

O/F. 331.1

M 26

I

43092

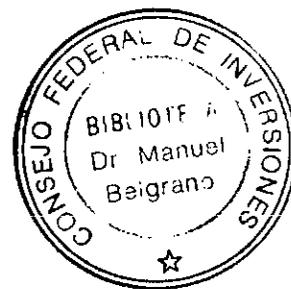
CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

Programa de Capacitación para la Dinamización de la Inversión

INFORME FINAL

(COPIA N° 02)

TOMO I



EXPERTO: Lic. Raúl Antonio Molina

TITULO: Programa de Capacitación para la Dinamización de la Inversión - Bloque "Identificación, Formulación y Evaluación de Proyectos" para el sector privado

EXPTE. N° : 4.497/2

FECHA DE PRESENTACIÓN: 26/04/01

CONTENIDO: Tareas exigidas según cronograma para el Informe Final

INDICE

A. Diseño de contenidos curriculares para el Bloque de Identificación, Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión, Módulos de Evaluación y Ejecución..... 6

B. Desarrollo de la Capacitación en las provincias o jurisdicciones que el CFI le asigne bajo su responsabilidad..... 16

C. Desarrollo de los Talleres de Identificación, Formulación y Evaluación de Proyectos en las provincias o jurisdicciones que el CFI le asigne bajo su responsabilidad..... 26

ANEXO I

MEMORIA DEL PROGRAMA DE CAPACITACION..... 30

ANEXO II

POSIBLES "APORTES" DEL PROGRAMA DE CAPACITACION PARA EL DESARROLLO LOCAL (C.F.I.) AL PROGRAMA DE CAPACITACION EN GESTION PARA MUNICIPIOS DE LA PCIA. DE MISIONES... 40

ANEXO III

CAPACITACION EN MISIONES - CONTENIDO DEL BLOQUE DE PROYECTOS..... 45

ANEXO IV

APORTES AL PROGRAMA DE CAPACITACION A TRAVES DE LOS CENTROS DE ACCESO..... 48

ANEXO V

ESQUEMA DICTADO BLOQUE DE PROYECTOS A TRAVES DE LOS CENTROS DE ACCESO 51

ANEXO VI

ADAPTACIÓN DEL MATERIAL DEL BLOQUE DE PROYECTOS PARA EL DICTADO "PRESENCIAL" EN LA DIRECCIÓN DE COOPERATIVAS - PROVINCIA DE MENDOZA..... 58

ANEXO VII

BIBLIOGRAFIA..... 76

ANEXO VIII

LISTADO DE PARTICIPANTES PROVINCIA DE LA RIOJA..... 77

ANEXO IX

LISTADO DE PARTICIPANTES PROVINCIA DE JUJUY..... 79

ANEXO X

LISTADO DE PARTICIPANTES PROVINCIA DE MENDOZA..... 81

ANEXO XI

EJERCITACION BASICA S/ FORMULACION Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSION..... 83

ANEXO XII

PERFIL DE LOS PARTICIPANTES DE LA PROVINCIA DE LA RIOJA..... 109

ANEXO XIII

PERFIL ECONOMICO DE LA PROVINCIA DE LA RIOJA 113

ANEXO XIV

FORMULACION Y EVALUACIÓN DE UN PROYECTO DE INVERSIÓN PRIVADA: “IMPLANTACIÓN DE VIDES FINAS” 137

ANEXO XV

“PROGRAMA DE PROMOCION Y FOMENTO A LA PRODUCCIÓN Y EL EMPLEO RIOJANO” 149

ANEXO XVI

PERFIL DE LOS PARTICIPANTES DE LA PROVINCIA DE JUJUY 161

ANEXO XVII

METODOLOGÍA ESPECIFICA PARA EVALUAR PROYECTOS DEL SECTOR SALUD..... 165

ANEXO XVIII

INDICADORES DE CONTROL DE GESTION PARA EVALUAR RESULTADOS DE PROYECTOS SOCIALES..... 173

ANEXO XIX

PERFIL ECONOMICO DE LA PROVINCIA DE JUJUY..... 178

ANEXO XX

ASISTENCIA DE LOS PARTICIPANTES EN LA PROVINCIA DE LA RIOJA..... 184

ANEXO XXI

RESULTADO DE LA ENCUESTA DEL BLOQUE DE PROYECTOS EN LA PCIA. DE LA RIOJA..... 186

ANEXO XXII

RESULTADO DE LA ENCUESTA DE "CALIDAD" EN LA PROVINCIA DE LA RIOJA..... 191

ANEXO XXIII

PLANILLA DE ASISTENCIA EN LA PROVINCIA DE JUJUY..... 193

ANEXO XXIV

RESULTADO DE LA ENCUESTA DEL BLOQUE DE PROYECTOS EN LA PCIA. DE JUJUY 195

ANEXO XXV

RESULTADO DE LA ENCUESTA DE "CALIDAD" EN LA PROVINCIA JUJUY..... 200

ANEXO XXVI

RESULTADO DE LA ENCUESTA DE OPINIÓN SOBRE LA CAPACITACION EN LA PROVINCIA DE MENDOZA..... 202

ANEXO XXVII

EVALUACIONES A TRAVES DE CUESTIONARIOS SOBRE LOS TEMAS ASIGNADOS (CON SUS CORRESPONDIENTES RESPUESTAS)..... 207

ANEXO XXVIII

"IDEAS-PROYECTO" DETECTADAS EN LA PROVINCIA DE LA RIOJA 216

ANEXO XIX

"IDEAS-PROYECTO" DETECTADAS EN LA PROVINCIA DE JUJUY..... 218

ANEXO XXX

"ARBOLES DE PROBLEMAS" TRABAJADOS EN LA PROVINCIA DE MENDOZA 220

ANEXO XXXI

TALLERES PROVINCIA DE LA RIOJA 223

ANEXO XXXII

DESARROLLO DE LOS PROYECTOS TRABAJADOS EN LA PROVINCIA DE LA RIOJA

a) Construcción y puesta en marcha de una cadena de frigoríficos 228
b) Optimización del uso del recurso hídrico en el Dpto.Chamical 244
c) Implantación y Comercialización de higos 251
d) Proyecto Turístico del Valle del Bermejo 270
e) Gestión de residuos hospitalarios 292

ANEXO XXXIII

DESARROLLO DE LOS PROYECTOS TRABAJADOS EN LA PROVINCIA DE JUJUY

a) Informatización 314
b) Promoción de la salud y planes nutricionales familiares 328
c) Instalación y puesta en marcha de una planta procesadora de frutas y hortalizas 338

A. Diseño de contenidos curriculares para el Bloque de Identificación, Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión, Módulos de Evaluación y Ejecución.

A.1 Asesorar al CFI en la definición y diseño de los contenidos curriculares del Programa de Capacitación en lo que se refiera específicamente al Bloque de Identificación, Formulación y Evaluación de Proyectos, en los Módulos Evaluación y Ejecución; y sobre la conveniencia y oportunidad de la incorporación y desarrollo de nuevos contenidos que fueren necesarios para el desarrollo exitoso de los proyectos consensuados.

El producto final de lo exigido en el punto corresponde al documento “Programa de Capacitación para el Desarrollo Local”, presentado por la Lic. María Susana Puerta, en sus informes. En el presente documento se detalla solamente la participación del experto en la elaboración del citado programa.

A efectos de comenzar a diseñar el marco conceptual de la propuesta de capacitación, se realizaron reuniones desde comienzos del año 2.000 con la Lic. María Susana Puerta y con el Lic. Carlos Colabello (Profesor del Bloque II). Aprovechando la experiencia obtenida del Programa de Capacitación para la Inversión, implementado por el Consejo Federal de Inversiones en el transcurso del año 1999 (Provincias de Catamarca, Misiones, San Luis, Río Negro, Salta y Corrientes) y el curso dictado para las Unidades de Enlace, se comenzaron a trazar los contenidos a partir de los nuevos lineamientos conceptuales del CFI.

Los ejes estratégicos definidos “a priori” sobre los que se comenzó a trabajar fueron:

- El involucramiento del Estado en la construcción de la competitividad sistémica a nivel local, cumpliendo su rol articulador, estableciendo y promoviendo alianzas entre los distintos actores sociales y económicos. Estos procesos sociales son ajenos a posiciones voluntaristas y por lo tanto, el principal desafío para el Estado, es encontrar espacios legítimos de encuentro con los actores sociales.
- La incorporación de instrumentos de capacitación para que los participantes puedan adquirir competencias en management global, liderazgo y experiencias en las mejores prácticas del sector público y privado.
- La incorporación del tema “Proyecto de Certificación de Calidad”

En el mes de marzo del año 2.000 se realizó una reunión en la sede del C.F.I. (Buenos Aires) con las Coordinadoras General, Ejecutiva y Técnica del Programa, Profesores de todos los bloques y las responsables del C.F.I. del área Transformaciones Sociales, a efectos de discutir el primer borrador del diseño del programa de capacitación. En dicha oportunidad la Coordinadora General del Programa orientó hacia los nuevos lineamientos, a partir de los cuales el experto elaboró un informe, cuyos aspectos fundamentales se resumen a continuación:

a) Participación de los profesores del Bloque de Proyectos en el de Alianzas Estratégicas y Redes

Dado que la capacitación debe orientarse hacia una forma de promoción del desarrollo local, en una nueva tecnología de gestión basada en la cooperación entre los actores involucrados, es preciso potenciar la conformación y desarrollo de redes sociales y alianzas estratégicas, que potencian los proyectos individuales a través del consenso y del cofinanciamiento, por ello se considera que los profesores del Bloque de Proyectos deben intervenir desde el momento en que los participantes comienzan a internalizar los conceptos de cooperación, con la finalidad de ir diseñando las ideas de proyectos, e identificar intereses comunes.

Lo citado en el párrafo anterior permitiría incorporar a los participantes el concepto de que la cooperación potencia los proyectos individuales y suman masa crítica como para poder acceder al beneficio del financiamiento y solución de problemas técnicos.

Se inducirá a trabajar a los participantes en Proyectos que sean de interés tanto para la Provincia como para el C.F.I., considerando el tema de eslabonamientos productivos, para trabajar en forma conjunta con el Area de Redes productivas. Se hace imprescindible adaptar los ejemplos prácticos a cada una de las realidades regionales, para lo que los profesores deberán inducir que se identifiquen proyectos que realmente respondan a la resolución de una problemática local

Todo lo manifestado comprende el objetivo de promover la identificación, formulación, evaluación y ejecución de proyectos consensuados en el marco de un modelo de cooperación local. Para ello el programa debe capacitar a los actores locales en esta nueva forma de promoción sobre la base de:

- Inducir conductas de cooperación, concientizando a los participantes del programa en la necesidad y beneficios de construir y mantener redes de cooperación.
- Inducir conductas de incorporación de conocimiento e innovación.
- Capacitar para identificar, formular, evaluar y ejecutar proyectos con posibilidades de complementariedad y de consensos que garanticen su ejecución y su éxito, además del documento mismo del proyecto

b) Participación de los profesores del Bloque de Proyectos en el de Financiamiento

En la medida que hayan nacido "ideas-proyectos", y que se encaminen hacia proyectos en estado ejecutivo, es importante participar en el Bloque de Financiamiento a efectos de aunar los esfuerzos en la búsqueda concreta de recursos para cada proyecto en particular.

Por otra parte, los profesores del Bloque de Proyectos pueden ayudar a diseñar a los participantes el documento de proyecto a presentar, según cual sea el organismo financiador. Por ejemplo para un proyecto privado en los formularios del CFI, en el esquema de un banco privado, etc. Para los proyectos de inversión pública con las exigencias del B.I.R.F., B.I.D., etc.

c) Asistencia a los participantes en la formulación de los proyectos identificados en los talleres

En la Capacitación del año 1.999 surgió la necesidad de asistir a los participantes en la formulación de los proyectos que seleccionaron para los talleres sectoriales. En ese sentido, sería conveniente hacer un seguimiento en todo el ciclo de los Proyectos Consensuados a través de talleres o jornadas de trabajo con los responsables de aquellos en proceso de consenso, con el objeto de colaborar en el diseño técnico de los proyectos. Asimismo, se podría completar con capacitación a distancia. Se podría solicitar a los miembros de las Unidades de Enlace Provincial se involucren con el Programa, de modo de unir esfuerzos en la definición de los participantes

d) Relaciones entre el tema de Liderazgo con el tema de Gerenciamiento de Proyectos

Se propone incorporar instrumentos de capacitación para que los participantes puedan adquirir competencias en management global, liderazgo y experiencias en las mejores prácticas del sector público y privado. Si nos ubicamos en pequeños proyectos con un perit alcanza, no tiene mayor complejidad. Ahora si estamos pensando en temas de liderazgo de equipos, el tema escapa del Bloque de Proyectos.

Los profesores de este bloque pueden introducir el tema y dejar clara la importancia del mismo, relacionarlo, por ejemplo con el ciclo de vida de los proyectos, pero el desarrollo específico debe quedar en manos de especialistas. Esto debe relacionarse con el programa de Liderazgo que desarrolla actualmente el CFI, y coordinar el dictado con los responsables del mismo.

e) Incorporación del tema de “Certificación de los procesos, servicios y productos”

El desafío en este punto, desde la perspectiva de un economista, experto en el tema de formulación y evaluación de proyectos, es plantear ante los participantes del curso el tema como un proyecto de inversión, que se defina “Certificar versus No Certificar”, identificando los beneficios y costos de una y otra alternativa.

El profesor del Bloque II debe apoyarse en los conocimientos de un experto en el tema de la Certificación de Calidad, y por ello se plantea la necesidad de incorporar talleres del tema, siempre dentro del Capítulo de Evaluación de Proyectos.

f) Participación de los profesores del Bloque de Proyectos en el segmento de Conectividad

Si bien el Bloque de Conectividad es opcional, se considera que en caso de llevarse a cabo, los profesores del Bloque de Formulación y Evaluación de Proyectos deben participar en esta etapa, por el hecho de que los alumnos contarán con infraestructura de equipos de computación, a efectos de capacitar en el uso de planilla de cálculo para la determinación de los indicadores de rentabilidad y la sensibilización de variables críticas.

Esta participación surgió como una de las recomendaciones más importantes realizadas por las Provincia en las conclusiones de la evaluación de la Capacitación realizada en 1.999.

Una vez consensuado los ejes centrales del Programa los profesores del Bloque de Proyectos *comenzaron a diseñar los contenidos de sus temas específicos*. En términos generales el Lic. Colabello, dado su mayor inserción en el tema de identificación de proyectos, abordó el tema de las Alianzas Estratégicas y Redes, en tanto que el Lic. Molina se abocó al tema de la Calidad.

