

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

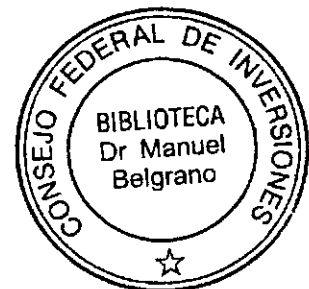
INFORME

AREA: Transformaciones Sociales e Institucionales

EXPERTO: Lic. CARLOS COLABELLO

FECHA DE PRESENTACIÓN: 26/07/00

CONTENIDO: Tareas solicitadas por el área de referencia, que se detallan a continuación:



INFORME DE TAREAS REALIZADAS

EXPERTO: Lic. Carlos Colabello

El experto asesoró en la elaboración y diseño del nuevo marco conceptual del “Programa de Capacitación para la Dinamización de la Inversión”, interactuando con los responsables del mismo, a efectos de encontrar tanto la Currícula integral del curso, como el perfil de los participantes y/o de los proyectos, con el objetivo de promover la cooperación y esta se constituya en un instrumento potenciador de los proyectos identificados.

Con el objetivo de lograr una coherencia conceptual de todo el programa, se procedió a revisar y sistematizar los antecedentes del mismo. Las principales fuentes fueron el material didáctico entregado por los distintos bloques, conferencias y otra documentación con temas relacionados al programa 1999. Para sintetizar los principales contenidos de este material, se elaboraron fichas resúmenes (incluidas en el Anexo I: Fichas Resumen, de este informe), las que contienen los principales conceptos de cada uno de los bloques y de las principales conferencias. Esta sistematización de tan abundante información facilitó la realización de una síntesis integradora de los distintos conceptos y metodologías que integran el programa. Un aspecto importante y sobre el cual se pone especial énfasis, es que en el proceso de identificación y formulación de los proyectos, los participantes realicen esta tarea desde una visión sistémica, es decir, tomando al proyecto como formando parte de una red de relaciones humanas, tecnológicas y económicas y no como un evento aislado.

Con la finalidad de lograr la identificación y formulación de los distintos proyectos desde una perspectiva sistémica, se decidió aprovechar los conceptos desarrollados en el Bloque I: Redes Sociales y Alianzas Estratégicas para incluir en el Bloque II: Identificación, Preparación y Evaluación de Proyectos ejercicios específicos que utilicen estos conceptos en un ejemplo de identificación y formulación de proyectos desde una perspectiva sistémica. La metodología empleada en este ejercicio obliga a los participantes a realizar un análisis de involucrados, un de problemas, de objetivos y de alternativas, utilizando los conceptos de redes vistos en el primer Bloque aplicados a la identificación de un proyecto. De esta manera además de lograr una visión

sistemática del proyecto (comprender de que se trata el proyecto y como se integra a su entorno) se pone en evidencia el aspecto práctico y su relación con el éxito o fracaso de un proyecto (Ver Anexo II: Ejemplo de Identificación de Proyectos).

Por otra parte se procedió a elaborar el material didáctico del Bloque de Identificación, Preparación y Evaluación de Proyectos, específicamente los Capítulos I: Conceptos Básicos, el que incluye una introducción a la terminología generalmente utilizada en proyectos, una visión sintética pero completa del ciclo de vida de los proyectos y el Capítulo II. Identificación de Proyectos. El cual introduce al participante en esta temática en forma específica desde un punto de vista teórico y también con metodologías y ejemplos que le permitan utilizar estos conceptos en los aspectos prácticos de su propio proyecto. Por último en el Capítulo V: Preparación para la ejecución, se incluyen conceptos y metodologías que son útiles a hora de prepararse para ejecutar el proyectos y analizar los problemas operativos que se pueden encontrar.

Este material se incluye como Anexo III: Material didáctico del Bloque de Identificación, Preparación y Evaluación de Proyectos, Módulos I: Conceptos Básicos, Módulo II: Identificación de un Proyecto y Módulo V: Preparación para la Ejecución.

Sistemas de Inversión:

Es el conjunto de inversiones público privadas que se potencian mutuamente.

Cada uno de estos sistemas involucra un conjunto de proyectos que tienen entidad independiente pero existe consenso para una implementación coordinada (**proyectos consensuados**).

Implementación de los Sistemas de Inversión²

Requisitos:

1. Ambitos adecuados para la integración de los agentes económicos de la producción para que tengan posibilidades de identificar complementariedades y asumir compromisos.
2. Instrumentos jurídicos para institucionalizar las alianzas estratégicas necesarias y darles carácter de compromiso, contingente tal vez, pero formal.
3. Acuerdos con las fuentes de financiamiento sobre metodologías y aspectos formales para medir el riesgo de las inversiones con estos nuevos esquemas. Deberían incluir información sobre las redes y los acuerdos para los proyectos consensuados como elementos valiosos de confianza.
4. Generación de instrumentos institucionales que permitan el desarrollo de fuentes alternativas de financiamiento como el mercado de capitales.

¹ Papeles de Trabajo, Resumen, pág. 6/52.

² Papeles de Trabajo, Resumen, pág. 6/7.

Visión estratégica

Se focaliza en la capacitación de recursos humanos para la nueva forma de promoción, lo cual exige un know how específico.

Perfiles de los principales actores:

- Animador, responsable de la generación de las redes. Tiene que ver con la convocatoria y el mantenimiento del interés de un grupo de actores sociales con intereses comunes. Debería sumar a sólidos conocimientos sobre el interés de determinadas redes, una especial vocación por las relaciones públicas.
- Agente Organizador, debe estar preparado para la integración de información y el armado de estrategias. Debería identificar los sistemas de inversión y los proyectos correspondientes.
- Especialista en el diseño de proyectos,
- Responsables del gerenciamiento en la implementación de los proyectos.

Metodología de eventos⁴

Es la forma operativa de la nueva metodología.

1. El primer paso es el evento, que puede ser un congreso, una ronda de negocios, una misión al exterior, la participación en una feria, etc., sirve para el relacionamiento personal de los actores con intereses comunes (supone que genera los acuerdos necesarios para la construcción de las condiciones del entorno de la competitividad, mediante la implementación coordinada de proyectos consensuados).
2. Al primer contacto personal sigue el relacionamiento a través de Internet y la conformación de la Red de información.
3. El trabajo conjunto de las redes permite la identificación de los problemas y sus posibles soluciones de donde surgen estrategias y sus correspondientes planes de acción. Las acciones pueden ser gestiones, provisión de información y/o proyectos de inversión viabilizados mediante el consenso.
4. Las exigencias del Plan de Acción definen la incumbencia de diferentes jurisdicciones y define la región concertada que se debe impulsar.

³ Papeles de Trabajo, Resumen, pág. 7/8.

⁴ Papeles de Trabajo, Resumen, pág. 8/9.

Sustentabilidad de la Competitividad Sistémica⁵

1. Inducir conductas de incorporación de conocimiento e innovación,
2. Inducir conductas de cooperación (construcción y mantenimiento de las redes),
3. Construcción desde debajo de un proyecto global con consenso. Explosión de infinitos proyectos puntuales cuyo consenso sea su propia garantía de concreción.

Procesos de esta naturaleza no podrían provocarse en forma racional y deliberada. Algo en el seno de la sociedad debe tener la clave (la identidad).

La Identidad⁶

Es una fuerza de cohesión social. La percepción coherente del nosotros en los grupos sociales puede ser el detonante de conductas conducentes al logro de expectativas colectivas. Ante la pregunta de si existe alguna posibilidad de estimular o conducir procesos en relación a la misma, la respuesta es consensos, ya que la identidad de un grupo social es una convención respecto a la imagen del "somos".

Cualquier política que aspire a fortalecer la identidad social debe facilitar los espacios del consenso de la sociedad y esto involucra dos dimensiones, el encuentro y el entendimiento.

Para el primero se necesitan pretextos y para el segundo la comunicación.

Agente Organizador⁷

Nos referimos con ese término tanto al que promueve la formación de consorcios o agrupamientos de empresas como al facilitador, el que realiza la coordinación del proceso de unión interempresaria.

⁵ Papeles de Trabajo, Resumen, pág. 11.

⁶ Papeles de Trabajo, Resumen, pág. 12/13.

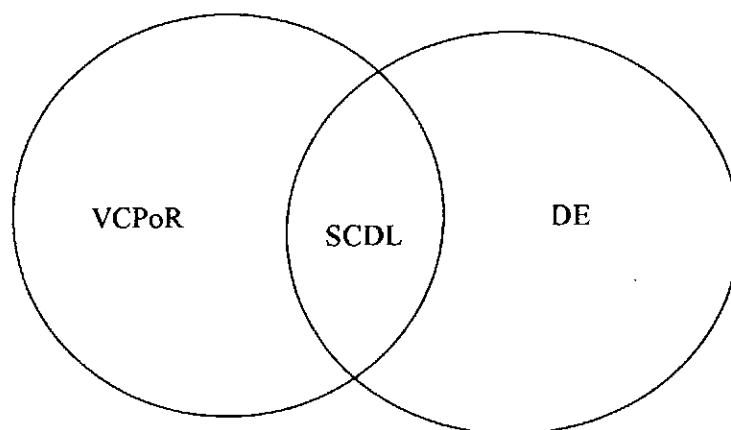
⁷ Carlos Cleri, Trabajo elaborado para el CFI, Agente Organizador, pág. 1/2.

Requisitos para alcanzar el Desarrollo⁸

1. Empresarios locales dispuestos a acumular renta,
2. Coordinación entre las actividades productivas y las ventajas comparativas de la zona,
3. Infraestructura de apoyo y bajos costos sistémicos,
4. Eficiente sistema de innovación,
5. Generación de polos potenciadores,
6. Generación de un sistema de confianza en la comunidad,
7. Cambio cultural en la dirigencia que privilegie el desarrollo conjunto como parte del desarrollo individual,

Sectores Claves del Desarrollo Local (SCDL)⁹

El punto inicial es definir los SCDL. Para ello primero debemos identificar el conjunto de actividades que cuentan con Ventajas Competitivas Reales o Potenciales (VCPoR) y de los productos con reconocida demanda fuera del área (DE) La intersección de ambos delimita la SCDL. A partir de allí se debe construir la mejor cadena de valor.



