizar un diagnóstico estratégico externo?

11. ¿Cuáles son los indicadores económicos y financieros que permiten evaluar mejor la gestión financiera de una organización? Razona y argumenta tu respuesta.

II Parte

Sección de autorreflexión

Instrucciones

Esta sección tiene como propósito que reflexiones sobre el contenido de las lecturas y su aplicabilidad práctica que pueda tener en organizaciones donde hayas laborado. De no tener experiencia laboral, imagínate y/o consulta para que plantees tu perspectiva como futuro gerente de finanzas. Para lograr este propósito es necesario que desarrolles cada una de las interrogantes planteadas.

Ejercicio 2

1. ¿Es factible aplicar el concepto de macrogerencia empresarial a la gerencia financiera? Enuncia y explica tus razones.

2. ¿Es factible aplicar el concepto de gerencia integrativa a la gerencia financiera? Enuncia y explica tus razones.

3. ¿Cómo te consideras un empresario o un gerente? Argumenta tu respuesta?

4. ¿Qué estrategias implementarías como gerente financiero para contrarrestar las debilidades de la aplicación de la gerencia estratégica?

5. *Explique la importancia de los factores claves del éxito en la gestión financiera de una organización.*

6. ¿Cuáles son los pasos que se deben llevar a cabo para realizar un diagnóstico económico y financiero desde el enfoque estratégico?

7. ¿Cuál es la importancia desde tu perspectiva la aplicación del enfoque estratégico para evaluar la gestión *financiera de una organización?*

8. Plantea un caso de una organización que aplique el enfoque estratégico en la evaluación de su gestión financiera. Durante la actividad presencial tendrás la oportunidad de compartirlo con el resto de tus compañeros y mostrar las evidencias.

9. ¿Cómo puede un gerente de finanzas incorporar al personal para formular la visión y misión financiera, así los lineamientos estratégicos para incrementa*r el valor de la organización?*

10. ¿Reflexiona sobre las características que debe tener un gerente financiero para convertir a su organización en una empresa competitiva?

Referencia sugerida

Bernstein, Leopoldo (1995). *Análisis de estados financieros. Teoría, aplicación e interpretación.* España: Laxes, S. L. Ediciones.

Charles, Hill. yGareth, Jones (1998). *Administración estratégica. Un enfoque integrado.* Colombia: Editorial McGraw-Hill.

David, Fred (1997). *La gerencia estratégica.* Colombia: Editorial Legis.

Gutiérrez, Luis (1992). *Finanzas prácticas para países en desarrollo.* Colombia: Editorial Norma.

Miklos, Tomás. y Tello María (1993). *Planeación interactiva. Nueva estrategia para el logro empresarial.* México: Limusa Noriega Editores.

Montilla, María (1996). *Estrategias financieras para CAPREUNERMB.* Tesis de grado. Universidad Nacional Experimental "Rafael María Baralt". Cabimas - Zulia.

Morales, Enrique. (1992). *La gerencia del futuro y los estilos de planeación estratégica.* Colombia: Tercer Mundo Editores.

Sachse, Matthías (1990). *Planeación estratégica en empresas públicas.* México: Editorial Trillas.

Salazar, Alexander (1997). *Diagnóstico económico-financiero para la Caja de Ahorro y Préstamo de la Universidad "Rafael María Baralt".* Bajo un enfoque estratégico. Tra-

bajo de ascenso para optar a la Categoría de Asociado. Cabimas – Zulia.

Sallenave, Jean-Paul (1994). *La gerencia integral.*Colombia: Editorial Norma.

Schall, Lawrence y Haley, Charles.*Administración financiera.* Colombia: Editorial McGraw-Hill.

Sangronis, Lisbeth (1995). *Análisis económico – financiero del Grupo SIDERPRO. Basado en un enfoque estratégico.* Trabajo de Grado. Universidad Nacional Experimental "Rafael María Baralt". Cabimas – Zulia.

Steiner, George (1983). *Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber.* México: Editorial Continental.

Tweed, Stephen (1991). *Enfoque estratégico. Un plan de juego para desarrollar su ventaja competitiva.* México: Editorial Panorama.

Viscione, Jerry (1991). *Análisis financiero. Principios y métodos.* México: Limusa Noriega Editores.

Vives, Antonio (1988). *Evaluación financiera de empresas. El impacto de la devaluación y la inflación.* México: Editorial Trillas.

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL RAFAEL MARÍA BARALT

AUTORIDADES

Mayela Vílchez
Rectora

Miguel Sánchez
Vicerrector Académico

Yogry Castillo
Vicerrecto Administrativo

Oda González
Secretaria

Publicación digital del Fondo Editorial
UNERMB

Marzo, 2014

Cabimas, estado Zulia, Venezuela.

Guía de autoaprendizaje sobre gerencia estratégica y proceso de evaluación de la gestión financiera

Obra independiente de distribución gratuita

Su contenido es de exclusiva responsabilidad de las autoras. Se permite su reproducción total o parcial siempre que se mencionen las autoras, no se haga uso comercial ni obra derivada.

La Guía de Autoaprendizaje sobre la Gerencia Estratégica y proceso de evaluación de la gestión financiera tiene como propósito diseñar un conjunto de estrategias que le permitan a los participantes que cursan estudios en el área de las finanzas, desarrollar habilidades para evaluar bajo el enfoque estratégico la gestión financiera de cualquier organización. Es el producto de investigaciones sobre las dificultades que han tenido para aplicar la teoría en la práctica, ofreciéndoles con este libro, tipo guía, una estrategia para su aprendizaje.

FONDO EDITORIAL UNERMB