La conexión del Bloque de Proyectos con el tema de la Calidad (certificación de procesos, servicios y productos) se encaró desde dos puntos de vista;

a) **Empresas Nuevas**: se trata de realizar una inversión con el objeto de solucionar un problema o captar una oportunidad, partiendo de una situación en que los recursos estaban destinados a otros usos alternativos. Por ejemplo instalar una fábrica de muebles. En este caso la función didáctica del Profesor del Bloque de Proyectos es inducir a los inversores a formular su proyecto con el tema de “certificación de calidad” como un objetivo a cumplirse en el momento de la puesta en marcha del emprendimiento.

Lo expresado en el párrafo anterior implica desde el punto de vista de los costos, presupuestar e incorporar al flujo las actividades con la consigna de obtener el certificado de calidad. Dicha premisa implica “mayores costos”. Desde el punto de vista de los beneficios, la medición del mercado, precio, etc. también deberá hacerse con el supuesto de que se logrará dicha certificación.

b) **Empresas en Marcha**: se trata de evaluar en una empresa (por ejemplo una fábrica de muebles que opera desde hace 15 años) la posibilidad de lograr la certificación de calidad, en otras palabras ¿Es rentable o no el proyecto: “Invertir en lograr la certificación de calidad versus no hacerlo”?

Implica, desde el punto de vista de los costos, determinar el valor de los cambios de procesos, circuitos, etc. y desde el punto de vista de los beneficios, la medición del incremento en mercado, disminución de costos por procesos racionalizados, etc.

Ambos esquemas pudieron ser abordados por los profesores del Bloque de Proyectos, desde el punto de vista económico, no obstante para mayor profundidad se debió recurrir a especialistas o representantes del programa de Calidad en el CFI.

A partir de esta necesidad el experto tomó contacto con el Lic. Ricardo Tardivo. El especialista sugirió que los conceptos más importantes a transmitir en el ámbito de esta Capacitación eran los siguientes:

- El proyecto debe estar orientado al cliente, desde su concepción y diseño hasta la última etapa de su ejecución.
- Es necesario conocer los requerimientos de los clientes en todo momento, para lo cual se lo debe estudiar sistemática y permanentemente.
- Esta actitud debe existir en todas las personas involucradas en el proyecto y el sistema debe abarcar a todos los puestos de trabajo.
- Para lograr la satisfacción de los requerimientos y expectativas de los clientes, se puede montar una organización basada en estándares.
- Los estándares deben establecerse a partir de los requerimientos de los clientes, los consensos internos y, si es posible, las Normas Internacionales, para que sean certificables.
- A partir de la retroalimentación que proviene de los clientes, estos estándares deben ser sometidos a un proceso de mejora continua, sistemáticamente establecido y desarrollado por todos los miembros de la organización.
- El montaje de un sistema de calidad sobre estas bases mejora sustancialmente las posibilidades de éxito del emprendimiento, pero se deben asumir algunos costos que deben considerarse al formular el proyecto.
- Los costos están vinculados a la concientización y capacitación de los miembros para que puedan diseñar y ejecutar el sistema de calidad.

La metodología de trabajo para transmitir estos conceptos y algunas herramientas de aplicación concreta, fue la de **talleres participativos**, donde el conocimiento se construyó a partir de las ideas aportadas por los participantes, mientras que los ejemplos se tomaron de sus vidas cotidianas. Como los conceptos de calidad están basados en el sentido común, esta técnica es la más indicada. A tal efecto se utilizó el material de apoyo y de consulta preparado para el presente programa de capacitación durante los meses de junio y julio del corriente año.

En dicho material se encaró el tema como la “Evaluación de proyectos de certificación de calidad”, fundamentado en el desafío que impone la inserción de la Argentina en las nuevas condiciones del comercio internacional, surge como necesidad imperiosa para el sector empresario la adaptación de sus productos y procesos a normas de calidad estandarizadas y acordadas internacionalmente. La calidad de los productos y servicios es la base del desarrollo económico y de la competitividad en los mercados mundiales.

Se trabajó con la relación de los conceptos de la Calidad y la Tecnología PYME, enfocando los conceptos al principio: “Hay que certificar para sobrevivir”, pero sobre todo se hizo hincapié en el tema de: “La Calidad desde la óptica de los beneficios y costos financieros”

Para un empresario de una PYME la implementación de un Sistema de Calidad implica un gasto en tiempo y dinero, y por lo tanto debe ser considerado como cualquier otra inversión a realizar. Por tanto, a efectos de viabilizar esta inversión, el empresario debe lograr tener un retorno del tiempo y esfuerzo realizado, a través del mejoramiento en el “marketing” o en la eficiencia interna.

En el material didáctico se incluyó el desarrollo completo preparado por el Lic. Ricardo Tardivo, con el título “*La Calidad en el Proyecto de Inversión*”

Respecto al Programa de Capacitación para la Dinamización de la Inversión, que se llevó a cabo en las distintas Provincias que designó el C.F.I., se ha permaneció en contacto con los profesores de los otros bloques, a efectos de incorporar a la currícula todos los temas de contacto relevantes. En tal sentido se intercambió el material teórico fotoduplicado con el responsable del Bloque de Redes (Lic. Héctor Palomino) ha efectos de lograr una mayor compatibilización de los temas tratados. Por otra parte, adaptó el temario, así como la ejercitación, a los perfiles de los participantes de cada Provincia.

A partir del mes de Febrero del año 2.001 se comenzó a elaborar en conjunto con los demás profesores y los funcionarios del C.F.I. (del Area de Transformaciones Sociales e Institucionales), un documento denominado la "*Memoria del Programa de Capacitación*" que incluye una síntesis de los temas más relevantes recogidos como experiencia del dictado de los cursos en los años 1.999 y 2.000. El experto, conjuntamente con el Lic. Colabello, participó en la elaboración de los puntos: *objeto, contenidos y resultados esperados de la capacitación, síntesis de los resultados (en especial sugerencias para el futuro), y en la esquematización de los principales aspectos de las provincias que recibieron la capacitación.*

A efectos de no abultar demasiado el presente informe sólo se incorpora, como **Anexo I**, un resumen respecto a las provincias capacitadas, que incluye la *contraparte provincial, el perfil de los participantes, el resultado de la encuesta de opinión, los temas de interés para los alumnos, las ideas relevadas y la evaluación de los resultados*.

A.2 Colaborar en la adaptación o elaboración de una nueva currícula para distintos segmentos de participantes (destinatarios del sector privado, empresarios, cámaras, organizaciones no gubernamentales y otras instituciones).

Se realizaron reuniones periódicas con la Lic. María Susana Puerta a efectos de colaborar en la adaptación o elaboración de la currícula de acuerdo a las demandas de capacitación en diferentes áreas que el Consejo recibe u ofrece.

En el marco de lo expresado en el párrafo anterior, durante los meses de agosto y septiembre del año 2.000, se trabajó en la compatibilización de dos propuestas de capacitación en la Provincia de Misiones. Los documentos analizados fueron:

a) Programas de Capacitación en gestión para Municipios de la Provincia de Misiones: cuyo antecedente es el Proyecto de Diagnóstico, Formulación y Ejecución de Programas de Capacitación en Gestión para Municipios de la Provincia ejecutado en el año 1999, que perseguía como objetivo máximo lograr el diagnóstico y elaboración de propuestas de capacitación para funcionarios del nivel de la toma de decisiones en la gestión municipal a partir de la propia visión de los actores destinatarios.

Dicho programa tomó una metodología participativa, mediante la realización de talleres zonales, con la presencia de representantes municipales (Intendentes electos o reelectos, Concejales, Funcionarios de Gobierno, y/o asesores) de los 75 municipios de la provincia de Misiones por resultar éstos la población meta del mismo.

b) Proyecto de Capacitación y Asistencia técnica a agentes locales de los ámbitos municipales (en materia de inversión y reconversión): el documento analizado contiene dos partes centrales: I) la propuesta global de un Programa Provincial de Capacitación y Asistencia Técnica sobre Inversión destinada a agentes locales en los Municipios de la Provincia de Misiones y; II) la propuesta de actividades para la instalación de dicho programa a partir del segundo trimestre del 2.000.

Como finalidad, el programa apunta a fortalecer a los agentes locales y redes de agentes locales en los Municipios de la provincia de Misiones. Con ese fin, y a medida que transcurra el proceso de instalación del programa, se planea desarrollar dos proyectos específicos como son los de Capacitación y Asistencia Técnica a agentes locales interesados en los problemas de inversión. En Anexo II se incluyen las planillas elaboradas a los efectos de compatibilizar las dos propuestas de capacitación.

También respecto a la Provincia de Misiones el experto, conjuntamente con el resto de los profesores, y el personal del CFI del Area de Transformaciones Sociales e Institucionales, colaboró en la adaptación de la currícula básica del curso a los requerimientos de los Ejes Temáticos del Programa de Capacitación en Gestión para Municipios de la Provincia. Los días 22/02/01 y 07/03/01 se realizaron videoconferencias (Capital-Posadas-Mendoza) a los efectos de conocer la opinión de la experta coordinadora del programa respecto al perfil de los participantes. En el Anexo III se expone la currícula del Bloque de Identificación, Formulación y Evaluación de Proyectos sugerida para el programa, con la realización de talleres participativos en forma opcional..

Por otra parte, se elaboró, conjuntamente con el Lic. Colabello, un documento respecto al dictado del Bloque II a través de teleconferencias para el desarrollo de los módulos “teóricos”, compatibilizando dicho dictado con talleres presenciales en las jurisdicciones que designe a tal efecto el Consejo. Dicho documento incluye los fundamentos, el cronograma y los contenidos de la nueva concepción de capacitación, y se incorpora al presente Informe como Anexo IV.

Se participó en la elaboración del documento “Capacitación Agentes del Sector Público Provincial y Municipal”, presentado por la Lic. Puerta en sus informes. En el presente documento se detallan en el Anexo V solamente los aportes del Experto en relación a la posibilidad de la reducción de la carga horaria respecto de versiones anteriores del curso, y las consecuencias de dicho acortamiento sobre el nivel final de conocimientos del “*participante-egresado*” y el grado de madurez en la asimilación de los conocimientos.

Se elaboró una versión especial del material del bloque para ser dictado a integrantes de la *Dirección de Cooperativas de la Provincia de Mendoza*, con la particularidad de la combinación del dictado presencial del Bloque de Proyectos y el resto del Programa a través de videoconferencias, incluyendo además la presentación de taller de “Arbol de Problemas y Arbol de Soluciones”. El texto completo de los capítulos asignados al experto de dicho material (III y IV) pueden encontrarse en el Anexo VI.

Por último, respecto al punto A.2, los profesores del Bloque de Proyectos elaboraron dos nuevas versiones del material didáctico: una para Municipios y pequeños productores y otra denominada “intermedia” que se utilizará en especial cuando la Capacitación (incluido el bloque de formulación y evaluación de proyectos) se realice a través de video-conferencias. El experto elaboró en este marco las capítulos de Formulación y Evaluación de proyectos.

A efectos de no abultar en exceso el presente informe no se incluyen como anexos los documentos citados en el párrafo anterior, cuyos archivos fueron oportunamente enviados al C.F.I., y forman parte del material fotoduplicado como versiones completas de todos los bloques de la capacitación de acuerdo a dichas adaptaciones. No obstante, los mismos se encuentran a disposición de las autoridades del Consejo que lo requieran.

A.3 Analizar y proponer bibliografía complementaria que se ajuste al perfil de los distintos destinatarios, en forma coherente con el proceso de Preparación y Evaluación de proyectos.

Teniendo en cuenta los ejes centrales de la Capacitación, expresados en el punto A.1 del presente informe, se trabajó en determinar una bibliografía que abordara los temas centrales del proceso de formulación y evaluación de proyectos, pero que a su vez contuviese un lenguaje sencillo y didáctico, no perdiendo de vista que el curso estaba dirigido hacia "no especialistas" y la heterogeneidad de profesiones y de niveles previos de conocimientos que presentaron los participantes.

En el sentido expresado en el párrafo anterior, se analizaron textos de O.N.U.D.I., Ernesto Fontaine, Mideplan, Javier Carrasco Arias y Rafael Ramos Diaz, en temas centrales como el aporte de las matemáticas financieras, diferentes costos para diferentes decisiones, elementos de la teoría económica para la evaluación de proyectos y conceptos básicos utilizados en la planificación y gestión de proyectos.

Por otro lado, con la aparición de la cuarta edición del libro "Preparación y Evaluación de Proyectos" de Nassir y Reinaldo Sapag Chain, se encontraron varios temas tratados de una forma clara y adaptada al nivel de los participantes en las provincias, tales como estructura económica y técnicas de proyección del mercado, así como los efectos económicos de los aspectos organizacionales.

Respecto al tema del Capital de Trabajo se recomendó consultar un cuadernillo del Cdor. Armando Bacha, publicado por la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Cuyo.

En el Anexo VII se exponen los textos recomendados a los alumnos, especificando en cada caso los temas tratados y los capítulos que abordan los mismos.

B. Desarrollo de la Capacitación en las provincias o jurisdicciones que el CFI le asigne bajo su responsabilidad

B.1 Colaborar con el CFI y la contraparte provincial en la evaluación y selección del perfil de los participantes y de los proyectos que serán incluidos en el programa de capacitación.

La Rioja (Provincia N° 02)

El día 08 de septiembre del 2000 se realizó una visita a la Provincia a los efectos de realizar la Jornada de Sensibilización Técnica y coordinar con la contraparte provincial las tareas de inscripción y selección de participantes, e interiorizarse respecto a las expectativas de los mismos sobre los temas a tratar en los distintos módulos, así como su nivel previo en formulación y evaluación de proyectos de inversión.

En primer lugar se mantuvo una reunión con las profesionales designadas por las autoridades provinciales como responsables de la organización del dictado del curso: el Ing Renato Caddeo y el Ing. Daniel Schmira, los que manifestaron que se había logrado un nivel aceptable de convocatoria, ya que se contó con 31 fichas de inscripción.

A efectos de prestar apoyo a la parte organizativa y logística del programa se asignaron para colaborar con las tareas que demande la Capacitación a dos profesionales de la Dirección a cargo del Ing. Caddeo: la Ing. Patricia Paez de la Fuente y la Arq. Ana María Agüero.

Con las personas citadas se consensuaron los aspectos relativos a organización de las clases y talleres, así el cronograma de actividades, y temas tales como la difusión, la distribución del material didáctico y la infraestructura. Respecto a este último tema se visitaron las aulas de la Universidad Nacional de La Rioja donde se realizó la Capacitación. Por último se trató el tema de la apertura del evento, y de las autoridades de la Provincia y del CFI. a cargo de los cuales estaría a cargo la misma

Es importante recalcar la importancia que las autoridades provinciales, en especial el Sr. Ministro de la Producción y Turismo: Pedro Bengolea, otorgó a la Capacitación que brindó el CFI, habiendo decidido éste no postergar el cronograma de actividades que comenzó el día 27 de setiembre del año 2.000.

Respecto a la *Jornada de Sensibilización Técnica*, se realizó con los aspirantes con el objeto de que tomaran conocimiento del Programa, tanto en sus aspectos sustanciales como formales. En general se trató la presentación del marco conceptual, los objetivos, la metodología, los contenidos y las actividades previstas (asistir al curso, elaborar y presentar un proyecto, carga horaria, y evaluación final para obtener el certificado).