⁸ Carlos Cleri, Trabajo elaborado para el CFI, Agente Organizador, pág. 7.

⁹ Carlos Cleri, Trabajo elaborado para el CFI, Agente Organizador, pág. 8.

Quienes pueden ser Agentes Organizadores¹⁰

Puede ser algún organismo oficial, algún miembro de la red, u otro agente externo (ONG, Cámara empresaria, Banco, etc.).

Los agentes impulsores o promotores brindarán impulso para la conformación de esquemas cooperativos entre empresas, sensibilizan (charlas, conferencias, seminarios, work shop, talleres, material informativo, etc.) Es importante que la sensibilización se realice en todos los factores de poder de la sociedad.

Los agentes facilitadores suelen ser externos a la red, que es el que pasa a la ejecución.

Objetivos¹¹

Objetivo estratégico del Proyecto: que es lo que se quiere lograr.

Objetivo estratégico de la cooperación: Propender a la unión de esfuerzos para mejorar el aprovechamiento de los recursos.

Objetivo estratégico del Agente Organizador: Conformar un modelo asociativo que facilite la concreción del objetivo antes enunciado.

¹⁰ Carlos Cleri, Trabajo elaborado para el CFI, Agente Organizador, pág. 9/10.

¹¹ Carlos Cleri, Trabajo elaborado para el CFI, Agente Organizador, pág. 10/11.

Acciones a Desarrollar¹²

1. Identificar las hipótesis impulsoras del proceso asociativo, encontrar los puntos de coincidencias y temas que pueden impulsar la cooperación,
2. Identificar quienes tienen carácter de líderes.
3. Determinar la cantidad adecuada de miembros a incorporar al proyecto.
4. El diseño de la organización deberá ser elaborado en conjunto. La forma debe adecuarse al objetivo.
5. Definir los factores claves de éxito.
6. Lograr la integración.

Posibilidades para las PyME's¹³

1. Dedicación a negocios en los que la ventaja de operar globalmente no tiene significación (negocios locales),
2. No existe o no es sensible a las economías de escala,
3. Ocupar pliegues de mercado que no interesa a las grandes,
4. Subcontratación y “outsourcing”,
5. Participación en redes globales,
6. Cooperación con pares,
7. Especialización flexible.

¹² Carlos Cleri, Trabajo elaborado para el CFI, Agente Organizador, pág. 12/13.

¹³ Carlos Cleri, Trabajo elaborado para el CFI, Agente Organizador, pág. 9.

Es preciso ser relevantes en el sentido de mirar la realidad de modos distintos y transformadores (estamos dispuestos, incluso, a cambiar el marco de referencia).

Intención creativa para Crecer ¹⁵

Crecimiento por expansión: mas ventas, mas cantidad de productos, más fábricas. Es la etapa de la esponja seca y se va llenando de agua y crece en peso y tamaño. NO implica un cambio en el patrón de comportamiento.

Crecimiento por extensión: Es reproducirse, es repetir el mismo patrón de comportamiento en distintos contextos. Ejemplos: las franquicias. Se construye sobre el patrón de comportamiento que ya había alcanzado. El esfuerzo creativo de la extensión es el de reproducir y adaptar las ideas que ya funcionan en un contexto a otros contextos diferentes. Es preciso conceptualizar cual es el patrón de comportamiento a partir del cual vamos a crecer, desde modelo vamos a extendernos.

Crecimiento por evolución: es dejar de ser algo para pasar a ser otra cosa, pasar a un estado más complejo. Por ejemplo dejar de ser emprendedores para ser empresarios.

¹⁴ Kastika, Despertar la creatividad, resumen conferencia curso CFI 12/99. Pág. 6.

¹⁵ Kastika, Despertar la creatividad, resumen conferencia curso CFI 12/99. Pág. 7/11.

Creatividad para la transformación del contexto¹⁶

Quizás, la creatividad para la transformación es un nivel a l que se llega una vez cumplidos objetivos de crecimiento o una vez que el hecho de sobrevivir no lo sintamos como una desafío cotidiano.

Sin embargo, las nuevas formas de concebir el pensamiento estratégico dentro de las organizaciones confieren vital importancia a la disposición del empresario (o el estratega) a crear el contexto, crear el futuro, crear el entorno en donde la empresa se desempeñará en los próximos años.

Ser emprendedor o empresario¹⁷

Sino se siente que la ocupación que se quiere tener es sacar a flote un negocio, difícilmente se tenga éxito. Hay que darse cuenta que es una elección de vida.

Hace falta pasión y deseos de emprender un negocio.

La preparación intelectual desbalanceada desagrega valor. Incide en la forma en que los nuevos estímulos son percibidos e interpretados y sobre el tipo de respuesta que daremos.

La creatividad se despierta cuando estamos en contextos que nos motivan, con personas que nos motivan. Cuando nos habituamos a participar de experiencias distintas, con estímulos diferentes e información de distinto tipo.

Una de las funciones de la creatividad mas importante es la de transformar la información en conocimiento.

¹⁶ Kastika, Despertar la creatividad, resumen conferencia curso CFI 12/99. Pág. 13.

¹⁷ Kastika, Despertar la creatividad, resumen conferencia curso CFI 12/99. Pág. 13/18.

Cosas que pasan y nos motivan:

1. Una idea que va creciendo, surge de pocos datos que “gustan”.
2. Ideas a montones que viene y van, la fluidez es importante, genera ganas, proyectos, movimiento, creatividad.
3. El trabajo sobre cambios de enfoque,
4. Las simples claves para la creatividad en la empresa (ver ficha 7),
5. Una idea que flota,
6. El tiempo para la reflexión creativa, proponer temas de reflexión,
7. Ideas que se concretan,
8. Acciones que parecen “tiros al aire” pero son cantidades de semillas que uno ni siquiera sabe si realmente lo son.
9. La Sensación de un negocio que se arma,
10. Creatividad es hacer que las cosas sean,
11. Negocios que están funcionando y hay que aplicar la Creatividad para que funcionen mejor,
12. Ideas de otros que pueden ser aplicadas,
13. La Capacitación y la Multidisciplinariedad.
14. Proyectos que se nutren de Ideas, motivaciones, acontecimientos, planificación, azar, sincronicidad.

¹⁸ Kastika, Despertar la creatividad, resumen conferencia curso CFI 12/99. Pág. 25/28.

1. La creatividad en la empresa no cosa para genios,
2. Muchas ideas en una empresa suelen basarse en la adaptación o la copia creativa,
3. La Creatividad debe estar orientada al objetivo,
4. Es importantísimo tener fluidez, es decir trabajar con gran cantidad de ideas,
5. El contexto en que una idea se desarrolla es parte de la idea. Hay que crear con los recursos que me da el contexto.
6. Los cambios de enfoque son parte fundamental de la flexibilidad en las organizaciones.

Elementos claves de la creatividad ²⁰

1. Fluidez, cantidad de ideas, producción, la cantidad lleva a la calidad,
2. Flexibilidad, poder asumir otras posiciones y desde allí pensar. (viajo en coche o colectivo e igual disfrutarlo),
3. Originalidad. Poder dar una respuesta diferente en un contexto dado. Generalmente tiene la contra de que te dicen que no va andar.
4. Orientación al Objetivo,
5. Elaboración, sigo dándole forma, la voy mejorando, puliendo, insistiendo,
6. Redefinición. Capacidad de hacer lo mismos pero visto de una manera distinta. La redefinición parte de alguien que está muy metido en el tema.
7. Imaginación,
8. Impacto, en el público consumidor. La creatividad debe tener impacto.

¹⁹ Kastika, Despertar la creatividad, resumen conferencia curso CFI 12/99. Pág. 26.

²⁰ Kastika, Despertar la creatividad, resumen conferencia curso CFI 12/99. Pág. 26.

Programa de calidad: instalar en la sociedad el concepto de calidad, entendido como “mejoramiento continuo”, un valor asociado a la forma de ser, a la forma de vivir, y cuyas consecuencias se reflejan en el hacer.

Proyecto padrinazgo: Apoyar la realización de experiencias grupales en Pymes de cada provincia para lograr la certificación de normas, formando simultáneamente facilitadores internos que puedan multiplicar la experiencia de la región.

Expo calidad técnica: sensibilizar e informar sobre la necesidad de implementar sistemas de aseguramiento de la calidad. Acercar experiencias y herramientas de aplicación a través de la presentación de casos exitosos, work shops, seminarios y exhibición de servicios.

Expo Calidad Lúdica: Sensibilizar a la comunidad a través de actividades interactivas con el objetivo de incorporar el concepto de calidad de vida cotidiana.

Concurso de alumnos polimodal: Sensibilizar a la comunidad a través de actividades interactivas para incorporar el concepto de calidad en la vida cotidiana.

²¹ Resumen programa calidad distintos, proyectos

ANEXO II:

EJERCICIO DE IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS

EJERCICIO DE DIAGNOSTICO

Ciudad XX

La ciudad ha vivido una rápida expansión en años recientes, alcanzando los 350.000 habitantes. Esta expansión, sumada a un incremento de la tasa de motorización, ha complicado las condiciones del tránsito. A pesar de esto los niveles de demanda de transporte público dirigido a la Compañía Pública de Transporte Automotor ha disminuido, el servicio se ha deteriorado y la gente busca modos alternativos.

Las principales quejas de los pasajeros se refieren a la poca confiabilidad del servicio (demoras, vehículos averiados) y a la alta tasa de accidentes, en los que resultan heridos los pasajeros con gran frecuencia.

La Empresa responsable del Transporte Público del Transporte Automotor concluyó que las dificultades provienen de una flota (400 vehículos, todos de más de 7 años de antigüedad) de vehículos vieja e inapropiada, que adolece de mantenimiento inadecuado y que requiere inmediata renovación. Las tarifas cobradas cubren sólo el 75 % de los costos operativos de la empresa. Además se registra una disminución del número de pasajeros que utilizan sus propios vehículos o caminan. La topografía de la ciudad, sobre todo en los barrios alejados, es complicada, y las calles se encuentran en mal estado, lo cual es responsabilidad del Departamento de Obras Públicas Municipal.

