

MODELO DE EVALUACIÓN FINANCIERA COMO BASE PARA EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Kattia Rojas Leiva
Junta de Pensiones y Jubilaciones del
Magisterio Nacional
Krojas09@yahoo.com



Resumen

El propósito de esta investigación estuvo dirigido a crear un modelo de evaluación financiera que permita evaluar la viabilidad del lanzamiento de nuevos servicios o proyectos que maximicen los recursos y que generen un beneficio tangible hacia el cliente meta. Además, proporcionar indicadores que permitan la medición cuantitativa y cualitativa de los nuevos servicios propuestos, todo lo anterior en alineamiento con la planificación estratégica institucional. El análisis de costos y beneficios, así como el cálculo de indicadores financieros como el valor actual neto, tasa interna de retorno, periodo de recuperación y retorno sobre la inversión, constituyeron el instrumento por el cual se propuso realizar dicha evaluación financiera. Mediante un proceso de investigación analítica, utilizando entrevistas a personal clave de la organización se obtuvo información relevante para abordar cada uno de los objetivos planteados, generando conclusiones y recomendaciones para la organización. La investigación permitió concluir que la organización sí cuenta con criterios formales para medir el grado de alineamiento de nuevos servicios o proyectos con la planificación estratégica, lo cual representa un esfuerzo importante en la maximización de los recursos, la generación de valor y estrategias para la mitigación del riesgo estratégico, sin embargo, es necesario mejorar el proceso para la cuantificación económica de los costos y beneficios que permitan determinar la viabilidad financiera de un proyecto, además de incorporar una batería mayor de indicadores para evaluar los proyectos, considerando medir la eficacia, rendimiento, calidad, tiempo y seguimiento presupuestario en cada uno de los proyectos planteados.

Palabras clave: costo-beneficio, valor actual neto, tasa interna de retorno, planificación estratégica, generación de valor, indicadores de desempeño.



FINANCIAL EVALUATION MODEL AS A BASIS FOR THE STRATEGIC PLANNING PROCESS

Abstract

The purpose of this research was to create a financial evaluation model that allows evaluating the viability of launching new services or projects that maximize resources and generate a tangible benefit for the target client. In addition, to provide indicators that allow the quantitative and qualitative measurement of the proposed new services, all of the above in alignment with institutional strategic planning. The analysis of costs and benefits as well as the calculation of financial indicators such as net present value, internal rate of return, payback period and return on investment, constituted the instrument by which it was proposed to carry out said financial evaluation. Through an analytical research process, using interviews with key personnel of the organization, relevant information was obtained to address each of the objectives set, generating conclusions and recommendations for the organization. The research allowed to conclude that the organization does have formal criteria to measure the degree of alignment of new services or projects with strategic planning, which represents a significant effort in maximizing resources, generating value and strategies for mitigating strategic risk. However, it is necessary to improve the process for the economic quantification of costs and benefits that allow determining the financial viability of a project, in addition to incorporating a larger battery of indicators to evaluate the projects, considering measuring the effectiveness, performance, quality, time and budget monitoring in each of the proposed projects.

Keywords. cost-benefit, net present value, internal rate of return, strategic planning, value generation, performance indicators.

Introducción

La investigación se refiere a la creación de un modelo de evaluación financiera que permita determinar el beneficio económico que un nuevo servicio pueda generar en la membresía de la Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional (JUPEMA), entendiendo la evaluación financiera como el análisis de los costos y beneficios que están relacionados con el nuevo servicio, junto al beneficio económico como la generación de valor que contribuya con la razón de ser de la institución y el alineamiento con la planificación estratégica.

El interés en desarrollar este tema versó sobre la necesidad de proporcionar un instrumento que permita a la administración de JUPEMA poder analizar los costos y beneficios de nuevos servicios. Actualmente, dicha institución ha decidido que todo nuevo proyecto se realice bajo un enfoque de metodología de proyectos, por lo que el aporte profesional que generaría el modelo planteado es el insumo que valorará la viabilidad financiera de los nuevos servicios.

Desde el punto de vista del investigador, la investigación se centra en profundizar sobre el aprendizaje de la planificación financiera y la generación de valor a las partes interesadas, todo, sustentado en resultados positivos de

evaluación financiera, para así poder abarcar el siguiente cuestionamiento: ¿De qué manera pueda contribuir el planteamiento de un modelo de evaluación financiera mediante el análisis de costos y beneficios, para la toma de decisiones estratégicas en la institución? El objetivo general del proyecto de investigación se enfocó en proponer dicho modelo de evaluación financiera, creando indicadores clave de desempeño, que permitan el análisis de costos y beneficios para determinar la viabilidad de generar nuevos servicios en la Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional, optimizando la toma de decisiones estratégicas.