En la reunión con los aspirantes (sólo asistieron 22, ya que para el mismo día se había programado otra capacitación) además de presentarles el marco conceptual, los ejes estratégicos y la metodología del programa se enfatizó en tres aspectos:

- El “compromiso” del participante (regularidad, asistencia, lectura de bibliografía, etc.)
- Necesidad de comenzar el curso con la “idea-proyecto” para ir madurándola con el desarrollo de los temas teóricos y concluir con el documento de proyecto al finalizar los talleres.
- Evaluación final de conocimientos adquiridos

Si bien se había programado que una vez completadas las solicitudes, y con los aspirantes que pudieran cumplir con los requisitos estipulados y acordados con la contraparte provincial, se analizarían dichas solicitudes y el CFI seleccionaría los participantes en forma conjunta con la Provincia y con el asesoramiento de los profesores responsables, en caso específico de La Rioja, la contraparte provincial consideró que no debía descartarse a ningún interesado.

Se solicitó a la contraparte datos estadísticos de la Provincia en los aspectos económicos y sociales a efectos de interiorizarse del perfil productivo y necesidades de la jurisdicción.

Se compartieron experiencias de apoyo a pequeñas empresas y microemprendedores, tales como los subsidios de tasas provinciales y la constitución de Sociedades de Garantía Recíproca.

En el *Anexo VIII* se presenta la planilla completa de los participantes, que incluye los datos fundamentales de los mismos.

Jujuy (Provincia N° 03)

Las autoridades de la Provincia designaron a la Dra. Sandra Nazar como contraparte, la que conjuntamente con la Lic. Silvia Milán y el Lic. Guillermo Fermaselle prestaron apoyo a la parte organizativa y logística del programa y con quienes se consensuaron los aspectos relativos a organización de las clases y talleres, así el cronograma de actividades, y temas tales como la difusión, la distribución del material didáctico y la infraestructura.

La contraparte no consideró necesario realizar la *Jornada de Sensibilización Técnica*, por lo tanto la evaluación y selección del perfil de los participantes fue realizada por las autoridades provinciales.

Una vez realizado el curso y observando la asistencia y participación de los asistentes, se decidió con la contraparte provincial dejar en la planilla de participantes, a aquellos que se integraron a alguno de los grupos de proyectos. Dicha planilla, que incluye además de los nombres de los participantes otros datos de interés sobre los mismos, se incorpora al presente Informe como *Anexo IX*.

Mendoza (Provincia N° 05)

La coordinación de la capacitación se centralizó en el área de la Unidad de Coordinación y Programas de Cooperativas, habiendo designada las autoridades de la Provincia como contraparte al Ing. Miguel Quintana, quien prestó apoyo a la parte organizativa y con quien se consensuó los aspectos relativos al perfil de los participantes, la currícula apropiada, la organización de las clases y talleres, así como el cronograma de actividades. Por su otra parte, el C.F.I. encargó al personal del Centro de Acceso de Mendoza los temas del acondicionamiento de la infraestructura, los aspectos técnicos de las video-conferencias y la distribución del material didáctico.

En el *Anexo X* se presenta la planilla completa de los participantes, que incluye los datos fundamentales de los mismos.

B.2 Planificación y preparación del contenido y dictado de las clases teóricas y prácticas según las necesidades, expectativas y perfil de los participantes del curso de capacitación

Es muy importante aclarar que los aspectos teóricos y la ejercitación básica es la misma para todas las Provincias a capacitar, y que forma parte del material impreso (o en su caso fotoduplicado) por el C.F.I., que se remite a cada jurisdicción para ser distribuido entre los participantes, el cual, tal como anticipamos en las secciones anteriores, consta de varias versiones. Dicha ejercitación básica y común para todas las jurisdicciones se expone en el presente informe como Anexo XI. Sólo algunos temas específicos, y sobre todo ejercitación, se adapta al perfil de los alumnos de cada Provincia, los que fueron trabajados durante en dictado de los módulos y cuyo material fue entregado directamente por el profesor a los participantes.

La Rioja (Provincia N° 02)

Una vez que se tomó contacto con los representantes provinciales, se realizó la Jornada de Sensibilización Técnica con los aspirantes a realizar el curso y se analizaron las fichas de inscripción, se comenzó a analizar las características de dicha Provincia a efectos de adaptar a las mismas algunos aspectos particulares de la Capacitación.

En relación con el “*perfil de los participantes*” de esta Provincia, en el Anexo XII se expone un resumen del mismo. Se puede observar, respecto al sesgo hacia el sector “privado” o “público” del grupo, que en un porcentaje del 69% se trata de funcionarios, empleados y asesores del sector público (Gobierno de la Provincia) afectados a la actividad de apoyo y fomento de Pymes y microempresas a través de programas de competitividad, capacitación, difusión de líneas crediticias, etc. Similar perfil tiene el personal del C.F.I. en la Provincia, que representa aproximadamente el 5% de la matrícula. El resto de los inscriptos corresponde representantes de la Universidad de La Rioja (15% alumnos y 8% docentes) y 3% al sector privado.

Si se analizan las fichas de inscripción desde el punto de vista de las profesiones, surge que el mayor porcentaje corresponde al sector primario agrícola-ganadero y agroindustrial, ya que los ingenieros agroindustriales, ingenieros agrónomos e ingenieros en recursos naturales y zonas áridas y veterinarios representan en su conjunto casi el 40% de la matrícula. Por lo tanto se realizó ejercitación con énfasis en dichos temas, sin descuidar el interés de los demás participantes.

Otro aspecto que se analizó previamente fue el “*Perfil Económico de la Provincia*”, a través de información recolectada en la misma. En el Anexo XIII se exponen los principales cuadros tenidos en cuenta respecto a dicho perfil.

De acuerdo a lo expresado en los párrafos anteriores se trabajó en la formulación y evaluación de un proyecto de inversión privada de “Implantación de Vides Finas”, que contempla todos los temas teóricos tratados en las clases: beneficios y costos relevantes, armado de flujos, determinación de la rentabilidad, influencia de los impuestos, determinación del capital de trabajo, “apalancamiento” del capital ajeno, etc. Dicha ejercitación forma parte del presente informe como Anexo XIV.

Por último, resulta fundamental visualizar hacia donde se canalizan los esfuerzos de la Provincia, respecto al apoyo al sector privado de la economía, para entender la “oportunidad” en que la capacitación del C.F.I. llegó a la misma y necesariamente debió complementarse.

Lo expresado en el párrafo anterior puede resumirse con el análisis del “*Programa de Promoción y Fomento a la Producción y Empleo Riojano*”, aprobado en el año 2.000, y a través del cual “...se generarán los mecanismos y el soporte institucional para abordar la problemática estructural de la ocupación laboral, promoviendo el desarrollo de nuevos emprendedores y el fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas unidades empresariales productivas, comerciales y de servicios; en especial de aquellas que se encuadren en programas provinciales, regionales o departamentales priorizados, tengan viabilidad técnica, económica y financiera, se orienten a satisfacer necesidades actuales y potenciales de mercado en servicios y bienes primarios, secundarios o terciarios y promuevan el autoempleo o empleo de mano de obra local..”

La Ley de aprobación del referido Programa, en su artículo 3° define sus objetivos específicos, y se destacan algunos, que se considera imprescindible citar, con relación a la capacitación que ha encarado el CFI en dicha provincia:

b) Apoyar ideas emprendedoras con viabilidad técnica, económica y financiera y orientación al mercado en servicios y bienes primarios, secundarios o terciarios.

f) Brindar capacitación para mejorar capacidades técnica, de gestión, de administración, de producción, de servicio, de comercialización y los conocimientos financieros y de mercado de los participantes en el Programa de Promoción y Fomento a la Producción y Empleo Riojano.

g) Fomentar formas de producción y/o comercialización y/o servicios de carácter asociativo y cooperativo.....”

Al describir en el artículo 4º los alcances y características básicas del programa incluye “...Asistencia técnica en la formulación y evaluación de proyectos y planes de negocio. Esta asistencia se hará según la naturaleza del emprendimiento, sea este agrícola, ganadero, agro-industrial, industrial, forestal, minero, turístico, de servicios o comercial...”

De la lectura de los párrafos citados surge de una forma clara la compatibilidad de criterios y prioridades entre la Provincia y el Consejo, se puede destacar la cooperación (proyectos consensuados), la necesidad de la capacitación y el concepto de viabilidad (técnica, financiera y económica) como requisito previo indispensable de la inversión. Para mayor detalle se adjunta como Anexo XV el texto completo de dicha ley.

Jujuy (Provincia N° 03)

En relación con el “*perfil de los participantes*” de la Provincia, en el Anexo XVI se expone un resumen del mismo. Se puede observar que en un porcentaje del 33% se trata de funcionarios, empleados y asesores del Ministerio de la Producción (Gobierno de la Provincia) afectados a la actividad de apoyo y fomento de Pymes y microempresas. También es importante el porcentaje de personal del Ministerio de Bienestar Social (Salud) que asciende al 11%, por lo que, si se trabajó con las técnicas de preparación y evaluación de proyectos de construcción, ampliación y refuncionalización de hospitales y centros de salud, a través de una guía metodológica que preparó el Experto.

Por otra parte, resulta importante destacar que la importante participación de representantes de los Municipios de la Provincia (30%) hizo necesario adaptar el curso hacia proyectos desarrollo institucional, desde el punto de vista del sector público, y a microemprendimientos, para el sector privado.

Con relación a las profesiones de los inscriptos, se pudo observar un alto porcentaje de ingenieros agrónomos, representantes tanto del Sector Público Provincial, como del I.N.T.A., los que se agruparon en torno a una “idea-proyecto” de “*Instalar una fábrica procesadora y comercializadora de concentrado de tomate*”. A dichos asistentes les resultó sumamente útil el material y la ejercitación preparada para los participantes de La Rioja, denominado proyecto: “*Buenas Vides*”.

Como ya se había comentado anteriormente hubo una importante participación en esta Provincia de médicos, por lo que se prepararon documentos de trabajo para orientar a dichos profesionales en técnicas específicas de salud e indicadores de control de gestión para evaluar resultados de proyectos de sectores sociales, dicho material se presenta en los *Anexos XVII y XVIII* respectivamente.

Otro aspecto que se analizó fue el “*Perfil Económico de la Provincia*”, a través de información recolectada en la misma, cuyos principales cuadros se presenta en el *Anexos XIX*.

Mendoza (Provincia N° 05)

Una vez que se tomó contacto con los representantes de Provincia y se analizaron las fichas de inscripción, se analizó las características que debía adaptar algunos aspectos particulares de la Capacitación. Se estudiaron aspectos específicos de las cooperativas y se reformuló el material de proyectos con la consigna de presentar el Bloque de proyectos en forma “presencial”, pero en el contexto de una capacitación en la cual, los demás bloques y la mayoría de las exposiciones se realizaron a través de videoconferencias. Se incluyó además un taller de “Arbol de Problemas y Arbol de Soluciones”. El material fotoduplicado por el C.F.I. y entregado a los participantes ya fue citado en el presente informe en el punto A.2.

En relación con el “*perfil de los participantes*” de esta Provincia, se pueden dividir en general en dos grandes grupos: los representantes de los Municipios (80%) y los profesionales (funcionarios y empleados públicos) dependientes de la Unidad de Coordinación de Programas de Cooperativas (20%).

Se pudo observar que la totalidad de los participantes actúan como contraparte (desde el gobierno provincial o municipal) del sector privado, estando en permanente contacto con representantes de Pymes y microemprendedores, ejerciendo tareas de promoción de actividades económicas, comercialización y comercio exterior, inclusive algunos brindando apoyo en la formulación y evaluación de proyectos, a ser presentados ante la Unidad Operativa del CFI en la Provincia o el Fondo para la Transformación y el Crecimiento.

B.3 Dictado de las clases teóricas y prácticas correspondientes al Bloque “Identificación, Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión”.

Se considera importante dedicar un párrafo a resaltar la importancia de la compatibilización del Bloque de Redes con el de Proyectos, lo que implicó en el período informado un avance considerable respecto a la Capacitación encarada durante 1.999 en conjunto con el Ministerio del Interior. El hecho de que el primer bloque se comience a trabajar con los conceptos de integración y la participación de los expertos en formulación y evaluación de proyectos en esa instancia, permite luego comenzar con el desarrollo de la teoría del Bloque II con los grupos de intereses comunes ya formados, lo que potencia el aprendizaje de los participantes.

Río Negro (Provincia N° 01)

El Experto ha participado como profesor invitado, en la preparación del material didáctico, en la capacitación de esta Provincia. El contacto inicial con los participantes de esa Provincia (realizado por el Lic.Colabello en la Jornada de Sensibilización) permitió conocer que tenían expectativas en adquirir conocimientos prácticos para aplicar en forma inmediata en el ámbito privado, pudiendo formular y evaluar proyectos de pequeñas empresas y microempresas en el ámbito municipal, por lo que se colaboró con ejercitación relacionada con ese sector.

La Rioja (Provincia N° 02)

El experto participó los días 28 y 29 de septiembre en el Módulo de Redes Sociales y Alianzas Estratégicas, en la *identificación de proyectos de desarrollo local*, a través del planteo y resolución de ejercitación y la ejecución de los talleres participativos.

Respecto al dictado del Bloque de Formulación y Evaluación de Proyectos se realizó entre los días 11 y 14 de octubre en las aulas de la Universidad de La Rioja, donde se constató una importante asistencia y participación de los alumnos. En el **Anexo XX** se expone la planilla con los porcentajes de asistencia (total y por bloque). Las autoridades del C.F.I. en conjunto con los profesores y la contraparte provincial deberán determinar el límite máximo de inasistencias permitidas para obtener el certificado de asistencia al curso.

Se agrega al presente informe como *Anexo XXI* el resultado de la evaluación por parte de los participantes, que incluye además de los resultados estadísticos de cada una de las proposiciones formuladas, el listado completo de los comentarios realizados por los alumnos.

Respecto a la evaluación del tema de Calidad, relevada por el Lic. Renzulli, se expone como *Anexo XXII*.

Jujuy (Provincia N° 03)

El experto participó el día 18 de noviembre del 2.000 en el Módulo de Redes Sociales y Alianzas Estratégicas, en la *identificación de proyectos de desarrollo local*, a través del planteo y resolución de ejercitación y la ejecución de los talleres participativos.

Respecto al dictado del Bloque de Formulación y Evaluación de Proyectos se realizó entre los días 20 a 23 de noviembre del 2.000, constándose una importante asistencia y participación de los alumnos. En el *Anexo XXIII* se expone la planilla con los porcentajes de asistencia (total y por bloque). Las autoridades del C.F.I., en forma conjunta con los profesores y la contraparte provincial, deberán determinar el límite máximo de inasistencias permitidas para obtener el certificado de asistencia al curso.