El sindicato de choferes se queja de los bajos salarios, el prolongado horario de trabajo, el mal estado de los vehículos y la mala condición de las calles.

Los pasajeros, a su vez, se quejan porque los choferes no conducen con suficiente cuidado y son descorteses.

El Departamento de obras Públicas Municipal reconoce el mal estado de las calles pero aduce que los recursos actuales son insuficientes para enfrentar este problema. Esto se agrava a raíz de una topografía complicada. Han solicitado un incremento del presupuesto para poder construir nuevas calles y realizar la rehabilitación y el mantenimiento de las existentes.

El intendente Municipal, considera que las condiciones de tránsito son complicadas y lo quiere solucionar. Al mismo tiempo está preocupado porque los subsidios a la compañía disminuyen los recursos que podría destinar a mejorar la red vial, pues no sólo las calles tienen problemas, sino que además, son deficientes la señalización, el alumbrado público y la semaforización de las mismas. Como se acerca las elecciones no está dispuesto a subir las tarifas porque es una medida impopular.

TABLA DE INVOLUCRADOS

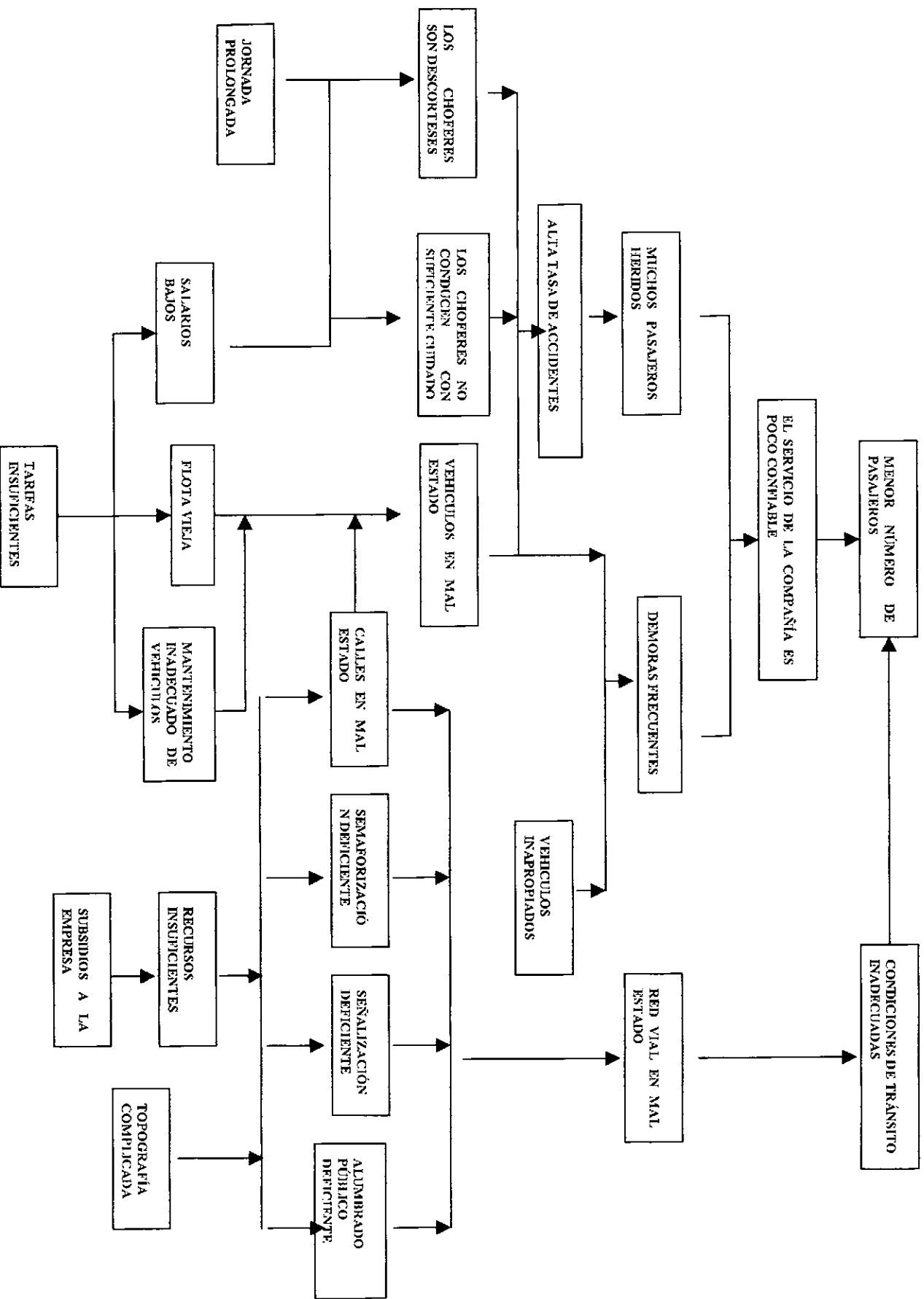
Ciudad XX

GRUPOS	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS Y MANDATOS	INTERESES
Empresa de Transporte Público de Pasajeros	<p>Topografía complicada.</p> <p>Calles en mal estado.</p> <p>Los pasajeros disminuyen.</p> <p>Las tarifas son ineficientes.</p> <p>Flota vieja.</p> <p>Vehículos inapropiados.</p> <p>Mantenimiento inadecuado.</p>	<p>Empresa privada de transporte.</p> <p>Las tarifas cubren el 75 % de los gastos operativos.</p> <p>Reciben subsidio estatal.</p>	<p>Interesados en mejorar la flota.</p> <p>Muy interesados en mejorar ingresos.</p>
Sindicato de choferes	<p>Los salarios son bajos.</p> <p>Prolongado horario de trabajo</p> <p>Mala condición de las calles</p> <p>Mal estado de los vehículos</p>	<p>Pueden declarar la huelga.</p>	<p>Les interesa mucho la renovación de la flota de vehículos.</p> <p>Quieren mejores condiciones de trabajo.</p>
Pasajeros	<p>El servicio de la compañía es poco confiable.</p> <p>Los choferes no conducen con suficiente cuidado.</p> <p>Los choferes son descorteses.</p> <p>Alta tasa de accidentes.</p> <p>Pasajeros heridos.</p> <p>Demoras frecuentes.</p> <p>Vehículos averiados.</p>	<p>Quejas.</p> <p>Votan en elecciones.</p>	<p>Quieren mejor servicio.</p>
Municipio "A" y Municipio "B"	<p>Topografía complicada.</p> <p>Recursos insuficientes.</p> <p>Calles en mal estado.</p>	<p>Responsable de construir y mantener los caminos urbanos de su jurisdicción</p> <p>Ingresos por tasas y por coparticipación Municipal</p>	<p>Quieren más presupuesto para obras y mantenimiento.</p>
Gobernador	<p>Condiciones de tránsito complicadas (congestión, contaminación).</p>	<p>Elegido por el voto popular.</p> <p>La provincia es la</p>	<p>No quiere subir las tarifas porque es impopular.</p>

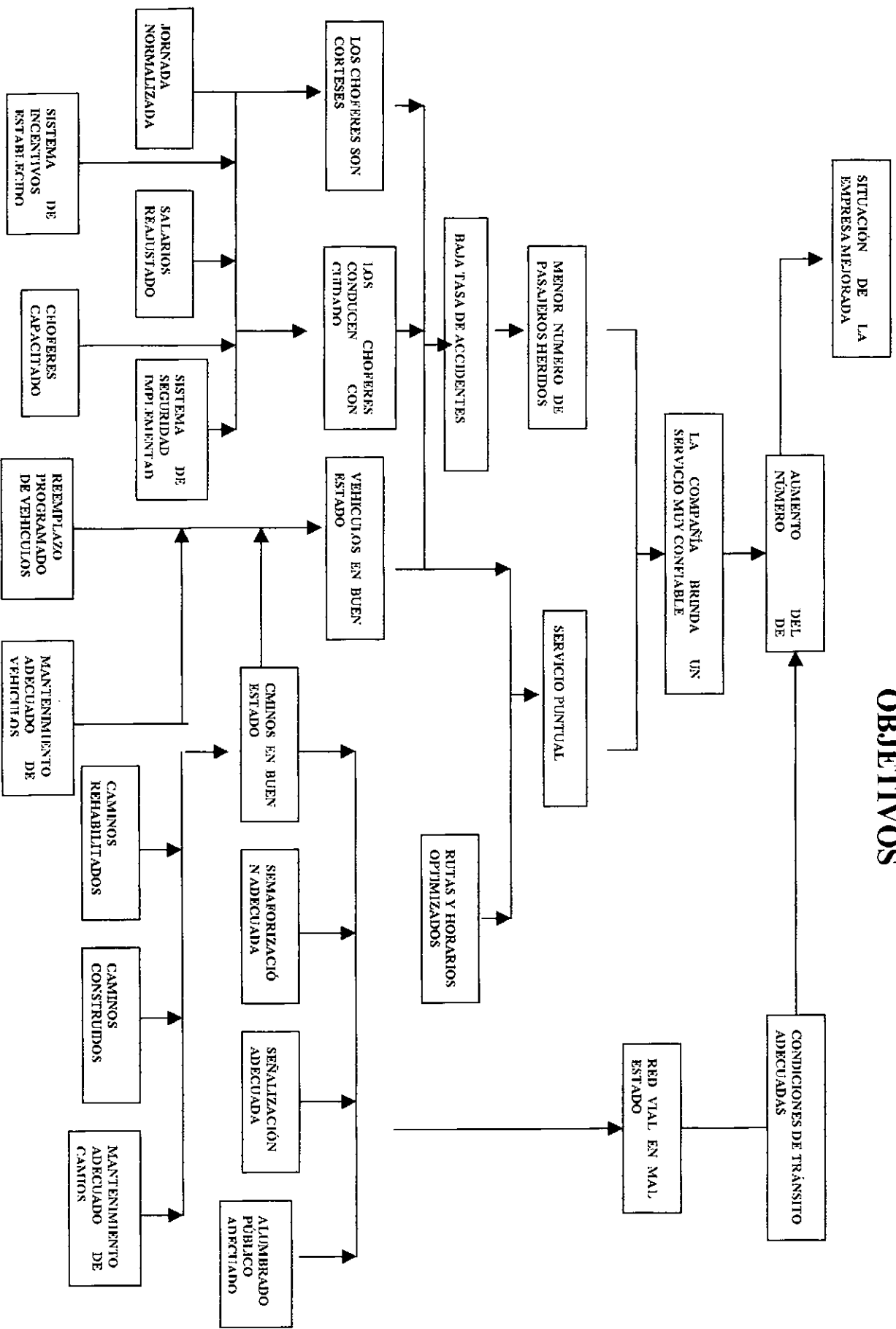
<p>Provincial</p>	<p>Subsidios a la compañía disminuyen los recursos disponibles</p> <p>No se puede mejorar la red vial.</p> <p>Señalización deficiente.</p> <p>Alumbrado Público deficiente Semaforización deficiente.</p>	<p>responsable de organizar y fiscalizar el transporte público de pasajeros.</p> <p>Responsable de construir y mantener la red vial interurbana y del alumbrado público y semaforización</p>	
-------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