Metodología

Para el desarrollo del trabajo de investigación, se utilizó la investigación mixta, pues este enfoque permite la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos, lo cual permite obtener más información tanto de los costos asociados a nuevos proyectos en JUPEMA, indicadores de medición y también el análisis de datos más cuantitativos asociados a la planificación estratégica y beneficios que se pueden obtener al implementar una nueva solución o servicio, además del uso de la entrevista a personal clave de la institución.

El tipo de investigación para este trabajo

fue de tipo exploratoria y explicativa, ya que según el planteamiento del problema objeto de estudio, que se muestra en el capítulo I, la evaluación financiera de proyectos, siempre se ha enfocado en determinar la viabilidad de un proyecto mediante el cálculo de indicadores financieros como: el valor actual neto, tasa interna de retorno y el periodo de recuperación de la inversión.

Como sujetos de información se consideró a todo el personal administrativo y financiero de JUPEMA, por cuanto poseen información cualitativa y cuantitativa que es necesaria para el desarrollo de este trabajo de investigación.

Resultados

El análisis de los resultados obtenidos permitió determinar que JUPEMA cuenta con criterios formales para definir el grado de alineamiento de un nuevo proyecto con la planificación estratégica. Este alineamiento se divide en tres categorías, donde la más alta, representa una asociación directa con una o varias estrategias del Plan Estratégico Institucional, en un segundo nivel aquellas que contribuyen de forma indirecta y las de baja asociación a objetivos estratégicos.

Por otra parte, se resaltan los cuatro atributos que se consideran al momento de analizar la viabilidad de nuevos proyectos o

servicios, donde se resalta la importancia desde un punto de vista de contribución estratégica y beneficios que genere la inversión, además del impacto organizacional, que puede representar mejoras en procesos y tecnología, la gestión del riesgo y el recurso humano, abordado desde la capacidad para entregar los resultados y su disponibilidad para trabajar en el proyecto.

Se destaca además la utilización del instrumento denominado “caso de negocio”, el cual tiene como objetivo mostrar de forma detallada la presentación de las nuevas inversiones, considerando entre otros aspectos: objetivo de la inversión y su alineación estratégica, el plan de beneficios, gestión de riesgos y batería de indicadores, que miden los beneficios esperados en los nuevos proyectos, además de servir como guía para el análisis de la información en la etapa de post implementación. De esta forma, el departamento promotor de todo nuevo proyecto, debe realizar un trabajo de estructuración de este con un grado de detalle, precisión y realismo que permita a JUPEMA realizar estas evaluaciones y determinar las lecciones aprendidas que contribuyan a mejorar el proceso.

En cuanto a la identificación de los costos asociados a los nuevos proyectos, estos se determinan por el valor de compra de los servicios más otros costos asociados. Los beneficios de los nuevos proyectos sean

tangibles o intangibles se analizan desde la óptica del costo, considerando además el análisis de costo beneficio para establecer las lecciones aprendidas de cada proyecto en que se participa.

Sobre los procedimientos para gestionar y mitigar los riesgos asociados a cada proyecto, se indicó que JUPEMA los evalúa en el caso de negocio, en cuanto a la valoración financiera se determinó que no se cuenta con una definición formal para esta evaluación, por lo que solo se determina la rentabilidad del proyecto a través del Excel.

La evaluación post implementación de cada proyecto, solo se gestiona a través del estudio técnico que se elabora, donde se consiga los costos, la asignación de estos y la revisión de la viabilidad del proyecto.

Conclusiones

La investigación concluye indicando que JUPEMA ha realizado esfuerzos importantes por establecer un alineamiento estratégico que permita la maximización de los recursos institucionales dirigidos hacia el desarrollo e implementación de nuevos proyectos o servicios, buscando la generación de valor hacia la membresía del Magisterio Nacional, para lo cual utiliza el instrumento P08-FO-001 Caso de negocio, que describe de forma detallada los principales atributos de la inversión sin embargo, es necesario mejorar el

proceso para la cuantificación económica de los costos y beneficios que permitan determinar la viabilidad financiera del proyecto, así como la incorporación del cálculo de indicadores financieros como el valor actual neto, tasa interna de retorno, periodo de recuperación y retorno sobre la inversión. En cuanto al establecimiento de indicadores se recomendó la incorporación de una batería mayor de indicadores para evaluar los proyectos, considerando medir la eficacia, rendimiento, calidad, tiempo y seguimiento presupuestario en cada uno de los proyectos planteados.

Referencias bibliográficas.

Alvarado, M., Barboza, S., Barrantes, J., y Gutiérrez, R. (2022) Trabajo final de graduación Elaboración de un plan de gestión de riesgos financieros y operativos para Coopejornal R.L. (Cooperativa de ahorro y crédito de los empleados del INFOCOP). Recuperado de <https://kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/86027/Elaboraci%c3%b3n%20de%20un%20plan%20de%20gesti%c3%b3n%20de%20riesgos%20financieros%20y%20operativos%20para%20Coopejornal%20R.L.%20%28Cooperativa%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Araya, C. (2022) Trabajo final de graduación Propuesta de mejora al proceso de

seguimiento de desarrollo de nuevos productos en Compañía ABC. Recuperado de https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/14291/TF9472_BIB309490_Carlos_Daniel_Araya_Fallas.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Baca, G (2013) Evaluación de proyectos, séptima edición editorial Mc Graw Hill.