Se agrega al presente informe como *Anexo XXIV* el resultado de la evaluación por parte de los participantes, que incluye además de los resultados estadísticos de cada una de las proposiciones formuladas, el listado completo de los comentarios realizados por los alumnos.

Respecto a la evaluación del tema de Calidad, relevada por el Lic. Renzulli, se expone como *Anexo XXV*

Santa Cruz (Provincia N° 04)

El Experto ha participado como profesor invitado, en la preparación del material didáctico para la capacitación de esta Provincia. El análisis del perfil de los participantes, realizado por el Lic.Colabello, permitió conocer que en general se trataba de representantes del sector público, pero abocados a los temas de producción y economía, en el rol de contraparte del sector privado, más específicamente en interesados en formular y evaluar proyectos de pequeñas empresas y microempresas, por lo que se colaboró en la preparación de la ejercitación relacionada con ese tema.

Mendoza (Provincia N° 05)

La Capacitación se realizó entre los días 19 y 22 de marzo del año 2.001, dictándose en forma “presencial” el Bloque de Formulación y Evaluación de proyectos, que incluyó un Taller de “Arbol de Problemas” y “Arbol de Soluciones”. Se constató una importante asistencia y participación de los alumnos durante el dictado de los temas teóricos, así como en la resolución de la ejercitación planteada. Se agrega al presente informe como **Anexo XXVI** el resultado de la evaluación por parte de los participantes en relación a todo el Programa de Capacitación desarrollado en la Provincia, que incluye además de los resultados estadísticos de cada una de las proposiciones formuladas, el listado completo de los comentarios realizados por los alumnos.

Misiones (Provincia N° 06)

El dictado del Bloque de Identificación, Formulación y Evaluación de Proyectos se realizó la última semana de abril del año 2.001 en forma presencial. El dictado estuvo a cargo del Lic. Colabello, quien se basó en la currícula especialmente adaptada para la Provincia, expuesta en el Anexo III del presente Informe.

B.4 Preparación de materiales e implementación de la evaluación de conocimientos adquiridos por los participantes del Bloque “Identificación, Formulación, y Evaluación de Proyectos de Inversión”.

Se preparó, en forma conjunta con el Lic.Colabello preguntas y ejercicios sobre los temas del Bloque II, a efectos de evaluar a los participantes. Se agrega como **Anexo XXVII** las evaluaciones (preguntas, planteos y enunciados de ejercicios divididas en dos cuestionarios) correspondientes a los temas tratados por el Experto (Preparación y Evaluación Proyectos), con sus correspondientes respuestas y resoluciones.

Por otro lado, se ha concientizado a los alumnos durante el dictado de la teoría, que la evaluación más importante que deberán rendir es la "defensa" de su proyecto al momento exponer el mismo ante las autoridades de la Provincia, a efectos de lograr su aprobación, e inclusive ante los organismos financieros que potencialmente pudieran financiarlos (B.I.D, Banco Mundial, etc.). Igual sentido se aplica a los proyectos privados a la hora de lograr su financiamiento.

C. Desarrollo de los Talleres de Identificación, Formulación y Evaluación de Proyectos en las provincias o jurisdicciones que el CFI le asigne bajo su responsabilidad

C.1 Detectar, conjuntamente con los participantes, las “ideas-proyecto” para trabajar en los talleres y participar en la formación de grupos con intereses comunes en la formulación de proyectos, tendiendo a la idea del “proyecto-consensuado”.

Desde la jornada de sensibilización, en los casos en que se llevó a cabo, se comenzó a detectar, conjuntamente con los alumnos, las “ideas-proyecto” para trabajar en los talleres y participar en la formación de grupos con intereses comunes, tendiendo a la idea del “proyecto-consensuado para el desarrollo local”, pero recién durante el dictado del Bloque de Redes, y con la participación de los profesores de proyectos se conformaron los grupos de trabajo.

En los **Anexo XXVIII** se exponen los títulos de las “ideas-proyecto” detectadas en la Capacitación de la Provincia de La Rioja, así como la planilla que identifica a cada participante con el grupo del que forma parte. Respecto a la Provincia de Jujuy, dicha información se expone en el **Anexo XXIX**.

Respecto a la provincia de Mendoza, durante el desarrollo del taller de identificación de proyectos a través del metodología del “Arbol de Problemas y Arbol de Soluciones” se formaron dos grupos de participantes con intereses comunes, los que trabajaron coordinados por los profesores del Bloque de Proyectos, sobre dos casos concretos de los sectores: Medio Ambiente y Turismo. En el **Anexo XXX** se acompañan al presente informe los productos de dicha labor.

C.2, C.3, C.4 y C.5 Planificar y coordinar el desarrollo de las jornadas de trabajo con el objetivo de que los participantes realicen la experiencia práctica de identificar, formular y evaluar los proyectos de su interés. Asistir a los participantes, en forma presencial y a distancia, en el trabajo teórico y práctico requerido para el tratamiento de las “ideas proyectos” seleccionadas durante todo el proceso de diseño del proyecto. Asesorar a los participantes, en forma presencial y a distancia, en la búsqueda y tratamiento de la información relevante para la correcta formulación y evaluación de los proyectos seleccionados. Asesorar a los participantes para la presentación de su proyecto en la jornada prevista para la exposición de los proyectos desarrollados por los participantes

Tal como fue expresado anteriormente, se comenzó a dictar la teoría de Identificación, Formulación y Evaluación de Proyectos con la integración previa de los grupos con intereses comunes respecto a las “ideas-proyecto” desde el Bloque de Redes. Por tal motivo se ejemplificaron los temas desarrollados con las áreas específicas seleccionadas por los alumnos, además se realizaron micro-talleres intercalados con el dictado de las clases, a efectos de trabajar con los “problemas u oportunidades” captadas por cada conjunto de participantes.

Desde la conclusión del dictado de la teoría, se comenzó a intercambiar e-mails con los alumnos a fin de chequear la forma en se identificaron los beneficios y costos, la relevancia de la información incorporada y la forma en que se armaron los flujos financieros. A efectos de no abultar innecesariamente el presente informe, no se incluyen las consultas y sus respectivas respuestas a que se hace referencia en este párrafo, pero se encuentran a disposición de las autoridades del C.F.I. que lo requieran.

La metodología de trabajo utilizada fue el *tratamiento individual de la problemática de cada proyecto*, por lo que a medida que se fueron canalizando las dudas específicas de cada tema y se fue depurando la información relevante, las “ideas-proyecto” planteadas se fueron encaminando hacia la conclusión de la evaluación económica y financiera. Es necesario aclarar en este punto, que el grado de participación y esfuerzo de cada grupo fue muy dispar, habiendo alcanzado algunos emprendimientos a madurar hasta el nivel de “prefactibilidad” en el ciclo de vida de los proyectos, en tanto que otros no avanzaron más allá del planteo inicial.

Respecto a la Provincia de *La Rioja* a partir de la relación vía Internet y el intercambio de información que se produjo entre los alumnos y el profesor, se logró arribar a la fecha de los talleres con un importante grado de avance, en general, en el ciclo de vida de los proyectos.

Luego de acordar una agenda de reuniones, compatibilizando horarios y lugares de trabajo de los integrantes de los grupos, se realizaron los Talleres Presenciales en la Provincia de La Rioja el día 15/12/00, donde se trabajó con los participantes en cada emprendimiento en particular. El detalle del resultado de dichos talleres puede encontrarse en el *Anexo XXXI*.

Luego de un nuevo intercambio de información, vía e-mails, se realizó el día 20/04/01 un Segundo Taller Presencial, donde se trabajó especialmente en los flujos de los proyectos de residuos hospitalarios y el de implantación y comercialización de higos.

El proyecto del área de turismo había sido concluido en Diciembre del 2.000 y el de recursos hídricos y de frigoríficos no lograron avanzar más allá de los planteos iniciales.

En relación a la Provincia de Jujuy, el intercambio de consultas e información vía e-mails fue, en general, escaso. En numerosas ocasiones se tomó contacto con los participantes y la contraparte provincial, ofreciendo la posibilidad de examinar la información recabada, o mantener contactos a través de vide-conferencias, pero los resultados no fueron fructíferos en gran parte de los grupos.

Se lograron avances significativos en el emprendimiento de informatización, en tanto que en los proyectos de salud y de instalación y puesta en marcha de una planta procesadora de frutas y hortalizas, si bien fueron bien planteados, no se produjeron muchos cambios respecto a los planteos iniciales.

El día 10/04/01, luego de enviar el experto una serie de recomendaciones respecto al emprendimiento, se realizó un video-conferencia con dos participantes del grupo de “Informatización”, donde se concretaron los principales puntos a incorporar al documento del proyecto, sobre todo respecto a la imposibilidad de medición de los beneficios sociales, la necesidad de valorar los costos y el planteo del proyecto desde el punto de vista “marginal”, o sea comparando con la situación actual de la Dirección de Estadísticas de la Provincia.

C.6 y C.7 Elaborar una síntesis de cada proyecto desarrollado en los talleres para su distribución entre los participantes. Conducir las jornadas de exposición de los proyectos, promoviendo una evaluación conjunta del grupo de trabajo.

En el Anexo XXXII se expone el desarrollo de los “proyectos” trabajados en la Provincia de La Rioja, en el estado de avance en que se encuentran a la fecha de presentación del presente informe, que incluye la síntesis de cada emprendimiento, elaborada conjuntamente entre los alumnos y el profesor del bloque.

Es importante aclarar que no de todos los grupos han concluido los flujos financieros y por lo tanto los indicadores de rentabilidad de los proyectos. Por otra lado, los cuadros y esquemas presentados no son definitivos y todavía pueden estar sujetos a modificaciones a realizar por parte de los participantes cuando recaben más información, aún cuando ya no cuenten con la asistencia del experto.

El experto se ha comprometido ante los participantes a continuar asistiéndolos en el proceso de formulación y evaluación de los proyectos identificados, más allá de la fecha de finalización de la Capacitación (30/04/01), y a su vez a informar al C.F.I. de los cambios que se produzcan en dichos emprendimientos, en su proceso de maduración en el ciclo de vida de los proyectos.

En el Anexo XXXIII se expone el desarrollo de los “proyectos” trabajados en la Provincia de Jujuy, respecto de los grupos que han avanzado en el desarrollo de los temas pendientes y en el estado de avance en que se encuentran a la fecha de presentación del presente informe. Cabe la misma aclaración realizada para la Provincia de La Rioja en relación al carácter de “no definitivo” de los proyectos presentados y a la disposición a continuar apoyando “a distancia” el trabajo y la búsqueda de información de los participantes.

Respecto a las jornadas de exposición de los proyectos, no se han concretado aún en ninguna de las provincias a cargo del experto la realización de las mismas.

Se considera oportuno en este punto, en que se está informando el resultado de los talleres, rescatar una idea expresada en la Memoria del Programa, respecto a que en la etapa de Identificación de “ideas-proyectos” se observa un alto nivel de participación y de confrontación de ideas por parte de los alumnos. La metodología del árbol de problemas y soluciones resulta en extremo exitosa para insertar el problema (o la oportunidad) en el contexto real, y seleccionar un proyecto válido (y “realista” de acuerdo a las posibilidades). Sin embargo, si bien los participantes descubren que la asociación puede ser una herramienta útil para la solución de sus problemas, los mismos son absorbidos por la coyuntura y en general se diluye el interés en seguir con el proyecto para llevarlo a un nivel ejecutivo. Avanzar en este punto puede constituirse en uno de los “desafíos” del Programa de Capacitación que lleva a cabo el Consejo Federal de Inversiones.

ANEXO I

MEMORIA DEL PROGRAMA DE CAPACITACION (PERIODO 1.999 – 2.000)

PRINCIPALES ASPECTOS DE LAS PROVINCIAS QUE RECIBIERON LA CAPACITACION

Contraparte Provincial	Perfil de los participantes	Resultado de las encuestas de opinión con relación a otros temas de interés ¹	Ideas relevadas
Catamarca Ministerio de Producción y Desarrollo. Responsables de la Coordinación del Programa de Fortalecimiento Institucional y del Programa de Apoyo a las PYMES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Más del 76% del Ministerio de Producción y Desarrollo; ✓ 4% de la Legislatura Provincial; ✓ 7% de Municipios; ✓ El resto del sector privado, en representación de diversos organismos (Unión Industrial de Catamarca, Cámara de Empresas Agropecuarias, Grupo de Emprendedores Independientes y Cámara Económica de Tinogasta). La mayoría eran del sector primario: agrícola-ganadero 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Utilización de herramientas informáticas para resolución de casos concretos. ✓ Evaluación de impacto ambiental. ✓ Información sobre mercados nacionales e internacionales de productos agropecuarios ✓ Fortalecimiento del sector pequeño y micro productor minero ✓ Administración de proyectos. 	Los problemas típicos de las economías regionales con escaso valor agregado zonal, fueron los principales temas abordados: bajos rendimientos anuales de la actividad agrícola, falta de capacidad para lograr la de certificación de semillas, dificultad para comercializar productos primarios, entre otros: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Organización informática para el funcionamiento del programa de colonización y reordenamiento agrario ✓ Erradicación de brucelosis caprina y humana en localidades del Departamento de Capayán ✓ Explotación y venta del circuito turístico Incahuasi ✓ Brindar servicio de análisis de semilla para productores agrícolas ✓ Recuperación de pastizales naturales en Establecimiento Agroganadero "EL Parque" ✓ Implantación de 10 has de variedades aromáticas
San Luis Ministerios de Industria, Minería, Turismo y Producción y de Hacienda. En especial el Director Comercio, Transporte y Producción.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El 61.29 % funcionarios del Gobierno de la Provincia. ✓ 9,68% personal C.F.I. ✓ El resto representantes del sector privado (consultoras o empresas tales como Protipsa S.A., IPPRA S.A., Textil Yoon San Luis S.A. entre otras) <p>A partir de las reuniones previas, se determinó que tenían expectativas en adquirir conocimientos prácticos para poder formular y evaluar proyectos de pequeñas empresas y microempresas y emprendimientos municipales y afianzar el concepto de determinación de capital de trabajo, sobre todo en proyectos productivos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Marketing de proyectos de inversión. ✓ Proyectos de inversión en temas ecológicos. ✓ Administración de recursos humanos. ✓ Planeamiento estratégico para el desarrollo Regional. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Erradicación de la mosca del mediterráneo ✓ Reestructuración de la barrera zoonositaria ✓ Desarrollo cepa bacteriana para tratamiento de efluentes cloacales industriales ✓ Asistencia preparatoria para el desarrollo agrícola y rural del Noroeste de San Luis – Departamento de Ayacucho. ✓ Programa de implantación de pasturas perennes ✓ Instalación y puesta en marcha de maquinarias con insumos nacionales e importados. ✓ Estudio de radio y TV móvil
Corrientes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Casi el 77% fueron agentes del sector público lo que determinó la necesidad de preparar 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proyectos agrícolas regionales y la influencia de las 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Red de agua potable para el Municipio de Itati ✓ Red de cloacas para el Municipio de Mburucuyá

¹ Se sintetizan los temas de interés manifestados por los participantes en la encuesta de opinión y que no fueron tratados o a los que se dedicó escaso tiempo.