ARBOL DE PROBLEMAS

CIUDAD "XX"



ARBOL DE OBJETIVOS



Programa: Mejoramiento de las condiciones de tránsito urbano de la Provincia "XX"

Proyecto: Red vial urbana en buen estado

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p>Fin: Condiciones de tránsito adecuadas</p>	<p>Disminución en un "x%" del tiempo de desplazamiento desde x hasta z medido al segundo año de finalizada la ejecución del proyecto.</p> <p>Índice anual de accidentes de tránsito disminuye un "x%" en la ciudad, medido al segundo año de finalizada la ejecución del proyecto.</p> <p>Disminución en un "x%" de las actas de infracción medido un año después de finalizada la ejecución del proyecto.</p>	<p>Hago un muestreo</p> <p>Informes policiales y hospitalarios</p> <p>Registro Municipal de faltas</p>	<p>Condiciones macroeconómicas estables</p> <p>Las políticas de transporte se mantienen</p>
<p>Propósito: Red vial en buen estado</p>	<p>Aumento en un "x%" de la cantidad de vehículos por hora al cabo de los tres años del proyecto.</p> <p>Disminución en un "x%" de la tasa de accidentes por mal estado de las calles al fin del tercer año de ejecución.</p> <p>Disminución en un "x%" de reclamos de los vecinos al cabo de los tres años.</p>	<p>Censo vehicular.</p> <p>Informe policial.</p> <p>Informe hospitalario.</p> <p>Registro municipal de reclamos</p>	<p>Estacionamiento vehicular.</p> <p>Mejoramiento del servicio de la empresa de transporte</p> <p>Educación vial.</p>
<p>Componentes: 1. Calles construidas.</p>	<p>"xx" Km de calles pavimentadas; "x%" al primer año, "y%" al segundo año y 100 % al tercer año.</p>	<p>Informe de inspección de obra</p>	<p>Mantenimiento de calles.</p> <p>Señalización.</p>
<p>2. Calles rehabilitadas</p>	<p>"xx" Km de calles rehabilitadas; "x%" al primer año, "y%" al segundo año y 100 % al tercer año.</p>	<p>Informe inspección de obra</p>	<p>Alumbrado público.</p> <p>Semaforización.</p> <p>Educación Vial</p>
<p>Actividades: 1.1. Proyecto ejecutivos 1.2. Ejecutar proceso licitatorio 1.3. Supervisar la obra</p>	<p>PRESUPUESTO</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informes administrativos contables. ▪ Certificados de pagos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Factores climatológicos estables ▪ Expropiaciones realizadas

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2.1. Diseñar el plan de trabajo definitivo. ▪ 2.2. Ejecutar Proceso licitatorio ▪ 2.3. Supervisar la obra 			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Condiciones laborales estables. ▪ Acuerdos con los sindicatos.

ANEXO III: MATERIAL DIDÁCTICO

DEL BLOQUE DE IDENTIFICACIÓN, PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS

- **Capítulo I: Conceptos Básicos, pag. 29.**
- **Capítulo II: Identificación de Proyectos, pag. 49.**
- **Capítulo V: Preparación para la ejecución, pag. 80.**

**Programa de Capacitación para la
Inversión**

BLOQUE II

**Identificación, Formulación y Evaluación
de Proyectos**

Consejo Federal de Inversiones

Identificación, Formulación y Evaluación de Proyectos

Introducción

Un proyecto es la búsqueda sistemática de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendiendo a resolver una necesidad humana. Cualquiera sea la idea que se pretenda implementar, necesariamente impulsa la búsqueda de soluciones coherentes destinadas a satisfacer las necesidades identificadas como prioritarias.

En este curso se presenta la metodología de formulación y evaluación de proyectos como parte de un proceso lógico de solución de problemas. Este proceso se vale de una serie de conceptos básicos que permiten buscar, crear y analizar en forma sistemática, un conjunto de antecedentes económicos que ayudan al que tiene que tomar la decisión, a juzgar cualitativamente y cuantitativamente las ventajas y desventajas de asignar recursos a una determinada iniciativa de inversión (pública o privada).

Organización del material

El estudio de todo proyecto desarrolla en tres grandes etapas, la de Identificación y Formulación, la de Preparación y por último la de Evaluación del mismo. El material se ha organizado en sus líneas generales, utilizando esta estructura.

El Capítulo I, Homogeneización del Lenguaje: presenta una visión global y sintética de la gestión de un proyecto y con la instalación de un lenguaje común entre los participantes.

El Capítulo II, Identificación de un Proyecto: desarrolla la etapa de Identificación y Formulación de un Proyecto, caracterizada por la búsqueda de información relevante sobre el mismo. Consiste básicamente en desarrollar una clara idea del problema a solucionar u oportunidad de mercado que se quiere aprovechar y determinar su factibilidad (jurídica, técnicas, económicas, comercial, etc.).

El Capítulo III, Preparación de un Proyecto: esta fase es la que sistematiza la información en términos monetarios y culmina con la construcción de un flujo de beneficios y costos.

El Capítulo IV, Evaluación de un Proyecto: Presenta la evaluación desde el punto de vista social y privado, los indicadores de rentabilidad utilizados y por último, el análisis de sensibilización de variables.

El Capítulo V, Preparación para la Ejecución: En este capítulo se desarrollan algunas técnicas relacionadas con la organización y control de las actividades para ejecutar el proyecto.

Al final se cita Bibliografía al que pueden recurrir a efectos de ampliar los temas desarrollados en el presente material.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	26
ORGANIZACIÓN DEL MATERIAL.....	26
CAPÍTULO I: CONCEPTOS BÁSICOS	29
A- HOMOGENEIZACIÓN DEL LENGUAJE.....	29
1. <i>¿Qué es un proyecto?</i>	29
2. <i>Elementos del Proyecto</i>	29
a) Diagnóstico y justificación	29
b) Objetivo	30
c) Metas	30
d) Actividades	30
e) Insumos	30
3. <i>Lógica del Proyecto</i>	30
a) Correspondencia	30
b) Causalidad.....	31
4. <i>Contenido de un documento de Proyecto</i>	32
B- EL CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS.....	34
1. <i>Diagrama de flujo desde la etapa de idea hasta la etapa de operación</i>	34
2. <i>Idea</i>	35
3. <i>Preinversión</i>	35
a) Proyecto en etapa de perfil	35
b) Proyecto en etapa de prefactibilidad	36
c) Proyecto en etapa de factibilidad	37
d) Inversión	37
e) Operación.....	38
4. <i>Resumen de etapas, objetivos y decisiones de cada etapa</i>	38
5. <i>Control o Evaluación Ex-post</i>	40
a) Medición de Resultados (eficacia del proyecto).....	40
b) Medición de la Operación (eficiencia del proyecto).....	41
ANEXO I:.....	42
PRESENTACIÓN ESQUEMATIZADA DEL CAPÍTULO “HOMOGENEIZACIÓN DEL LENGUAJE”	42
CAPÍTULO II: IDENTIFICACIÓN DE UN PROYECTO	49
A- IDENTIFICAR Y FORMULAR.....	49
1. <i>Presentar el Problema u Oportunidad</i>	49
2. <i>Dimensionar el Problema u Oportunidad</i>	50

3. <i>Explicitar la Situación Base</i>	50
4. <i>Población o Demanda Objetivo</i>	51
5. <i>Enumeración de Alternativas</i>	51
6. <i>Situación de Referencia (Competitividad Sistémica)</i>	51
a) <i>Introducción</i>	51
b) <i>Niveles que definen la Competitividad Sistémica</i>	53
B. FACTIBILIDAD O VIABILIDAD	56
1. <i>Capacidad Técnica del Ejecutor</i>	56
2. <i>Tecnológica</i>	57
3. <i>Comercial</i>	57
4. <i>Jurídica</i>	59
5. <i>Financiera</i>	59
6. <i>Económica</i>	60
C. CRITERIO GENERAL DE IDENTIFICACIÓN DE BENEFICIOS Y COSTOS	60
D. CONCEPTO DE COSTO ENTERRADO O HUNDIDO	61
ANEXO II:	63
PRESENTACIÓN ESQUEMATIZADA DEL CAPÍTULO “IDENTIFICACIÓN DE UN PROYECTO”	63

CAPÍTULO I: CONCEPTOS BÁSICOS

El objetivo del presente capítulo es introducir a los participantes en la terminología comúnmente utilizada por los especialistas en el ámbito de los proyectos y programas de inversión. También se presenta una visión global y sintética del Ciclo de Vida de los Proyectos, poniendo énfasis que este “ciclo” es una metodología utilizada para la solución de problemas. Al final del Capítulo se realiza una presentación esquematizada del capítulo.

A– Homogeneización del lenguaje

Comenzaremos con la definición de proyecto, la presentación de sus elementos y de las relaciones lógicas entre estos elementos. Por último, se presenta un formato estándar de documento de proyecto.

1. ¿Qué es un proyecto?

Existen distintos conceptos para la palabra Proyecto. Generalmente está más asociada a la idea de inversión física. Nosotros utilizaremos un concepto de proyecto mucho más amplio, en cuanto al objetivo del mismo y a los estudios que debe contener.