Baena, P. (2017) Metodología de la investigación: Tercera edición Grupo Editorial Patria. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/fundepos/40513>

Bernal, C. (2010) Metodología de la investigación. Tercera edición. Pearson Educación. Recuperado de <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>

Campos, J. (2018) Trabajo final de graduación Evaluación Costo-Beneficio de un proyecto de desarrollo tecnológico para la generación de estadísticas en la Superintendencia General de Seguros. Recuperado de <https://www.kerwa.ucr.ac.cr/discover>

Campos, M. (2017) Métodos de investigación académica, fundamentos de investigación bibliográfica. Versión 1.1.

Recuperado de <https://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/76783/Campos%20Ocampo>

Castañer, J. (2014) Análisis de costo beneficio ejemplos de análisis sector privado, recuperado de https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=costo+beneficio+de+un+proyecto&og=

Córdoba, M, (2011) Formulación y evaluación de proyectos, segunda edición

Corral, R. (2017) KPIs útiles.

García, O. y González, J. (2019) Trabajo final de graduación Evaluación financiera a la empresa Soluciones Científicas, S.A., en función de la rentabilidad y la creación de valor, para el periodo finalizado 2017 - 2018. Recuperado de <https://repositorio.unan.edu.ni/10937/1/19685.pdf>

Gómez, E. (2020) Trabajo de investigación La planeación estratégica como herramienta para incrementar la productividad y sostenibilidad de las empresas. Caso: Grandes empresas del sector de servicios de aseo y mantenimiento de instalaciones en Bogotá. Recuperado de <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7958/1/948211-2020-II-MBA.pdf>

Jácome, I, y Carvache, O. (2017): “Análisis del Costo – Beneficio una Herramienta de Gestión”, Revista Contribuciones a la Economía (abril-junio 2017). Recuperado de <http://eumed.net/ce/2017/2/costo-beneficio.htm>

Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional, sitio WEB <https://www.juntadepensiones.cr/inicio>

Leer, A. (2016) Aspectos principales que afectan la adopción de la metodología del Balance Scorecard.

Ministerio de Hacienda (2018) Clasificador por objeto del gasto del Sector Público. Recuperado de <https://apps.hacienda.go.cr/apppad/Archivos/Clasificador%20Objeto%20del%20Gasto.pdf>

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2018 a.) Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI)

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2018 b.) Elementos básicos de prospectiva estratégica y visión de largo plazo

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2023) Guía para la Identificación de Productos (Bienes y Servicios) Institucionales.

Mokate, K. (2004) Evaluación Financiera de proyectos de inversión. Segunda edición. Recuperado de <https://books.google.es/books?id=PTx4EAAAQBAJ&lpg=PR5&ots=gOBevOfAgH&dq=definici%C3%B3n%20de%20evaluaci%C3%B3n%20financiera&lr&hl=es&pg=PA17#v=onepage&q=definici%C3%B3n%20de%20evaluaci%C3%B3n%20financiera&f=false>

Monge, M. (2018) Trabajo final de graduación Diseño de una guía metodológica para evaluar la gestión estratégica de la oficina de Administración Financiera (OAF) de la Universidad de Costa Rica. Recuperado de <https://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/77118/Tesis%20Marco%20Monge%20Vilchez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Morera, L. (2013) Trabajo final de graduación Evaluación financiera: Proyecto de servicios financieros tercerizados en expansión. Recuperado de <https://www.kerwa.ucr.ac.cr/discover>

Peteraf, M., Strickland, A., Gamble, J. y Thompson, A. (2012) Administración Estratégica, décimo octava edición. Editorial Mc Graw Hill.

Prieto, M. (2022). Design Thinking en el Turismo: técnicas para el diseño de experiencias memorables: Recuperado

de

<https://elibro.net/es/lc/fundepos/titulos/219860>

Rus, G. (2021). Análisis coste-beneficio: evaluación económica de políticas públicas y proyectos de inversión: recuperado de:

<https://elibro.net/es/lc/fundepos/titulos/189595>

Sapag, N., Sapag, R. y Sapag, J. (2014) Preparación y evaluación de proyectos. Sexta edición, editorial Mc Graw Hill.

Sicha, T. y Toledo, Y. (2020) Trabajo de investigación Uso del análisis costo-beneficio en la evaluación de proyectos de agua potable desde una perspectiva social. Recuperado de

https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/3873/Tania%20Sicha_Yerson%20Toledo_Trabajo%20de%20Investigacion_Bachiller_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Smith, B. y Vericat, P. (2021) KPI Checklists.

Torres, Z. (2014) Administración de proyectos. Grupo Editorial Patria, Recuperado de

<https://elibro.net/es/ereader/fundepos/39414>