Contraparte Provincial	Perfil de los participantes	Resultado de las encuestas de opinión con relación a otros temas de interés	Ideas relevadas
Subsecretaría de Planeamiento. En especial el personal de la Dirección de Proyectos y Cooperación Técnica.	<p>fundamentalmente ejercitaciones prácticas en función de <i>proyectos sociales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ los participantes del sector privado, estaban interesados en adquirir nuevos conocimientos que contribuyan a mejorar las condiciones actuales de las actividades que realizan. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ importaciones brasileras. ✓ Sensibilización de variables incluyendo variables de impacto ambiental ✓ Control de gestión y gestión de calidad en las Pymes. ✓ Proyectos mixtos privados y públicos. ✓ Evaluación de actividades regionales (hortícolas, forestales) y su relación con el MERCOSUR. ✓ Financiación de proyectos, frigorífico, inversiones ganaderas regionales. ✓ Gerenciamiento de proyectos en las ONG ✓ Inversión en obras públicas y Gestión de créditos. ✓ Proyectos sociales encarados con capitales privados. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Talleres protegidos para ciegos ✓ Agua potable y letrinas para Cañada Quiroz ✓ Vivero de plántulas forestales ✓ Centro de Capacitación Gremial ✓ Red de cloacas para el Municipio de Mburucuyá ✓ Talleres protegidos para ciegos ✓ Producción de compost (humus) ✓ Producción de hierbas aromáticas ✓ Reconversión forestal
La Rioja Dirección General Promoción y Asistencia Técnica a PYMES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Casi el 69% eran funcionarios públicos, provenientes del Ministerio de la Producción, del Ente Provincial del Agua y del I.N.T.A. La mayoría de ellos afectados a actividades de apoyo y fomento a PYMES y microempresas a través de programas de competitividad, capacitación y difusión de líneas crediticias ✓ 5% personal del CFI en la Provincia ✓ 23% representantes de la Universidad de La Rioja. ✓ El resto corresponde al sector productivo, fundamentalmente agrícola-ganadero y agroindustrial. <p>Se plantearon los problemas típicos de las</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Inversiones Regionales. ✓ Estudios de mercado. ✓ Formación de equipos y líderes. ✓ Agro-turismo. ✓ Calidad y marketing. ✓ Comercialización al MERCOSUR ✓ Evaluación de proyectos turísticos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestión de Residuos Sólidos Hospitalarios en la Ciudad de La Rioja ✓ Optimización de los Recursos Hídricos en la Provincia de La Rioja ✓ Construcción de una Red de Frigoríficos Municipales ✓ Desarrollo Turístico del Valle Bermejo Noroeste Riojano ✓ Producción y Comercialización de Higos en Fresco

Contraparte Provincial	Perfil de los participantes	Resultado de las encuestas de opinión con relación a otros temas de interés ¹	Ideas relevadas
<p>JUJUY</p> <p>Dirección Provincial de Personal (Área de Recursos Humanos de la Provincia).</p>	<p>economías regionales con escaso valor agregado zonal, tales como: necesidad de construir un acueducto o construir o mejorar una cadena de frigoríficos municipales.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 33% funcionarios, empleados y asesores del Ministerio de la Producción de la Provincia, afectados a la actividad de apoyo y fomento de PYMES y microempresas. Se priorizó la "idea-proyecto" de "instalar una fábrica procesadora y comercializadora de concentrado de tomate". ✓ 30% representantes de Municipios ✓ 11% personal del Ministerio de Bienestar Social, por lo que se prepararon proyectos de construcción, ampliación y refuncionalización de hospitales y centros de salud; e indicadores de control de gestión para evaluar resultados de proyectos de sectores sociales. ✓ 4% asesores de la Legislatura provincial ✓ el resto funcionarios y empleados de diferentes reparticiones 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Efectivización en costos. ✓ Optimización del gasto en salud. ✓ Marketing, control de calidad en salud pública ✓ Eficiencia en la administración de recursos humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Instalación de una red que vincule a todos los sectores de la Provincia, para facilitar la toma de decisiones en tiempo real con información óptima y confiable. ✓ Facilitar el acceso a los servicios de salud de los sectores desprotegidos y promover el mejoramiento nutricional a nivel familiar. ✓ Recepcionar, ordenar y sistematizar información turística. ✓ Instalación de una planta procesadora de frutas y hortalizas en Parnasala ✓ Organización y puesta en marcha de una comercializadora para apoyar a los productores a colocar sus productos y mejorar su participación en el mercado interno y externo.
<p>Salta</p> <p>Ministerio de Hacienda.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ casi el 100 % proveniente de la Administración Pública y específicamente del sector de Hacienda (Contaduría General, Secretaría de Ingresos Públicos, Tesorería General, Dirección General de Inmuebles, Secretaría de Finanzas, Dirección General de Planeamiento y Control Presupuestario, Dirección General de Rentas). La homogeneidad del grupo respecto al sector del cual provenían, junto con su activa participación, posibilitó el planico de problemas y el desarrollo de proyectos con un alto grado de realismo y enfoque práctico. Total 30 participantes. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Marco lógico. ✓ Temas vinculados a la reestructuración administrativa y de los sistemas y procedimientos de información. ✓ Promoción de prácticas de taller con la participación del personal, ya que introduce un mayor dinamismo y motivación en las diversas áreas de la administración pública. 	<p>Los principales problemas y necesidades a resolver se centraron en:</p> <ul style="list-style-type: none"> falta de capacitación del personal, existencia de estructuras organizativas desactualizadas, mala calidad en la atención del público y la gran dificultad que existe a la hora de compatibilizar información provincial con la nacional. Áreas prioritarias: Tesorería General, Contaduría y Sistemas de Información del Ministerio. Casi la totalidad de los proyectos identificados y evaluados fueron de <i>Desarrollo Institucional</i>, salvo un proyecto que fue del sector privado. ✓ Creación del Archivo Documental para los Organismos dependientes del Ministerio de Hacienda ✓ Sistema para la Liquidación y el Control de los aportes previsionales del Estado Provincial ✓ Sistema de Inventario y Registro del Patrimonio del Estado Provincial.

Contraparte Provincial	Perfil de los participantes	Resultado de las encuestas de opinión con relación a otros temas de interés	Ideas relevadas
<p>Río Negro (Viedma)</p> <p>Secretaría de la Producción</p>	<p>✓ 46% orientado al sector primario: agrícola – ganadero (ingenieros agrónomos, técnicos agrónomos y veterinarios relacionados también directamente con el sector primario).</p> <p>✓ 53 % diversas áreas del sector público (municipalidades, universidades, estaciones experimentales agrícolas, programas de reconversión agrícola para PYMES, Legislatura y algunas direcciones de la administración central de la Provincia)</p> <p>✓ El resto ONG's vinculadas a la promoción de actividades productivas.</p> <p>Total 35 participantes.</p> <p>Las participación fue muy activa, efectuando aportes durante el desarrollo teórico de los temas, en la resolución de los ejercicios propuestos y en el desarrollo de los talleres y consultas sobre proyectos en particular que cada grupo trabajó, siendo constante la existencia de productivos debates.</p>	<p>✓ Más ejercitación en la fase de identificación de proyectos y sus condicionantes.</p> <p>✓ Trabajar más en talleres con estudios de casos.</p> <p>✓ Marco Lógico.</p> <p>✓ Pequeños y medianos emprendimientos comerciales.</p> <p>✓ Expectativa que el CFI implemente un Programa de Capacitación continuo.</p>	<p>✓ Sistema para la registración y seguimiento de la Deuda Pública</p> <p>✓ Optimización del Sistema de Compras del Estado mediante la implementación de Precios Testigos.</p> <p>✓ Reorganización del Archivo General y del Proceso de Verificación de Pagos de la DGR.</p> <p>✓ Creación de la "Unidad de Fiscalización Interna" en el ámbito de la Dirección General de Rentas</p> <p>✓ Implantación de 100 ha para la producción de madera de la "Tona" o Cedro Australiano.</p> <p><u>Problemas a solucionar:</u> atención de la ancianidad, carencia de infraestructura para PYMES, asistencia técnica a productores, infraestructura de apoyo a las actividades productivas y fortalecimiento institucional para Municipios. <u>Oportunidades a aprovechar:</u> Introducción de nuevas tecnología de producción agrícola y nuevos productos.</p> <p>✓ Proveer de atención y servicio asistencial a las personas que requieran de un centro de atención geriátrica para la Viedma-Carmen de Patagones.-</p> <p>✓ Fortalecimiento Institucional de la Municipalidad de Catriel</p> <p>✓ Disponer de un predio para la construcción de pequeñas fábricas de alimentos artesanales (Micro y Pequeña empresas), guardando un diseño armónico que permita ofrecer un lugar atractivo y de visita a los turistas y pasajeros que visitan la comarca.</p> <p>✓ Asistencia integral al productor</p> <p>✓ Producción de carne de cordero</p> <p>✓ Complemento secoano bajo riego</p> <p>✓ Producción de humus para exportación</p> <p>✓ Construcción de una pista olímpica de canotaje</p> <p>✓ Producción de calefactores solares</p> <p>✓ Implementación de una nueva tecnología para el cultivo de nogales</p> <p>✓ Planta de biofertilizado para la conservación de verdura y hortalizas.</p>
<p>Misiones</p> <p>Secretaría de Comercio de la</p>	<p>✓ Contador Público Nacional, 6 %,</p> <p>✓ Licenciado en Economía, 17 %,</p> <p>✓ Ingeniero Químico, 28 %,</p> <p>✓ Licenciado en Trabajo Social, 29 %,</p>	<p>✓ Mas tiempo para los temas comercialización y de canales de comercialización.</p> <p>✓ Calidad en la gestión pública.</p>	<p><u>Problemas a solucionar:</u> Pusieron énfasis en el desarrollo institucional de municipios, principalmente en lo relacionado a su capacidad gerencial y a la necesidad de mejorar los sistemas de información.</p> <p>En el aspecto social se trató la discriminación laboral y social que</p>

Contraparte Provincial	Perfil de los participantes	Resultado de las encuestas de opinión con relación a otros temas de interés'	Ideas relevadas
Comercio de la Provincia	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Otras profesiones (*)20 %. Total 36 participantes. Respecto a los proyectos privados los mismos se correspondían a micro emprendimientos y pequeñas explotaciones productivas. En cuanto al sector público, el interés se focalizó en el desarrollo de proyectos de fortalecimiento institucional. Las áreas priorizadas fueron del Sector Educativo y del Sector de Acción Social, especialmente vinculada con la problemática de la Mujer. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Decisiones de inversión (proyectos públicos – parte práctica – gerenciamiento) ✓ Este tipo de capacitación debería hacerse en forma periódica, tocando temas específicos como costos, inversiones, gerenciamiento ✓ Quizás para la parte práctica se necesitaría más tiempo. 	<p>padece la mujer en ciertos niveles sociales y la falta de infraestructura para la práctica de deportes y actividades de esparcimiento.</p> <p>Una de las falencias más importantes en los pequeños y medianos emprendedores se vincula a su capacidad para desarrollar canales de comercialización y productos.</p> <p>En cuanto a oportunidades, unas se vinculadas con la posibilidades de producción (anana) y utilización de subproductos (raleo de bosques) de actividades actuales. En cuanto al aspecto tecnológico la implementación de una biblioteca virtual es un proyecto que intenta aprovechar este nicho.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Creación de un Fondo de Fomento para actividades de Capacitación e Investigación Docente. ✓ Aprovechamiento del raleo de los bosques. ✓ Centro de acceso a la Información: Biblioteca Virtual ✓ Cultivo e industrialización del Ananá. ✓ Prestación del servicio de video-cable por una Cooperativa Local ✓ Creación de la Secretaría de Estado de la Mujer ✓ Creación de una Escuela de Tenis ✓ Creación de un Área para el desarrollo de actividades deportivas en una zona de baja condición social ✓ Programas de Asesoramiento Rural ✓ Capacitar a Intendentes, Funcionarios y Concejales de la Administración Provincial en Gestión ✓ Dinamización de Catastros Municipales Para Potenciar Recaudación de Tasas Remunerativas De Servicios
Río Negro (Choele Choel)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Universitario 29 % ✓ Terciarios 32 % • Técnico Superior en Gestión de Agroempresas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se deberían realizar más ejercicios prácticos grupales para poder aprender de los errores y mejorar comprensión. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestionar y coordinar una cadena de valor que integre la producción primaria, la industria frigorífica, la venta minorista y la exportación de la Carne Vacuna del Norte de la Patagonia.

Contraparte Provincial	Perfil de los participantes	Resultado de las encuestas de opinión con relación a otros temas de interés ¹	Ideas relevadas
Provincial: Secretaria de Estado de Planificación de Políticas Públicas. Local: FUDENPA. Fundación de Desarrollo del Norte Patagónico	<ul style="list-style-type: none"> • Técnico en Comercialización y Producción • Otros Terciarios ✓ Secundario 34 % ✓ Primarios 5 % Total 47 participantes. En cuanto al origen de los sectores a los que pertenecen, corresponde un 24 % al Sector Público (en su mayoría distintos Municipios de la Zona), de distintas ONG's el 37 % y al Sector Privado el 39 %. Este relativo equilibrio entre los distintos sectores, enriqueció la identificación de los problemas que afectan a la rentabilidad (privada y/o social) de las distintas actividades.	✓ Estrategias de gestión, negociación y concertación ✓ Cálculo del VAN y la TIR ✓ Normas ISO, su aplicación a productos, criterios de aceptación o rechazo ✓ Metodologías para estudio de mercado. ✓ Conocer mas detalles de fuentes de financiamiento. ✓ Conocer mas el tema de desarrollo de grupos de trabajo.	✓ Desarrollar y mantener una red para la de los productos regionales del Valle Medio. ✓ Producción y comercialización de quesos aromatizados y saborizados a partir de la producción de leche ovina. ✓ Producción y Comercialización de Hortalizas Orgánicas Patagónicas. ✓ Una Empresa de asistencia técnica para productores de la zona.
Santa Cruz Subsecretaria de Estado de la Producción.	✓ Universitario 48 % Contador Público Nacional, Lic. En Administración, Lic. En Comercio Internacional, Lic. En Turismo, Ing. Agrónomo / Prod. Agropec, Otros Universitarios ✓ Terciarios 25 % Técnico En Comercio Exterior, Técnico En Regimen Aduanero, Otros Terciarios ✓ Secundario 22 % ✓ Primarios 5 % Total 34 participantes. Proviene del sector público (24 %), de ONG's (37 %) y el sector privado (39%). En cuanto al origen de los sectores a los que pertenecen, corresponde un 24 % al Sector Público (en su mayoría distintos Municipios de la Zona), de distintas ONG's el 37 % y al Sector Privado el 39 %.	✓ Técnicas de Evaluación de Proyectos Sociales. ✓ Manual de procedimientos administrativos (su elaboración). ✓ Determinación del Capital de Trabajo. ✓ Liderazgo para emprendedores. ✓ Identificación de mercados potenciales en la Provincia. ✓ Tecnologías disponibles versus tecnologías necesarias. Concepto acerca de Tecnología apropiable. ✓ Los temas de definición de problemas y objetivos, puede ser muy útil incrementar la práctica.	✓ Producir y comercializar dulces, sobre todo de frutos silvestres, direccionando su comercialización a consumidores diferenciados en la provincia y hacerla extensiva al turismo en general. ✓ Desarrollar un modelo de negocio realista en base al estímulo de microemprendimientos productivos. ✓ Servicio de sistematización de información, tanto pública como privada, que permita la prestación de servicios de información a la comunidad local y extra local.