Una definición a utilizar puede ser la siguiente:

“Un proyecto es un proceso destinado a lograr un cambio cualitativo o cuantitativo de una situación definida como problema o para aprovechar una oportunidad de mercado. Corresponde a una alternativa de acción que involucra la afectación de recursos a la ejecución de actividades futuras, destinadas al logro o construcción de las metas que permiten alcanzar el objetivo específico buscado. Todo ello en un tiempo determinado y bajo una unidad de gerencia.”

En otras palabras, un proyecto, es un proceso que pretende encontrar e implementar la mejor solución a una necesidad humana. Esto sólo podrá realizarse si se cuenta con toda la información relevante a los efectos de asignar los escasos recursos en forma racional a la alternativa de solución más eficiente y viable frente a una necesidad humana percibida. Este proceso permite que la sociedad en su conjunto satisfaga la mayor cantidad posible de necesidades, con la dotación de recursos que hoy posee.

2. Elementos del Proyecto

Los elementos son:

a) Diagnóstico y justificación

El diagnóstico y justificación deberá contener como mínimo los siguientes elementos:

- Una descripción precisa de la situación “sin proyecto” con información de base suficiente que permita definir el problema a solucionar o la oportunidad que se quiere aprovechar con el proyecto.
- La definición acotada del problema u oportunidad que origina el proyecto.
- Descripción de las necesidades a satisfacer por el proyecto.

- Estudio de Mercado.
- Una explicación de la vinculación del proyecto con estrategias o prioridades nacionales sectoriales o regionales en el caso de un proyecto de inversión pública o con la estrategia de la empresa y las condicionantes de “entorno” en el caso de un proyecto de inversión privada.

En definitiva, el diagnóstico debe fundamentar y demostrar la existencia de un problema y/o de una necesidad insatisfecha y como el producto (bien y/o servicio) provisto por el proyecto solucionará ese problema y/o satisfará esa necesidad en condiciones que el consumidor esté dispuesto a elegirnos como su proveedor y a pagar por ese producto o servicio un precio que asegure nuestra rentabilidad.

b) Objetivo

Es el resultado esperado al final del período de inversión. Es aquello que deberíamos obtener como consecuencia de producir y utilizar las metas del proyecto. Siendo el objetivo el producto del proyecto, su descripción debe ser de precisa, ya sea en términos del producto y/o del servicio con que se contará con la implementación del proyecto. Al objetivo, también suele denominársele propósito u objetivo específico, siendo estas expresiones sinónimas entre sí, pudiendo utilizarse una u otra en forma indistinta.

c) Metas

Son las obras, estudios, servicios y capacitación que deben generarse durante la implementación del proyecto. Se supone que al obtener cada una de las metas se obtendrá en consecuencia el objetivo previsto. Este elemento, también suele denominársele, resultados y/o componentes, siendo estas expresiones sinónimas entre sí.

d) Actividades

Son las tareas que el ejecutor tiene que llevar a cabo para producir cada una de las metas previstas, son el punto de partida del plan de ejecución.

e) Insumos

Son los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades del proyecto (cuantitativamente, cualitativamente y valorizados).

3. Lógica del Proyecto

Entre los elementos del proyecto existen dos tipos de relaciones, relaciones de correspondencia y relaciones de causalidad.

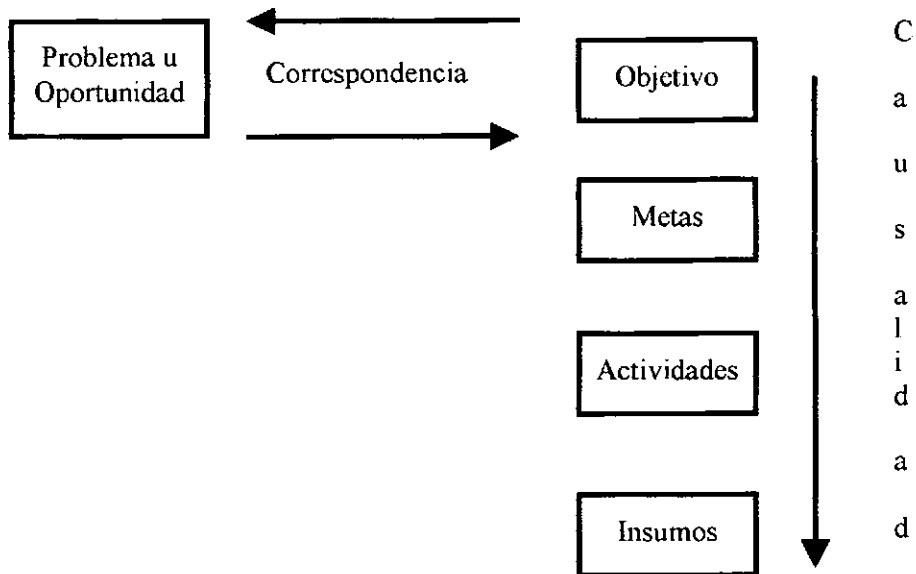
a) Correspondencia

Entre la descripción del “problema u oportunidad” que se quiere abordar con el proyecto y el objetivo específico planteado, debe existir una relación de correspondencia como si fueran el anverso y el reverso de una misma moneda.

b) Causalidad

Existe una relación de causa - efecto entre insumos, actividades, metas y objetivo. La utilización de los insumos en la ejecución de sus respectivas actividades, producirán las metas definidas, las cuales a su vez nos permitirán alcanzar el objetivo buscado por el proyecto.

Gráficamente



Estas relaciones constituyen la base para el análisis del proyecto, el cual debe verificar la consistencia de la lógica externa del proyecto, es decir el grado de correspondencia (o coherencia) entre el objetivo definido y el problema u oportunidad que se quiere aprovechar y la lógica interna es decir, que existe causalidad entre los insumos, las actividades, las metas y el objetivo planteado.

4. Contenido de un documento de Proyecto

Se presenta a continuación un formato estándar de documento de proyecto. El orden secuencial de los capítulos se ajusta a la estructura lógica de un proyecto y por otro lado la estandarización facilita su posterior análisis, seguimiento y evaluación.

Cap.	Denominación
	Título
	Debe incluir la acción a realizar, objeto, sujeto y radio geográfico al que va dirigido
I.	Breve Descripción del Proyecto
	Información relevante que permita mediante una rápida lectura la comprensión del proyecto, naturaleza, importancia, ubicación sectorial (si hubiera) y localización.
II.	Datos del Ente Ejecutor
	Debe identificar al ente Ejecutor, sus principales aspectos institucionales, actividad principal, organización y muy especialmente información sobre la capacidad de gestión del ente ejecutor.
III.	Diagnóstico y Justificación del Proyecto
	Antecedentes sobre la viabilidad del Proyecto y clara descripción de las necesidades que satisface y beneficios que produce. Debe fundamentar y demostrar la existencia de una necesidad insatisfecha y como el producto (bien y/o servicio) provisto satisfará esa necesidad en condiciones competitivas.
IV.	Objetivo
	Descripción en forma clara del producto y/o servicio que proporcionará el proyecto.
V.	Metas
	Detalle de las obras, estudios, servicios y/o capacitación que deben generarse durante la ejecución del proyecto.
VI.	Actividades
	Información sumaria referida a su naturaleza, magnitudes, indicaciones cualitativas, cronograma y proceso de ejecución.
VII.	Organización para la Ejecución
	Debe exponerse claramente la estrategia de ejecución, la organización necesaria para

Cap.	Denominación
	la ejecución del proyecto.
VIII.	Insumos
	De bienes y servicios necesarios. Aquí debe incluirse una descripción cualitativa de los mismos.
IX.	Costos del Proyecto
	Desembolsos desagregados mensualmente por lo menos para el primer año.
X.	Evaluación Financiera
	Composición de los flujos de ingresos y egresos de fondos (incluyendo erogaciones de capital).
XI.	Evaluación Económica
	Cuantificación de los beneficios y costos del proyecto.
XII.	Metodología de Seguimiento
	Deberá indicarse con precisión el conjunto de indicadores y la fuente de donde se tomarán los datos para el seguimiento y los responsables de esta tarea.

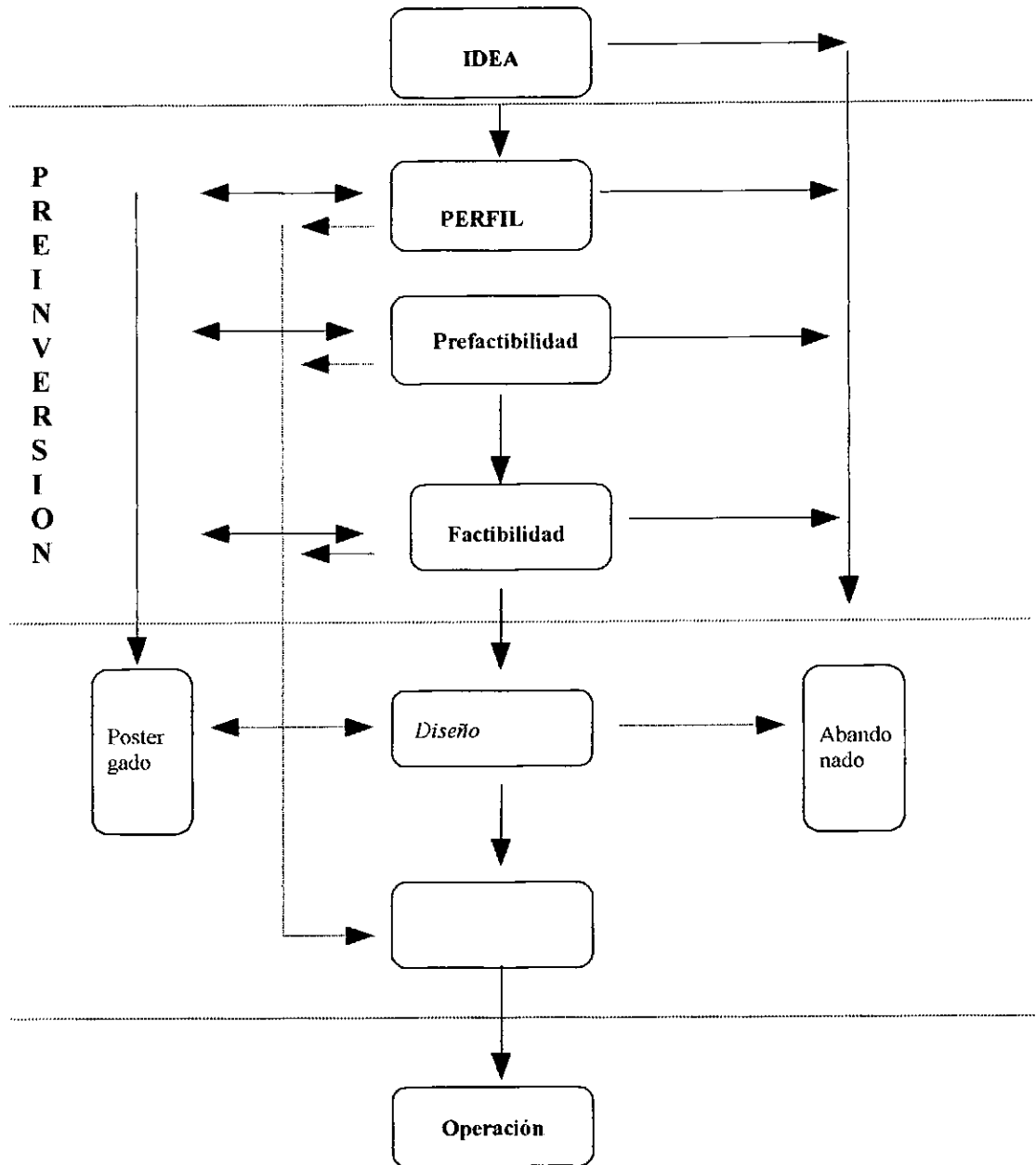
Recordemos nuestra definición de proyecto