Evaluación de Resultados en Catamarca

El programa reforzó las acciones de la Provincia en el desarrollo del “Plan Estratégico Consensuado”, ya que contribuyó con los “gerentes” de los programas y subprogramas priorizados por el Gobierno. Por otra parte, la curricula se adaptó totalmente a las necesidades de la Provincia y a los requerimientos del sector privado, orientado fundamentalmente a pequeñas empresas y microemprendedores locales.

El programa contó con una excelente coordinación provincial y un buen nivel de participación de los alumnos, tanto durante el dictado del curso, como en el desarrollo de los talleres, sin embargo no se logró, en general, la formación de grupos de trabajo para la identificación de los proyectos de inversión, siendo las presentaciones de tipo individual; los participantes que plantearon proyectos de inversión pública, no consideraron como viables fuentes alternativas de financiamiento, sino que sólo centraron su atención en el presupuesto provincial.

Los representantes consideraron de gran interés la realización de un “evento” en el que los alumnos del curso compartieran con las autoridades de la provincia y del Consejo, así como con el resto de los participantes, su experiencia en la formulación y evaluación de su proyecto particular, desde la aparición del “problema” u “oportunidad” que dio origen al emprendimiento hasta las conclusiones finales.

Evaluación de Resultados en San Luis

En general puede considerarse relativamente positiva la experiencia del dictado del curso en la Provincia, sobre todo si se juzgan dos elementos objetivos, tales como el resultado de la encuesta y los proyectos tratados en los talleres. Sin embargo, es importante destacar que la participación de los alumnos en el dictado de la parte teórica del curso fue discontinua. Se observó gran rotación de los alumnos en los distintos días del dictado y baja permanencia de los mismos en la sala donde se desarrollaban los temas. Dado que los temas del Bloque I de la capacitación están encadenados, requiere para su total comprensión la participación continua en el dictado.

Evaluación de Resultados en Corrientes

Es importante resaltar el escaso tiempo con el que contaron los alumnos para reunir la información de sus proyectos y el esfuerzo realizado por muchos de ellos para avanzar en el desarrollo de los mismos. Asimismo y a causa de lo expuesto, es que los alumnos estudian la posibilidad de solicitar la continuación de los talleres a la brevedad posible. En cuanto a la conformación de los grupos, algunos participantes plantearon la posibilidad de conformar grupos interdisciplinarios dado que sentían la necesidad de apoyar y fortalecer su trabajo con profesionales de otras ramas.

Evaluación de Resultados en La Rioja

Las modificaciones introducidas al programa a partir del año 2.000, en especial el eje temático del "Proyecto Consensuado" y el tratamiento de las ideas con el esquema del "Arbol de Problemas", trajeron aparejado mayor nivel de desarrollo en los temas y sobre todo la conformación de grupos de trabajo y discusión, contándose además con un buen nivel de participación de los alumnos, tanto durante el dictado del curso, como en el desarrollo de los talleres.

Es importante dedicar unos párrafos al proyecto de desarrollo turístico. El proyecto abarca el desarrollo turístico de 3 municipios: Coronel Felipe Varela, Gral Lamadrid y Vinchina, contando el primero de ellos con el Parque Nacional Talampaya. Los integrantes se reunieron con los representantes de todas las comunas (asistieron 2 intendentes y respecto al 3º, un funcionario de alto rango) quienes comprometieron su apoyo, y mostraron antecedentes de haber venido trabajando hace bastante tiempo en el tema.

El esquema de erogaciones a realizar, se puede asignar a las distintas de fuentes de financiamiento, logrando una menor carga presupuestaria en cada una de ellas. Se orientó a los participantes a confeccionar un convenio, que involucre cada una de las partes citadas y los comprometa a realizar aportes específicos.

Es muy importante la figura del CFI, a través de dos canales:

- 1) Participando del proyecto "Nacer", ya que puede brindarse capacitación, organizar ruedas de negocio con el objetivo de nuclear a estos empresarios turísticos y conectarlos con otras protagonistas del negocio, etc.
- 2) Financiando a través de sus líneas de crédito los proyectos del sector privado que surjan del potenciamiento de la zona de influencia del Valle del Bermejo, obviamente si cumplen con las condiciones exigidas.

Evaluación de Resultados en Jujuy

Si bien el proceso de capacitación en la provincia aún no ha concluido, se puede anticipar que el grado de madurez de los temas teóricos fue excelente, pero la característica distintiva fue el grado de interrelación de los proyectos tratados por los grupos, tendiendo a la idea del "Proyecto Consensuado".

Evaluación de Resultados en Salta

Dado el perfil de los participantes, la totalidad de los proyectos se centraron en el desarrollo institucional de la administración central, especialmente en las funciones del Ministerio de Hacienda. Sólo dos proyectos se relacionaron con la mejora de la atención al público. Ciertamente es que una mayor eficiencia "interna" constituye sin duda una precondición para las acciones "externas", pero llama la atención la escasa atención otorgada a la vinculación Estado/sociedad.

La casi totalidad de estos proyectos tuvieron como eje la incorporación de la informática en todos los procesos internos de la Administración. En este sentido los proyectos se integran en una tendencia universal a la incorporación de las tecnologías de información como eje de la organización y de los procesos de trabajo.

Evaluación de Resultados en Río Negro (Viedma)

La cantidad y variedad de ideas proyectos presentados, puso en evidencia la existencia de un espíritu emprendedor entre los participantes así como de la heterogeneidad de sus intereses. Estas características (espíritu emprendedor y heterogeneidad de intereses) hicieron que los talleres fueren sumamente interesantes así como insuficientes por la importancia y riqueza de los debates planteados. En general sus proyectos se vinculan con la mejora de la cadena del valor y la necesidad de una estrategia de comercialización profesionalizada de los productos y servicios de la región.

Evaluación de los Resultado en Misiones

Entre los aspectos positivos merece destacarse la experiencia de la mayoría de los participantes en el negocio que querían desarrollar. Los principales problemas se vinculan con las limitaciones en la información disponible a la hora de estimar los costos y beneficios de cada uno de los proyectos. que se desarrollaron en los “talleres sectoriales”.

Los asistentes plantearon la necesidad de realizar un seguimiento de los proyectos formulados y una asistencia posterior durante todo el ciclo de preinversión, la gestión del financiamiento y de la ejecución.

Evaluación de los Resultado en Río Negro (Choele Choel)

Fue comentario de los participantes que así como el programa de capacitación fue un espacio donde plantear y desarrollar sus ideas proyectos, insistieron en la necesidad de impulsar los proyectos durante la fase de ejecución. Este impulso debería manifestarse para la conclusión de la fase de preinversión y durante la ejecución del proyecto, así como en la búsqueda de fuentes alternativas de financiamiento y de inversores.

Evaluación de Resultados en Santa Cruz (Río Gallegos)

Si bien el proceso de capacitación en la provincia aún no ha concluido, se puede anticipar que el grado de madurez de los temas teóricos fue excelente. Mas allá de la factibilidad de los proyectos, los mismos responden a demandas sociales (impulsar microemprendimientos), desarrollo de nuevos productos y mercados vía articulación con la identidad regional y servicios vinculados a la falta de centralización y utilización de información socio-productiva, planteando asimismo la necesidad de resolver el dilema de la generación de información en términos de bien público u objeto de captación de inversores.

ANEXO II

**POSIBLES “APORTES” DEL
PROGRAMA DE CAPACITACION
PARA EL DESARROLLO LOCAL
(C.F.I.) AL PROGRAMA DE
CAPACITACION EN GESTION PARA
MUNICIPIOS DE LA PROVINCIA DE
MISIONES**

POSIBLES “APORTES” DEL PROGRAMA DE CAPACITACION PARA EL DESARROLLO LOCAL (C.F.I.) AL PROGRAMA DE CAPACITACION EN GESTION PARA MUNICIPIOS DE LA PROVINCIA DE MISIONES

PROGRAMA DE CAPACITACION EN GESTION PARA MUNICIPIOS DE LA PROVINCIA DE MISIONES	PROGRAMA DE CAPACITACION PARA EL DESARROLLO LOCAL (C.F.I.)
<i>EJES TEMATICOS</i>	<i>APORTES</i>
<p>Eje Introductorio: se repasarán contenidos ya manejados por algunos de los destinatarios en otros cursos de capacitación como el del INAP. Algunos de los contenidos referirán a: Globalización – Mercosur – Relaciones Estado – Mercado – Sociedad – Descentralización – Desconcentración – Municipalización – El papel de la información en la toma de decisiones.</p>	<p>Conferencia Escenarios Estratégicos: Caracterización del escenario internacional y regional en el momento actual.</p> <p>Conferencia de Innovación y Creatividad: propone técnicas concretas para lograr que el pensamiento creativo e innovador se ponga en marcha logrando funcional en un ámbito grupal.</p>
<p>Eje teórico - metodológico: Estado y Políticas Públicas: el Estado de Bienestar, el Estado neoliberal. Las Políticas Públicas. Las Políticas Sociales -Gestión y procuración de fondos- Organización y gestión. Liderazgo y Dirección. Administración de recursos humanos. Gerencia Social. Redes.</p>	<p>BLOQUE I: Redes Sociales y Alianzas Estratégicas</p> <p>BLOQUE IV: Liderazgo y Gerenciamiento</p> <p>Conferencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Alianzas Estratégicas y Conformación de Redes Interempresariales: b) “El Agente Organizador”. Perfil del agente organizador. c) “Redes Virtuales como estrategia de capital social” d) “Redes Sociales- Experiencia en la conformación de un proyecto asociativo”. e) “ Redes Institucionales y Redes Sociales” f) “Experiencia en la implementación de Redes”
<p>Eje metodológico - técnico: Plan – Programa – Proyecto: la planificación tradicional, la planificación estratégica – Plan de acción. Diseño de proyectos. Diversos tipos: de inversión, sociales, otros. Marco lógico. Presupuestación por programas, camino crítico, PERT. Negociación, cabildeo, concertación pública, mediación. Operatividad en redes: como tecnología social y como estrategia. Ejecución y evaluación de Proyectos de Inversión y Sociales: Informática: Internet. Correo electrónico.</p>	<p>BLOQUE II: Identificación, Formulación y Evaluación de Proyectos</p> <p>BLOQUE IV: Liderazgo y Gerenciamiento</p> <p>BLOQUE VII: Conectividad</p>

<p>- Eje Jurídico - Administrativo: (específico con conducción, toma de decisiones, para mujeres consejales) Organización política del Estado (Nación, Provincia, Municipio) Las políticas del estado y la perspectiva de género. Las Constituciones. Descentralización y la Desconcentración. Ley de Cupos. Conocimientos para el diseño de instrumentos para la gestión pública municipal (reglamentos, ordenanzas, circulares, etc.). Desarrollo de aptitudes, capacidades y destrezas en el funcionamiento de la gestión política. El poder en las Organizaciones: grupos, alianzas y coaliciones. Desarrollo de conocimientos y destrezas instrumentales para la gestión política y técnica. Diseño de instrumentos para el fortalecimiento de conocimientos sobre las normativas de la dinámica de los poderes ejecutivo y legislativo municipal (leyes, reglamentos, ordenanzas, etc.)</p>	
--	--

POSIBLES "APORTES" DEL PROGRAMA DE CAPACITACION PARA EL DESARROLLO LOCAL (C.F.I.) AL PROGRAMA DE CAPACITACION Y ASISTENCIA TÉCNICA A AGENTES MUNICIPALES

PROYECTO DE CAPACITACION Y ASISTENCIA TÉCNICA A AGENTES LOCALES DE LOS AMBITOS MUNICIPALES	"APORTES" DEL PROGRAMA DE CAPACITACION PARA EL DESARROLLO LOCAL
<i>UNIDADES</i>	<i>APORTES</i>
<p>UNIDAD I Modulo I 1- Nociones gales. de Ciencia, Conocimiento, Poder, Política 2- Relacionamiento y articulación de los conceptos con "la producción del conocimiento"</p> <p>Modulo II 1- Relación Estado, Mercado, Sociedad - Análisis de Contexto (Dimensiones que influyen directamente en la caracterización del escenario contemporáneo)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Globalización. • Región como unidad operativa de una realidad social, cultural, política, económica. • Desarrollo (lo local, lo regional / Mercosur?; Género y Desarrollo) <p>Modulo III 1- El escenario de interacción -definición de escenario- 2- Los actores: como recursos, posiciones, estrategias, racionalidades / instituciones, individuos, etc. 3- Los espacios: lo público, lo privado, la sociedad civil.</p>	<p><u>Conferencia Escenarios Estratégicos:</u> Caracterización del escenario internacional y regional en el momento actual.</p> <p><u>Conferencia de Innovación y Creatividad:</u> propone técnicas concretas para lograr que el pensamiento creativo e innovador se ponga en marcha logrando funcional en un ámbito grupal.</p>

<p>UNIDAD II Modulo I 1- Gestión social, económico, financiera. 2- Organización: a) Organizaciones como sistemas abiertos. c/sistemas cerrados; b) Dimensiones / subsistemas: entorno organizativo. fases y ciclos, cambio, crisis, conflicto</p> <p>Modulo II Planificación Estratégica / Gestión Integral de Programas orientados a resultados 1- La planificación: niveles de la planificación: plan programa. proyecto / ciclos de un proyecto. 2- Planificación Estratégica -orientados a resultados: identificación y delimitación del problema social que da origen al programa. Arbol del Problema. Marco Lógico, Camino Critico.</p> <p>Modulo III Gestión de Programas y Proyectos de inversión 1- Diseño de un Proyecto: los momentos metodológicos de la planificación de Programas y Proyectos.</p> <p>Modulo V Evaluación. Instrumentos y tipos 1- Evaluación operativa, económica y financiera del proyecto (sus fases y etapas) 2- Seguimiento y Sistematización del proyecto</p> <p>Modulo VI 1- Gerenciamiento de proyectos (administración; lógica interna y externa de la dinámica del Proyecto).</p>	<p>BLOQUE II: Identificación, Formulación y Evaluación de Proyectos</p> <p>BLOQUE IV: Liderazgo y Gerenciamiento</p>
<p>UNIDAD III Modulo I Conceptos básicos: 1- Noción general sobre economía: breve introducción 2- Las economías locales.</p> <p>Modulo II 1- Características del sistema de producción y mercado laboral del Municipio 2- Mercado de trabajo y de producción / los nichos de mercado 3- Mercadeo y Comercialización: en qué consiste? quien interviene? Como sistema como funciona? Cómo planificarlo?</p>	
<p>UNIDAD IV Modulo I Noción de Mercado como incumbencias de la gestión municipal: 1- Mercado de bienes 2- Mercado de servicios e infraestructura 4- Mercado económico 5- Educativo 6- Industria Etc.</p>	