Un proyecto es un proceso destinado a lograr un cambio cualitativo o cuantitativo de una situación definida como problema o para aprovechar una oportunidad de mercado. Corresponde a una alternativa de acción que involucra la afectación de recursos a la ejecución de actividades futuras, destinadas al logro o construcción de las metas que permiten alcanzar el objetivo buscado. Todo ello en un tiempo determinado y bajo una unidad de gerencia.

B- El Ciclo de Vida de los Proyectos

El ciclo de vida de un proyecto puede presentarse en cuatro estados sucesivos: idea, preinversión, inversión y operación.

1. Diagrama de flujo desde la etapa de idea hasta la etapa de operación



2. Idea

Toda organización está en la búsqueda de nuevas ideas de proyecto. Estas surgen de la identificación de problemas que pueden resolverse y de las oportunidades de negocios que pueden aprovecharse. Las diferentes formas de solucionar un problema o de aprovechar una oportunidad de mercado constituyen "las ideas" de futuros proyectos. Por ejemplo, la incorporación de un nuevo proceso de producción que aumente la eficiencia de la planta o la sustitución de una materia prima por otra que permita mejorar la calidad de los productos o la aparición de un nuevo mercado para nuestros productos o la posibilidad de adicionar servicios a los productos ofrecidos para diferenciarse de la competencia, son todas ellas, ideas que pueden dar lugar a la identificación de un proyecto rentable.

A partir de un diagnóstico de la situación existente se debe identificar claramente de que se trata el problema, cual es su magnitud y a quiénes afecta la deficiencia detectada. De igual manera, cuando se quiere aprovechar una oportunidad de mercado, identificar cual es la necesidad insatisfecha y cuales son los aspectos que el consumidor valora, son claves para poder definir el producto y/o servicio y a quienes les puede interesar estos nuevos productos y/o servicios que se convertirán en el objetivo de nuestro proyecto.

Corresponde definir claramente el o los objetivos que se persiguen y, además, pensar sobre las alternativas básicas de solución o estrategias de implementación.

Conviene indicar los criterios que han permitido identificar la existencia de un problema u oportunidad, verificando la confiabilidad y pertinencia de la información utilizada.

Definir y analizar correctamente la idea que da origen a un proyecto, permitirá emitir un juicio primario respecto al grado de viabilidad de la idea que se pretende convertir en acción.

Debemos reunir los elementos de juicio que sirvan para tomar decisiones respecto de la idea, tales como abandonar, postergar o iniciar la etapa de preinversión para profundizar su estudio.

3. Preinversión

El proceso de preinversión se refiere a la transformación de ideas de proyectos en estudios técnicos - económicos que sirvan para decidir acerca de la ejecución de un proyecto y/o programa.

El objetivo de este proceso es seleccionar los mejores proyectos para invertir los fondos de que se disponen (propios o de terceros). Esta selección se realiza a través de estudios de grados sucesivos de profundidad. Así, se pueden distinguir etapas específicas en el proceso de preinversión, las que se clasifican en un orden creciente en cuanto a cantidad y a calidad de la información recopilada. Las etapas de la preinversión son:

- Proyecto en etapa de perfil
- Proyecto en etapa de prefactibilidad
- Proyecto en etapa factibilidad.

a) Proyecto en etapa de perfil

El estudio se inicia con la elaboración del perfil del proyecto sobre la base de la información existente y de la propia experiencia en la materia. En esta etapa no se pretende evaluar (medir rentabilidad), ahora lo

prioritario es la correcta identificación y formulación del objetivo y las posibles alternativas de solución a implementar para alcanzar ese objetivo. En términos monetarios, solamente presenta estimaciones globales de la inversión inicial, de los ingresos y de los costos de operación sin realizar estudios de mayor profundidad. Se realiza una prueba de su viabilidad o factibilidades, en el sentido de detectar si existe alguna razón a priori para abandonar la idea antes de realizar mayores esfuerzos en su desarrollo.

Por lo tanto, un perfil considera un análisis preliminar de la demanda, de la oferta, de los aspectos técnicos y de los costos y beneficios preferentemente con un rango de variación de los mismos.

Para identificar y explicitar los beneficios y costos del proyecto, se requiere definir y precisar la situación "sin proyecto", es decir, prever que sucederá en el horizonte de evaluación si no se ejecuta el proyecto (la situación base).

La optimización de la situación base (o alternativa sin proyecto), es la clave para la identificación correcta del proyecto, de sus beneficios y costos y de las alternativas de solución posibles.

En aquellos proyectos que involucren inversiones menores y cuyo perfil muestra la conveniencia de su implementación, se podrá avanzar directamente a las etapas de diseño o anteproyecto de ingeniería para su ejecución.

Un estudio de perfil permite adoptar alguna de las siguientes decisiones:

- Profundizar el estudio del proyecto en los aspectos que lo requiera,
- Ejecutar los proyectos con los antecedentes disponibles en esta etapa, siempre que exista un grado aceptable de certidumbre,
- Abandonar definitivamente la idea si el perfil no muestra su conveniencia, y
- Postergar la ejecución del proyecto o la elaboración del estudio de prefactibilidad, según corresponda.

b) Proyecto en etapa de prefactibilidad

Se entiende como una etapa de descarte de alternativas de "solución" y culmina con la selección de una alternativa viable desde los puntos de vista técnicos, económicos y políticos. Considera además, criterios sociales, institucionales, etc., que en casos concretos pueden ser factores determinantes de la viabilidad de la alternativa escogida.

En la elaboración del estudio de prefactibilidad deben analizarse en detalle los aspectos identificados en la etapa de perfil, especialmente los que inciden en la factibilidad y rentabilidad del proyecto. Entre estos aspectos, sobresalen, el mercado, la tecnología (o procesos), el tamaño, la localización y el momento de iniciar la etapa de inversión, las condiciones de orden institucional y legal.

En la formulación del estudio de prefactibilidad se produce una relación entre la preparación técnica del proyecto y su evaluación, se recomienda plantear primero el análisis técnico y posteriormente el económico. Ambos análisis permiten calificar las alternativas de solución de proyectos y, como consecuencia de ello, elegir la que resulte más conveniente en relación con las condiciones existentes.

Los aspectos básicos que debe contener un estudio de prefactibilidad son:

- El estudio de mercado, debe incluir un análisis de la demanda del bien o servicio (necesidades), otro de su oferta (suministro del bien) y, finalmente, un análisis de las condiciones de precios y comercialización (mecanismo de provisión), éstos permitirán estimar los ingresos (beneficios) y costos que generará el proyecto.
- El análisis tecnológico incluye las alternativas de equipos, materia prima, procesos, servicios tecnológicos y otros, que permiten determinar los costos asociados al proyecto. Entre éstos sobresalen los costos de inversión y capital de trabajo.
- Con respecto a los elementos de tamaño y localización cabe estudiar, entre otros, aspectos tales como: su naturaleza (construir, reponer, ampliar o modificar una empresa o establecimiento), la enumeración y localización de los insumos, centros de distribución, consumo, efectos del proyecto sobre el medio ambiente, etc.
- Mediante el análisis administrativo legal es posible determinar los costos fijos asociados a la operación del proyecto. Su elaboración requiere determinar la organización que se le dará, especialmente al personal que trabajará en él, y su esquema organizacional pertinente (organigrama), y otros.

Para determinar la rentabilidad (evaluar) del proyecto se requiere estimaciones de los montos de inversión y costos de operación, un calendario de inversión y otras cifras aproximadas de los ingresos que generaría el proyecto durante el horizonte de evaluación. Conviene sensibilizar los resultados de la evaluación, especialmente aquellas variables que inciden directamente en la rentabilidad del proyecto. Asimismo, es necesario determinar el momento óptimo de iniciar la ejecución de las inversiones.

Al término de la etapa de prefactibilidad se debe elaborar un documento, que contenga el resultado de la evaluación y las recomendaciones sobre los aspectos del proyecto que justifican un estudio más profundo de la alternativa elegida o si es conveniente postergar, abandonar o continuar el estudio.

c) Proyecto en etapa de factibilidad

Esta etapa se entiende como un análisis más profundo de la alternativa viable determinada en la etapa anterior.

El estudio de factibilidad representa la etapa final en el proceso de aproximaciones sucesivas que caracteriza el proceso de preinversión.