<p>UNIDAD V Redes Sociales y Alianzas Estratégicas</p>	<p>BLOQUE I: Redes Sociales y Alianzas Estratégicas</p> <p>Conferencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> g) Alianzas Estratégicas y Conformación de Redes Interempresariales: h) “El Agente Organizador”. Perfil del agente organizador. i) “Redes Virtuales como estrategia de capital social” j) “Redes Sociales- Experiencia en la conformación de un proyecto asociativo”. k) “ Redes Institucionales y Redes Sociales” l) “Experiencia en la implementación de Redes”
<p>UNIDAD VI</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sistemas de Información y Herramientas Informáticas para la gestión de proyectos de inversión 2. Tecnologías de la información (internet–correo electrónico; páginas web; Intranet 3. Costos para una operativa tecnológica en sistemas de información. 	<p>BLOQUE II: Identificación, Formulación y Evaluación de Proyectos</p> <p>BLOQUE IV: Liderazgo y Gerenciamiento</p> <p>BLOQUE VII: Conectividad</p>

ANEXO III

CAPACITACION EN MISIONES: CONTENIDO DEL BLOQUE DE PROYECTOS

Capacitación Misiones

Bloque: Identificación y Formulación de Proyectos

1. **Homogeneización del lenguaje:** elementos y lógica de un proyecto; ciclo de vida de los proyectos, idea, perfil, prefactibilidad, factibilidad, ejecución y operación. *Se introduce a los participantes en la terminología usada por los especialistas en el ámbito de los proyectos y programas de inversión y se presenta el ciclo de vida de los proyectos como parte de un proceso lógico de solución de problemas. Es importante que en esta etapa el participante interprete correctamente la definición de proyecto y sus elementos así como las etapas de su ciclo de vida. (45 minutos)*

2. **Identificación de “ideas de proyecto”:** concepto de competitividad sistémica; identificación y formulación de un proyecto, árbol de problemas, árbol de soluciones, árbol de objetivos y marcos lógicos; criterios generales de identificación de costos y beneficios. *El participante debe 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.). Se presenta el criterio general de identificación de beneficios y costos poniendo énfasis en la diferencia que existe entre los criterios económicos y contables. También se presentan algunos instrumentos técnicos destinados a preparar el proyecto para su ejecución. Es crucial que el participante internalice la necesidad de que una correcta identificación y formulación de un proyecto debe garantizar la inserción del mismo en su entorno socio-económico. (90 minutos)*

3. **Taller - Metodología del árbol de problemas**

El Árbol de Problemas es uno de los instrumentos claves en la identificación del o los proyectos necesarios para incrementar la rentabilidad (privada y/o social) de una actividad que utiliza recursos para la satisfacción de las necesidades humanas.

La elaboración del árbol de problemas tiene por objetivo identificar el o los problemas existentes que hacen que la rentabilidad de una actividad sea baja o nula. Esto permite obtener una visión del contexto en el cual se desenvuelve la actividad.

Es recomendable que los participantes trabajen en grupos de 4 a 6 personas, en torno a un proyecto preseleccionado por los mismos participantes.

Las actividades que se realizan, son las siguientes:

- a) Los grupos analizan la situación de la actividad en relación con la problemática en la forma que la perciben los involucrados,
- b) Identifican los problemas principales existente (según son percibidos por los involucrados), no los posibles o potenciales.
- c) Escriben un problema por tarjeta,
- d) Visualizan las relaciones causa – efecto entre los problemas. Se trata de enfocar el análisis a través de la selección de un problema central.

- e) Se elabora un esquema que muestre las relaciones de causa efecto en forma de un el árbol de problemas,
- f) A partir del árbol de problema se identifica el o los caminos para solucionar los problemas.

Los caminos identificados para solucionar los problemas son la base para la formulación y evaluación de los proyectos a perfeccionar durante el curso.

El perfil del participante en Misiones, con origen eminentemente político y conocedor de la problemática local (social y económica) hace recomendable la realización de este tipo de talleres, como agregarle a los ámbitos de encuentro y discusión la metodología apropiada para transformar las ideas en proyectos concretos. (3 horas)

ANEXO IV

APORTES AL PROGRAMA DE CAPACITACION A TRAVES DE LOS CENTROS DE ACCESO.

CONSULTA RESPECTO A LA POSIBILIDAD DE REDUCIR LA CARGA HORARIA EN LA CAPACITACION A TRAVES DE VIDEO-CONFERENCIAS DEL BLOQUE II (Identificación, Formulación y Evaluación de Proyectos)

En la propuesta inicial del desarrollo de actividades a través de los Centros de Acceso, se asignaba a los contenidos del Bloque de Referencia 4 conferencias de 45 minutos cada una (sin considerar "Calidad"), las que se complementaban con los Talleres de Proyectos, programados en 3 jornadas diferentes, cada una con una finalidad específica.

Ante la actual necesidad de reducir el tiempo asignado al Bloque, se expone, de acuerdo a las máximas posibilidades horarias planteadas por la Sra. Cristine Downey, las siguientes dos alternativas:

a) *Tiempo máximo asignado al Bloque II (excepto calidad) 60 minutos*

En este caso la exposición adquiere el carácter de "Conferencia" más que Capacitación, en el sentido que sólo se podrá lograr transmitir una serie de conceptos generales sobre el tema, sobre todo orientados a insertar las "ideas" de problemas u oportunidades en el marco del concepto del desarrollo local y la inversión "eficiente" como potenciadora del crecimiento.

En el marco de lo expuesto en el párrafo anterior se considera que la exposición deberá centrarse fundamentalmente en los Capítulos I y II del Bloque II del Programa de Capacitación, pero más específicamente en la "identificación de proyectos" y sus beneficios y costos relevantes, las viabilidades necesarias, la idea de las "alternativas de solución" y la inserción del proyecto en el entorno socio-económico.

Resulta demasiado ambicioso tratar de transmitir a los participantes las técnicas de formulación de los proyectos, así como la determinación de la batería de indicadores para determinar la rentabilidad económica de los mismos.

Se sugiere, en este caso, destinar de 45 a 50 minutos al tema de la "identificación de Proyectos" y de 10 a 15 minutos para presentar el tema de las necesidad e importancia de realizar un flujo financiero para medir la rentabilidad económica de los emprendimientos, así como la factibilidad financiera para llevarlo a cabo.

Se considera que no existe en esta alternativa la posibilidad de que grupos de participantes logren trabajar un proyecto concreto y madurarlo a través del ciclo de vida de mismo, sobre todo teniendo en cuenta la inexistencia de ningún tipo de taller.

b) *Tiempo máximo asignado al Bloque II (excepto calidad) 2 conferencias de 60 minutos cada una*

Se considera oportuno presentar en la primer videoconferencia los temas correspondientes a los Capítulos I y II del Bloque (lo que en la propuesta inicial eran las numeradas como 4. Y 5.) y en la segunda los Capítulos III y IV (lo que en la propuesta inicial eran 5. y 6.)

En este caso no se cambia la currícula o contenidos de las charlas, sino que se disminuye la profundidad en el desarrollo de los temas, a los efectos de reducir tiempo de dictado. Tal vez deba preverse al menos una posterior conexión con los alumnos a los efectos de explicar la correcta resolución de la ejercitación.

Se desconoce si en el Bloque de Redes se logrará con este método, y sobre todo con esta reducción horaria, la integración de los grupos con intereses comunes para trabajar con un proyecto en particular. En el supuesto caso que dicho grupos se integren la inexistencia de talleres presenciales hace muy dificultosa la confección del flujo financiero y la determinación de los indicadores de rentabilidad y requerimientos financieros. No obstante, la posibilidad de prever una especie de "taller" a través de los Centros de Acceso, permitirá al menos conocer la relevancia de la información recabada, la viabilidad de las alternativas planteadas y el grado de resolución del problema detectado por el grupo.

ANEXO V

ESQUEMA DICTADO BLOQUE DE PROYECTOS A TRAVES DE LOS CENTROS DE ACCESO

ESQUEMA DICTADO BLOQUE DE PROYECTOS A TRAVES DE CENTROS DE ACCESO (Compatibilizado con talleres presenciales)

Teniendo en cuenta que el objetivo general del *“Programa de Capacitación para la Dinamización de la Inversión”* es promover la identificación, formulación, evaluación y gerenciamiento de proyectos de calidad, consensuados en el marco de un modelo de cooperación local, se considera que es posible desarrollar nuevas propuestas de acción de capacitación con el objeto de dinamizar los procesos de inversión aprovechando la infraestructura que el C.F.I. ha instalado en las Provincias a través del dictado de cursos de capacitación con el sistema de teleconferencias.

La implementación de un sistema de inversión, que promueva y sustente la competitividad sistémica local, exige que la capacitación promueva conductas de cooperación y de innovación a través de la construcción y mantenimiento de las redes y alianzas, con el objetivo de poder identificar un proyecto que explote las complementariedades de la zona, sobre la base de los consensos necesarios de los agentes involucrados en su ejecución.

La tecnología actual permite ampliar el espectro de los beneficiarios del programa, al permitir que accedan a la misma quienes por diversas circunstancias no tienen la posibilidad de trasladarse para recibir capacitación o no pueden coordinar los días y horarios con los fijados por la capacitación con la presencia del experto.

Esta tecnología es la teleconferencia, la que nos permitirá responder mejor a las necesidades de los organismos públicos y organizaciones que nuclean empresas (sobre todo PYMES) preocupadas por capacitar masivamente y en forma simultánea a aquellas personas que se ubican en diferentes ubicaciones geográficas y que deben actualizar o incrementar sus conocimientos, respondiendo así a las exigencias del mundo competitivo actual

Es importante resaltar que en este proceso de aprendizaje, el participante no está solo, los expertos, a modo de tutores, apoyan a los alumnos vía Internet y presencial. Este curso será ofrecido a través de teleconferencias, que enseñan, capacitan y guían al participante en los contenidos tratados e incluyen definiciones de conceptos, explicaciones, ejemplos, ejercicios y autoevaluación permanente. Al combinar, el novedoso sistema con la capacitación presencial, se logra un mix que potencia los aspectos positivos de la capacitación a distancia (máxima adaptabilidad a las necesidades de los capacitados) y la capacitación presencial donde el experto y el participante profundizan la problemática particular del proyecto en cuestión.

Por otra parte, la videoconferencia permitirá algo que hasta ahora era imposible a costos razonables. Esto es, que interactúen, bajo la coordinación del experto, participantes de distintas regiones geográficas del país con proyectos similares. Este procedimiento, además del rico intercambio de experiencias entre los participantes, contribuirá activamente a la construcción de redes regionales de cooperación, las cuales siempre tienen como último soporte el conocimiento entre las personas.

Metodológicamente, el programa debe ser revisado para que pueda asimilar esta nueva tecnología y capitalizar para los participantes los beneficios de la capacitación a distancia y la presencial.

Periódicamente, se envían preguntas y ejercicios, los participantes evalúan su capacitación rindiendo, en el lugar donde se encuentran estudiando, pruebas sujetas a calificación, las que son remitidas a los expertos (vía e-mail). Los expertos comunican al participante el performance obtenido y especifican los errores detectados. En este momento puede preverse una jornada de capacitación con el experto a los efectos de fortalecer los conceptos más importantes y de solucionar las debilidades detectadas.

Aclaradas todas las dudas, los profesores remiten en posteriores envíos, la resolución completa de la ejercitación.

Una vez realizada la fase teórica, se desarrollarán los talleres según los intereses de los participantes. Los talleres deberán prever jornadas presenciales y a distancia a los efectos de desarrollar los proyectos seleccionados.

En esta fase es donde se propone la mayor innovación, en el sentido de detectar participantes con intereses comunes en otras regiones y que interactúen bajo la coordinación del experto. Esto permitiría que grupos de distintas regiones intercambien experiencia que le serán útiles a ambos y permitirá identificar, formular y evaluar consensuados con un mayor grado de información que la actual.

Cronograma de tareas

- 1) ***Preparación del Material Didáctico*** en cuatro Capítulos, cuyos contenidos se acompañan como Anexo A, destacándose además en cada caso los conceptos claves que deben internalizar los participantes en cada módulo, así como los resultados que se esperan al finalizar el mismo. Si es necesario, se deberá rever la currícula
- 2) ***Relevamiento del perfil de los participantes***. La información sobre el nivel de capacitación, la experiencia en formulación y evaluación de proyectos de inversión, las expectativas sobre el curso e ideas de proyectos a tratar en los talleres, constituye parte de la información clave a procesar. Esta información permitirá ajustar el nivel de profundización de los temas, la ejercitación y la bibliografía a sugerir
- 3) ***Adaptación del material didáctico y la ejercitación al perfil de los participantes***. Es preciso partir de una clara definición de las necesidades de capacitación del segmento de destinatarios elegidos por el CFI, identificando las capacidades institucionales o personales a desarrollar de manera de rediseñar el programa en términos de objetivos, contenidos, prioridades y dedicación horaria. El análisis de contenido también alcanza al material didáctico que se prepare y la bibliografía seleccionada para entregar a los participantes.
- 4) ***Remisión del material didáctico a los alumnos***, con una anticipación de al menos 2 semanas antes del comienzo de las teleconferencias.

- 5) **Dictado de 4 teleconferencias** de 45 minutos cada una (corresponde a una teleconferencia por cada capítulos). El dictado del curso se realizará a través de clases teóricas con sus respectivos ejercicios prácticos para fijar los conceptos teóricos claves y al mismo tiempo desarrollar las habilidades prácticas que le permitan aplicar los conceptos aprendidos a un proyecto en particular. Siempre se priorizará el aspecto práctico y real por sobre el teórico o académico.

El egresado del curso de capacitación debe haber internalizado los conceptos básicos y ser capaz de identificar y plantear el proyecto de su área de competencia. A la finalización del curso el participante deberá saber formular adecuadamente el *“problema u oportunidad”* que dará origen a su proyecto, y cómo abocarse durante el período de capacitación a distancia a la búsqueda de información y esquematización de alternativas.