Sobre la base de las recomendaciones hechas en el informe de prefactibilidad, se deben precisar los aspectos técnicos del proyecto, tales como localización, tamaño, tecnología, calendario de ejecución y fecha de puesta en servicio.

El estudio de factibilidad tiene por **finalidad optimizar** los aspectos relacionados con la obra física, el programa de desembolsos de inversión, estudios de carácter financiero, análisis de riesgo, la organización que debe ejecutar el proyecto y ponerlo en marcha, y la organización para su operación.

d) Inversión

Etapa de diseño definitivo y ejecución

Con el diseño se inicia el estado de inversión del proyecto y se realiza una vez que se ha tomado la decisión de ejecutarla. Su objetivo es la materialización del proyecto.

El estudio de ingeniería de detalle comprende los estudios finales de ingeniería, el diseño de planos de construcción, la confección de manuales de procedimientos, las especificaciones de los equipos y el análisis de propuestas de materiales, de acuerdo con la relación capital trabajo implícita en la tecnología.

En la ejecución se debe implementar la organización para la construcción del bien de capital definido en el estudio del proyecto, la cual deberá construir todas las obras físicas contempladas en él, adquirir los equipos e insumos necesarios para su puesta en marcha, contratación del personal para la implementación de la organización que operará el proyecto, etc.

e) Operación

Es la fase de producción y comercialización de los bienes y servicios que entregará al mercado.

4. Resumen de etapas, objetivos y decisiones de cada etapa

Etapas	Objetivos	Decisiones
Idea	<ol style="list-style-type: none"> 1) Identificar el problema a solucionar o la necesidad a satisfacer 2) Plantear las metas a alcanzar, en relación con la solución del problema o en atención a la necesidad. 3) Identificar de manera preliminar alternativas básicas de solución o de atención, en función de las metas planteadas. 4) Justificar: <ul style="list-style-type: none"> • La decisión de dar solución al problema o de atender la necesidad. • Las alternativas planteadas 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Decidir sobre la utilización de recursos para llevar a cabo acciones futuras basadas en la existencia de necesidades no satisfechas. <p>Decido sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abandonar, • Postergar o, • Profundizar el estudio.
Perfil	<ol style="list-style-type: none"> 1) Explicitar alternativas, precisando e incorporando información adicional disponible. 2) Analizar el grado de viabilidad técnica de las alternativas planteadas, rechazando aquellas que obviamente no son factibles. 3) Efectuar una evaluación preliminar a precio de mercado de las alternativas técnicamente factibles. 4) Identificar y explicitar aquellos aspectos económicos (costos y beneficios), técnicos, institucionales, de organización y de política que necesitan análisis especial en las etapas subsiguientes. 5) Diseñar los términos de referencia para los 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Profundizar estudios en los aspectos que el proyecto requiera, 2) Ejecutar los proyectos con los antecedentes disponibles en esta etapa, siempre que se haya llegado a un grado de certidumbre aceptable, 3) Abandonar definitivamente la idea si el perfil no muestra su conveniencia y 4) Postergar la ejecución del proyecto o la elaboración del estudio de prefactibilidad.

Etapas	Objetivos	Decisiones
	estudios futuros o diseño definitivo, según el monto de la inversión prevista.	
Prefactibilidad	<ol style="list-style-type: none"> 1) Investigar la existencia de la(s) alternativas(s) desde el punto de vista técnico, económico y social, 2) Determinar el grado de bondad de cada una de las alternativas con el propósito de compararlas y ordenarlas. 3) Estudiar aspectos especiales tales como mercado, localización, tamaño y momento óptimo, institucionales, legales y de financiamiento y otros expresamente señalados en la etapa anterior, 4) Diseñar los términos de referencia para la factibilidad o el diseño definitivo, según el monto de inversión prevista 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Decidir sobre la utilización de recursos para realizar estudios más profundos que permitan justificar la aceptación, rechazo o postergación de la idea, 2) Seleccionar la mejor alternativa, 3) Diseñar en forma definitiva la alternativa seleccionada, 4) Identificar fuentes de financiamiento.
Factibilidad	<ol style="list-style-type: none"> 1) Dar los elementos de juicio técnico - económico necesarios y suficientes que permitan justificar la aceptación, rechazo o postergación de la alternativa de inversión, 2) Realizar análisis cualitativos y de sensibilidad de variables, destacando y analizando aquellos elementos que afectan significativamente los beneficio y costos, y por lo tanto la rentabilidad de la alternativa sujeta a evaluación, en especial la localización y momento óptimo. 3) Gestionar financiamiento. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Decidir sobre la utilización de recursos presupuestarios para diseñar y ejecutar físicamente la alternativa aceptada o 2) Pasar a espera de financiamiento para el diseño definitivo y ejecución del proyecto, 3) Abandono.
Inversión y Diseño ejecución	<ol style="list-style-type: none"> 1) Elaborar el diseño de arquitectura y/o ingeniería; ajustar detalles finales previos a la ejecución, tales como disponibilidad y características del terreno o área de influencia, con el objetivo de reducir los riesgos inherentes a todo proyecto. 2) Recalcular el costo definitivo de la obra o programa, a partir de la ubicación o detalle del diseño, según corresponda. 3) Ejecutar físicamente el programa o proyecto, para concretar los beneficios estimados en la preinversión que resultan de la atención de necesidades insatisfechas o de la solución del problema identificado. 4) Administrar financiamiento. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Decidir sobre la inclusión o no en el presupuesto a ejecutar, 2) Espero, 3) Abandono.
Operación	<ol style="list-style-type: none"> 1) Producir los bienes y servicios, 2) Comercializar los bienes y servicios. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Continuar en el negocio, 2) Salir del negocio.

5. Control o Evaluación Ex-post

Básicamente los principales puntos a evaluar son los relacionados con:

- Si se alcanzó la población o demanda objetivo,
- Grado en que solucionamos el problema,
- Sensibilidad de la demanda al producto o servicio ofrecido,
- Ejecución (tiempos y costos),
- Operación (tiempos y costos),

El sistema de seguimiento se refiere a un sistema de relevamiento de indicadores claves, previamente definidos. La definición precisa de las fuentes de información y de los responsables, constituye la base del éxito de un sistema de seguimiento.

Los principales pasos a seguir para la definición de este sistema son:

- 1) Definir las áreas de éxito del proyecto, significa contestarse a la pregunta, ¿Cual sería el hecho que de producirse, me permitiría afirmar que el proyecto fue un éxito?. Por ejemplo en un programa alimentario, eliminar el problema de falta de peso en la población objetivo, lograr "x" monto vendido, unidades vendidas, etc.
- 2) Definir factores críticos de éxito?. Significa definir cuales serán los indicadores que me permitan afirmar o no que el proyecto está siendo ejecutado correctamente. Por ejemplo: número de comidas diarias, calorías por comida, número de clientes visitados, etc.
- 3) Defino metas para cada uno de esos factores críticos de éxito, por ejemplo una comida diaria, x % del mercado, x monto de ventas, x consultas médicas, etc.
- 4) Localizar la información que sea precisa y oportuna (que venga al caso).
- 5) Comparar lo que sucede con las metas en forma periódica.

El éxito de un proyecto se juzga desde el punto de vista de la eficacia y de la eficiencia, la expresión éxito se refiere a estos dos aspectos. Cada uno de ellos necesita un "set" de indicadores específicos.

a) Medición de Resultados (eficacia del proyecto)

La eficacia del proyecto se refiere específicamente a si el mismo satisface la necesidad (solucionar un problema o aprovechar una oportunidad) que motivó su formulación. Puede darse el caso de haber logrado el objetivo del proyecto pero no solucionar el problema o no lograr el grado de respuesta por parte del consumidor, esto pone en evidencia errores en la formulación del proyecto (lógica externa).

Un proyecto es eficaz solamente si soluciona el problema para el cual fue definido y/o satisface la necesidad del consumidor.

La eficacia se relaciona con el problema u oportunidad de mercado definida durante la identificación y formulación del proyecto.

b) Medición de la Operación (eficiencia del proyecto)

La medición de la operación se relaciona con el concepto de eficiencia del proyecto. La eficiencia se define como una relación entre costos y cantidad de objetivo. Por ejemplo, un proyecto cuyo objetivo fue prestar atención médica a madres embarazadas, la eficiencia se refiere al costo unitario del cuidado de la madre durante su embarazo o el costo unitario de producto o servicio ofrecido.

La eficiencia siempre se relaciona con el objetivo definido por el proyecto.

Como se pone en evidencia la eficiencia no implica eficacia, un proyecto puede ser muy eficiente pero no eficaz o viceversa.

ANEXO I:

Presentación Esquemática del Capítulo “Homogeneización del Lenguaje”

QUÉ ES UN PROYECTO ?

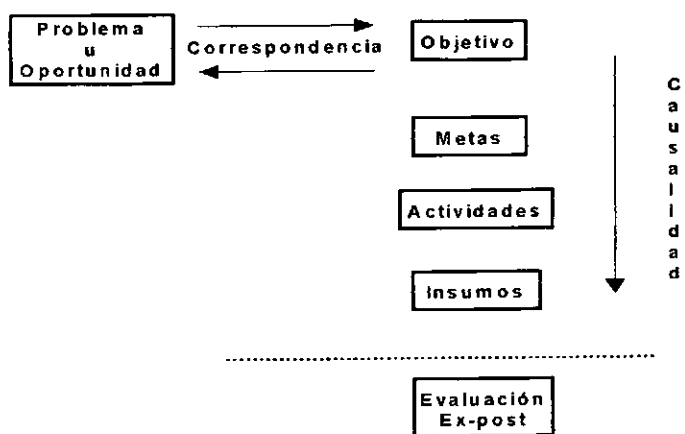
Un proyecto, en el marco de nuestra metodología es:

- producto de un proceso
- persigue lograr un cambio
- situación definida como problema u oportunidad
- objetivo concreto

Para la Ley de Administración Financiera (Ley 24.156), proyecto es:

- fase de ejecución del ciclo de vida
- bien de capital
- aparece durante la construcción del bien
- desaparece cuando termina su ejecución

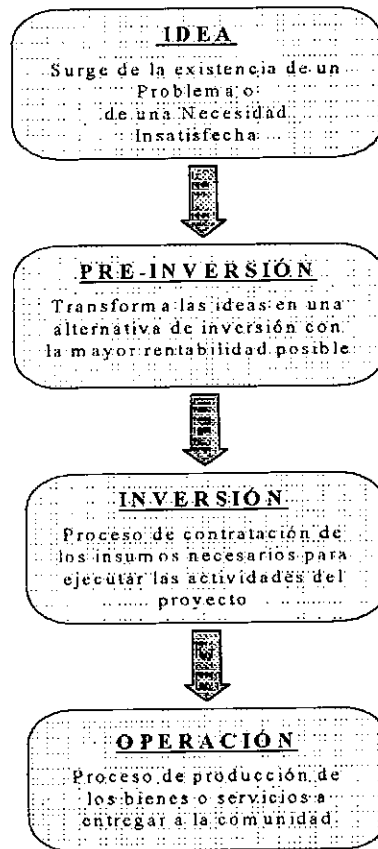
Elementos y Lógica del Proyecto



Documento de proyecto estándar

Estructura sugerida	
Cap.	Denominación
	Título
I.	Breve Descripción del Proyecto
II.	Datos del Ente Ejecutor
III.	Diagnóstico y Justificación del Proyecto
IV.	Objetivos
V.	Metas o Resultados del Proyecto
VI.	Actividades
VII.	Organización para la Ejecución
VIII.	Insumos
IX.	Costos del Proyecto
X.	Evaluación Financiera
XI.	Evaluación Económica
XII.	Metodología de Seguimiento

CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS



CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS

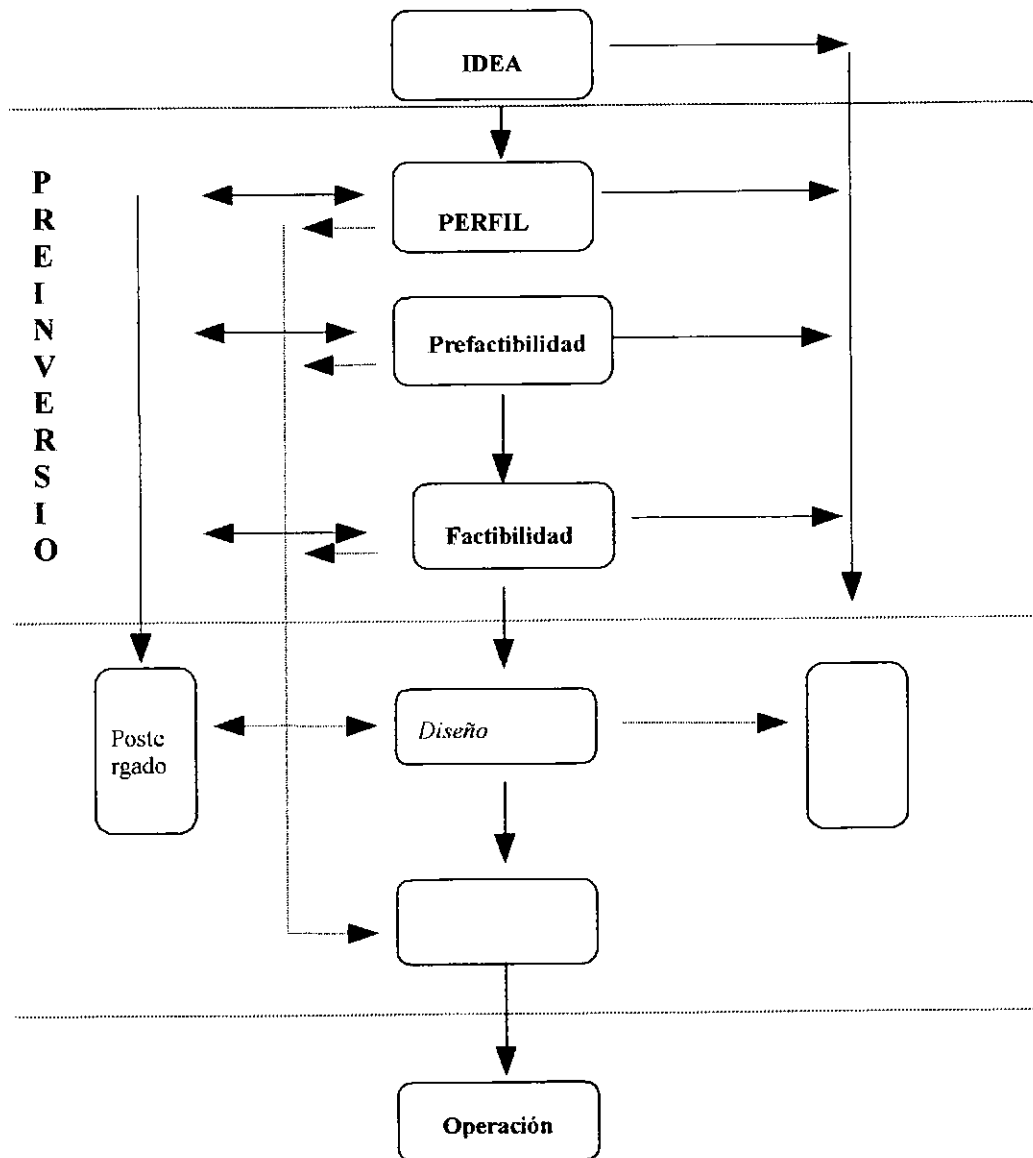


TABLA COMPARATIVA

Lógica de solución de un Problema	Ciclo de vida de Proyectos	Resultado Esperado
Definir el Problema	Idea	Planteo del Problema y/o Identificación de la oportunidad
Plantear alternativas de solución	Perfil	Abanico de Alternativas
Elegir una alternativa	Prefactibilidad	Proceso de descarte de alternativas
Optimizar esa alternativa	Factibilidad	Optimizar el Proyecto
Ejecutar	Diseño v Eiecución	Materializar el Proyecto

Capítulo II: IDENTIFICACIÓN DE UN PROYECTO

La Identificación y Formulación de un proyecto se caracterizan por recopilar información sobre todos los componentes que impactan en los beneficios y costos del proyecto. Se pone énfasis en que la identificación y formulación se realice desde una perspectiva global de su entorno económico y social. Ya que sólo a partir de esa visión de conjunto se podrán detectar los problemas y las oportunidades así como las fortalezas y debilidades de las distintas alternativas seleccionadas para su evaluación. Al final del Capítulo se realiza una presentación esquematizada del capítulo.

A- Identificar y Formular

Las principales actividades para la correcta identificación y formulación de un proyecto se vinculan íntimamente con el desarrollo de una clara idea de cuál es el problema u oportunidad que se desea resolver o aprovechar. Para ello es necesario plantear las principales características de aquél en términos de sus dimensiones, causas, efectos, complejidad, recursos disponibles, etc. Un claro concepto del problema u oportunidad mejorará las posibilidades de alcanzar nuestro objetivo con el “mejor proyecto”.

Todo proyecto es una aplicación de recursos (costos) destinados a la satisfacción de una necesidad a través de la producción de bienes y/o servicios.

La satisfacción de esa necesidad en forma eficaz y eficiente hará que el proyecto pueda materializarse con éxito. El mercado es el lugar (no necesariamente físico) donde se transan los productos y servicios, por lo tanto, el éxito del proyecto exige, un vínculo estrecho entre el mercado, la necesidad a satisfacer y el mismo proyecto. Identificar y formular un proyecto es precisamente descubrir y elaborar ese vínculo.

La elaboración del “mejor proyecto” exige una serie de actividades a realizar para las cuales se han definido interrogantes que ayuden a precisar el resultado a obtener en cada actividad.

1. Presentar el Problema u Oportunidad

Para formular correctamente el proyecto deberá conceptualizarse claramente cual es el problema u oportunidad que será abordado por el proyecto.

Un problema a solucionar u oportunidad de mercado a aprovechar siempre se relaciona con una necesidad humana. La necesidad humana es la falta o carencia de todo aquello que se requiera para la conservación y desarrollo de la vida del hombre, como son las necesidades básicas o fisiológicas, de seguridad, sociales o de afecto, de estima y autorrealización.

Para identificar correctamente el problema u oportunidad, al menos deberíamos poder responder a los siguientes interrogantes.

- ¿Cuál es el problema u oportunidad que requiere algún tipo de acción?
- ¿Cuáles son sus causas?
- ¿Cuáles son las repercusiones y los efectos del problema planteado?
- ¿Cuáles son los sectores y actores involucrados?

- ¿Quiénes son los actuales y potenciales socios y los condicionantes de asociación?
- ¿Qué objetivos priorizaremos?
- ¿Qué alternativas existen?
- ¿Quiénes son los actuales y potenciales competidores?.
- ¿Quiénes son los actuales y potenciales consumidores?.
- ¿Qué está pasando en el mercado de insumos?.
- ¿Cuál es el comportamiento de los costos?.

2. Dimensionar el Problema u Oportunidad

El dimensionamiento del problema u oportunidad se relaciona con su prioridad en relación con otros problemas y oportunidades de negocio y con la magnitud del mismo. Magnitud en cuanto a pesos invertidos y beneficios esperados o población afectada o demanda potencial del bien o servicio.

Algunos criterios que ayudan a dimensionar el problema son:

- Prioridad del problema en comparación con otros.
- Qué tan generalizado es (es una necesidad común a toda la población o sólo de una parte de la misma, un segmento).
- Cuál es la demanda actual y/o potencial del bien o servicio.
- Opiniones de los afectados.
- Antigüedad y periodicidad del problema.

3. Explicitar la Situación Base

Toda identificación de beneficios y costos de un proyecto se realiza a partir de la “situación sin proyecto” o “situación base optimizada”, por lo tanto, precisar que ocurre hoy y que pasará sino se hace nada, es la única forma de lograr exactitud con la identificación y medición de los mencionados beneficios y costos.

Algunos de los aspectos a analizar son los siguientes:

- Cómo evolucionará la situación si no se hace nada para resolverlo (situación sin proyecto).
- Qué soluciones anteriores o cercanas han existido en el área del problema.
- Qué capacidad ociosa existe de servicios similares cercanos al área de influencia.
- Cómo se podría utilizar mejor los bienes o servicios.