- 6) Al finalizar el dictado se instruye a los participantes, para que en las próximas dos semanas se dediquen a:
- a) **Resolver una serie de ejercicios prácticos**, que forman parte del material didáctico remitido oportunamente.
 - b) **Formar grupos en torno a una “idea-proyecto”** de acuerdo a los intereses y perfiles de los participantes.
- 7) Los profesores están a disposición de los participantes para responder vía fax o *e-mails las consultas de los participantes*.
- 8) Se realiza una visita a la Provincia (o en su caso Municipio) a efectos de:
- a) Asistir a los participantes en la resolución de la ejercitación
 - b) **Realizar un taller con los proyectos identificados**.
 - c) Realizar teleconferencias (talleres) con participantes de distintas regiones que posean intereses comunes.

Para el desarrollo de los talleres se prevé la realización de jornadas de trabajo, con el objetivo de que los participantes busquen información y tengan el tiempo necesario para trabajar con la misma y avanzar en la elaboración del proyecto en todos sus capítulos. También se prevé una jornada final para la presentación de los proyectos elaborados, en la consideración que la experiencia en la exposición de sus proyectos es tan valiosa como la incorporación de los conocimientos teóricos, dado que saber presentar y promover un proyecto es una aptitud que debe fomentarse en un programa de capacitación sobre proyectos.

Durante la primera jornada, se inducirá a la constitución de grupos o equipos de trabajo con la finalidad de que los mismos experimenten el trabajo en un grupo interdisciplinario y transiten las fases del ciclo de vida de un proyecto consensuado. También se trabajará en la identificación y formulación de la idea proyecto y en la identificación de la red y alianzas estratégicas necesarias para asegurar el éxito e implementación del proyecto.

En la segunda y tercera jornada, se trabajará en el avance del proyecto a través de las fases del ciclo de vida de los mismos. Se pretende que los proyectos avancen en el mayor grado posible dentro del ciclo de vida (perfil, prefactibilidad, factibilidad).

Se destinará una jornada para que los participantes de distintas regiones con intereses comunes (proyectos similares) interactúen entre sí a los efectos de promover el intercambio de experiencias útiles y sentar las bases para impulsar una red de cooperación y alianzas estratégicas.

Finalmente, en la última jornada, los distintos grupos de trabajo realizarán la presentación de los proyectos elaborados. El experto conducirá la evaluación conjunta de los trabajos.

Entre las distintas jornadas, se mantendrá una fluida comunicación con los participantes, intercambiando documentación elaborada por los participantes con los comentarios y aportes del experto responsable de esta actividad.

ANEXO A

CAPITULO I

Homogeneización del Lenguaje, elementos y lógica de un proyecto. Ciclo de vida de los proyectos, idea, perfil, prefactibilidad, factibilidad, ejecución y operación.

Se introduce al estudiante en la terminología usada por los especialistas en el ámbito de los proyectos y programas de inversión y se presenta el ciclo de vida de los proyectos como parte de un proceso lógico de solución de problemas.

Es importante que en esta etapa el participante interprete correctamente la definición de proyecto y sus elementos así como las etapas de su ciclo de vida.

CAPITULO II

Concepto de Competitividad Sistémica. Identificación y Formulación de un Proyecto, Árbol de Problemas, Árbol de Soluciones, Árbol de Objetivos y Marcos Lógicos.

Criterios General de Identificación de Costos y Beneficios.

El participante debe 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.). Se presenta el criterio general de identificación de beneficios y costos poniendo énfasis en la diferencia que existe entre los criterios económicos y contables. También se presentan algunos instrumentos técnicos destinados a preparar el proyecto para su ejecución.

Es crucial que el participante internalice la necesidad de que una correcta identificación y formulación de un proyecto debe garantizar la inserción del mismo en su entorno socio-económico.

CAPITULO III

Preparación de un proyecto - Construcción del flujo de beneficios y costos - El costo de oportunidad - Tratamiento del Capital Propio y Ajeno - Impacto de los impuestos

La etapa de preparación de un proyecto culmina con la construcción del flujo financiero, para ello los alumnos deben conocer el procedimiento de cuantificar los distintos beneficios y costos identificados para luego proceder a su valoración. Se explican claramente los distintos tipos de beneficios y costos, y se clarifica con ejemplos. Se detallan distintos aspectos que inciden en la cuantificación y valoración tales como la localización, análisis de mercado, cronogramas, etc. Se explican las tres condiciones que debe cumplir todo beneficio y costo para ser incluido en el flujo del proyecto: diferencial, futuro y líquido. Por último se determina la influencia del factor tiempo en los flujos financieros.

Resulta fundamental en este módulo la maduración por parte de los alumnos del concepto de "costo de oportunidad", ya sea de factores propios o ajenos, internalizando así la distinción entre costos contables y económicos. Se trabaja con la incorporación del capital ajeno y su efecto "apalancamiento". Se determina el impacto de los impuestos nacionales.

CAPITULO IV

Evaluación de un proyecto. Indicadores de Rentabilidad

Una vez que los alumnos han aprendido a identificar, cuantificar y valorar los distintos tipos de beneficios y costos, en base a metodologías muy definidas, deben proceder a determinar la rentabilidad del proyecto. La evaluación económica de proyectos tiene por finalidad determinar si es conveniente llevar a cabo las acciones tendientes al logro de determinados fines. Se expone en el capítulo las dos formas de evaluar económicamente los proyectos: desde el punto de vista privado y desde el punto de vista social. Se imparten además nociones básicas de matemáticas financiera.

Se enseña a los alumnos a confeccionar los distintos indicadores de rentabilidad más usados y los criterios de decisión que se deduce de cada uno de ellos. A través de ejemplos sencillos el alumno deduce las ventajas y desventajas de los indicadores y las oportunidades en que deben usarse.

ANEXO VI

ADAPTACIÓN DEL MATERIAL DEL BLOQUE DE PROYECTOS PARA EL DICTADO “PRESENCIAL” EN LA DIRECCIÓN DE COOPERATIVAS - PROVINCIA DE MENDOZA

CAPITULO III - PREPARACIÓN DE UN PROYECTO

La etapa de preparación de un proyecto culmina con la construcción del flujo financiero, para ello se cuantifican los distintos beneficios y costos identificados, para luego proceder a su valoración. En el presente capítulo se explican los distintos tipos de beneficios y costos, clarificándose los conceptos con ejemplos dados en clase, detallándose los aspectos que inciden en la cuantificación y valoración, tales como la localización, análisis de mercado, cronogramas, etc. Se explican las tres condiciones que debe cumplir todo beneficio y costo para ser incluido en el flujo del proyecto: diferencial, futuro y líquido. Se determina la influencia del factor tiempo en los flujos financieros.

Resulta fundamental en este módulo la maduración por parte de los alumnos del concepto de "costo de oportunidad", ya sea de factores propios o ajenos, internalizando así la distinción entre costos contables y económicos.

A. Cuantificación y Valoración de un Proyecto

Existe una diferencia entre **cuantificar** y **valorar**. La cuantificación se relaciona con la estimación de cantidades, mientras que la valoración se refiere a la asignación de valores a cada una de las cantidades. La etapa de preparación de un proyecto culmina con la construcción de un flujo de beneficios y costos, para ello deberemos primero, **cuantificar** los distintos beneficios y costos identificados para luego proceder a su **valoración**. Este proceso es iterativo, por lo que con la nueva información recogida, se van descartando alternativas.

1. Clasificación de Beneficios

a) Directos

En general se pueden definir como beneficios directos a la cantidad de bienes y servicios que estarán a disposición de los consumidores debido a la construcción del proyecto.

Cabe destacar que no todos los proyectos aumentan la disponibilidad de bienes, algunos sustituyen la producción actual. En ese caso los beneficios vienen dados por los recursos que quedan liberados a raíz del proyecto. En otras palabras, la producción que deja de llevarse a cabo implica que los factores de la producción que se utilizaban en ella quedan libres y podrá ser utilizados en otros usos alternativos.

b) Indirectos

Los beneficios indirectos son aquellos que son inducidos por el proyecto.

A pesar que este tipo de beneficios no provienen de las actividades específicas del proyecto, deben ser atribuidos al mismo basándose en el criterio general de identificación de beneficios. Como ya mencionamos, este criterio recomienda incluir todos los aspectos que se producirán debido a la ejecución y operación del proyecto y que no se producirán si este no se emprende.

Un ejemplo típico de beneficio indirecto, es cuando como consecuencia de la provisión de agua para riego en una zona, pudiera esperarse la instalación de una empresa agroindustrial para procesar la mayor producción disponible. Los ingresos netos de esa planta deberían ser computados como beneficios indirectos del proyecto de riego.

Es conveniente ser muy cauteloso en la identificación de este tipo de beneficios ya que pueden dar lugar a errores en la evaluación. Antes de incluirlos en el flujo de fondos del proyecto, deberá asegurarse que la construcción de la planta industrial solo se genera a causa del proyecto y que no se hubiera realizado de no emprenderse el mismo. Por otra parte, también deberá asegurarse que esta nueva instalación no significa una simple relocalización de las ya existentes, en cuyo caso no haría una mayor producción sino una redistribución regional del nivel actual.

c) Intangibles

Los beneficios intangibles difieren de las otras categorías en que habitualmente no son susceptibles de una valoración económica adecuada, ya sea por la naturaleza de los bienes o servicios producidos o por la dificultad para proceder a cuantificar su valor.

2. Clasificación de Costos

a) Primarios

Son todos los bienes y servicios que deben utilizarse para construir y operar el proyecto. En la categoría de inversión, se incluyen los siguientes aspectos:

- Ingeniería y Administración
- Costos Directos (terrenos, equipos, obras civiles)
- Costos sin asignación específica
- Gastos Financieros durante el período de ejecución

Para la etapa de operación, la desagregación de costos depende del tipo de proyecto. Como mínimo se debe analizar los costos de operación, mantenimiento y administración.

b) Asociados

Son aquellos en que deben incurrir los beneficiarios directos de un proyecto para lograr el valor pleno de los beneficios. Por ejemplo, las instalaciones intradomiciliarias en un proyecto de provisión de agua potable.

c) Indirectos

Son los costos involucrados en la generación de los beneficios indirectos. En el caso de la planta agroindustrial mencionada más arriba en conexión al proyecto de riego, los costos indirectos serían los asociados con su construcción y operación.

d) Intangibles

Los costos intangibles, al igual que los beneficios de este tipo, son aquellos que no pueden ser valorados adecuadamente en términos monetarios.

3. Aspectos que inciden en la Cuantificación u Valoración

Se describen a continuación, a título enunciativo, los principales factores que inciden en la cuantificación y valoración de beneficios y costos:

a) Localización

En esta etapa, ya se debe avanzar en la ubicación geográfica específica del área de influencia de cada alternativa y su localización concreta. Es preciso expresar en kilómetros, en tiempo de recorrido u otra unidad a qué distancia se encuentra la población objeto de la localización de cada alternativa.

b) Análisis de mercados

Además del mercado del producto, con igual esfuerzo se debe indagar sobre algunos aspectos relevantes de los mercados de insumos y mano de obra en donde se localizará y ubicará respecto de la alternativa es importante. Por ejemplo, puede presentarse una alternativa que requiera de obreros especializados y éstos se encuentren en el municipio o en municipios cercanos. También hay que analizar los insumos y requerimientos de recursos humanos para la etapa de operación del proyecto.

c) Definición de cronogramas

El otro aspecto se relaciona con el cronograma de cada alternativa: número de meses para la fase de preinversión, número de meses o años para la fase de inversión y para la fase de operación. Cabe aclarar que hay proyectos, como los programas de alfabetización, vacunación, capacitación, etc., que no requieren de inversión y por lo tanto entran directamente en la etapa de operación.

d) Beneficios del proyecto

Asimismo, se deberán cuantificar y valorar los principales beneficios que producen con las distintas alternativas para ejecutar el proyecto, por ejemplo indicar las cantidades estimadas de beneficiarios. El propósito es calcular en cada alternativa en estudio, su capacidad de resolución del problema en cuestión o el grado de éxito en el aprovechamiento de la oportunidad identificada. Ejemplos de tipos de beneficio, según los proyectos: M3/mes por familia de aumento en el suministro de agua; hectáreas beneficiadas en un proyecto de riego; pacientes/año y/o número de camas en un proyecto de salud; N° de pasajeros/año en un proyecto de transporte; etc.

e) Costos del proyecto

Consiste en la cuantificación y valorización de los costos de inversión de cada alternativa. Deberán incorporarse los costos de inversión en obras físicas, maquinarias y equipo y gastos en personal. Para cuantificar estas inversiones (sin valorar aún), se recomienda utilizar unidades de medida aproximadas y no al detalle. Por ejemplo: metros cuadrados de construcción terminada. Además es importante determinar el año de inversión de cada elemento, si la misma se hace durante más de una año.

Asimismo, se deberá efectuar la cuantificación y valorización de los costos de operación de cada alternativa. Que igualmente incorporará insumos, materiales, servicios, reparaciones y mano de obra.

B. Flujo de Beneficios y Costos

1. Condiciones básicas

El flujo de *beneficios y costos* de un proyecto es la información básica que se utiliza para realizar el análisis de rentabilidad y por lo tanto constituye el aspecto crítico de la evaluación de un proyecto. De la precisión con que se construya este flujo, dependerá la confiabilidad de las conclusiones obtenidas en el análisis de rentabilidad y la posibilidad de tomar decisiones con un mínimo de racionalidad económica.

El criterio general a tener en cuenta para la elaboración del flujo de beneficios y costos, es que los diferentes valores se deben imputar al proyecto con un criterio de caja. En términos contables esto significa que se utiliza el sistema del percibido y no del devengado. Por ejemplo, si el proyecto requiere la utilización de alguna maquinaria para su emprendimiento, su costo se computará en el momento en que sea pagada, dado que desde ese momento los recursos utilizados dejan de estar disponibles para otros usos alternativos. Las amortizaciones contables que se imputen y que generalmente son incluidas a lo largo de la vida útil del bien para reflejar la pérdida de valor, NO deben considerarse para la toma de decisiones económicas, aunque cumplan una papel importante desde el punto de vista de la contabilidad histórica.

En el caso de los beneficios, los ingresos por venta de los productos, por ejemplo, se computarán cuando son efectivamente percibidos independientemente del periodo en que se hayan devengado. Este hecho le confiere al flujo del proyecto la tercer característica, la de ser un Flujo Líquido.

La idea es entonces que los distintos elementos de costos o beneficios se consideran desde el momento en que quedan inmovilizados dentro del proyecto, es decir desde que comienzan a tener un costo de oportunidad.

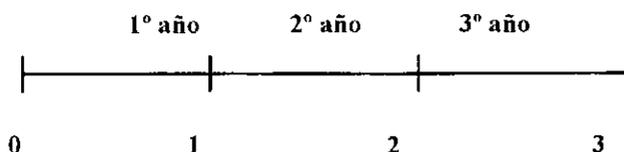
De lo desarrollado hasta aquí respecto a las condiciones que debe cumplir todo beneficio y costo para ser incluido en el flujo del proyecto, hace que el flujo responda a las siguientes tres condiciones:

1. Ser un **Flujo Diferencial**, debido a que se imputan solamente aquellos conceptos generados por el emprendimiento del proyecto, en comparación con la situación base optimizada.
2. Ser un **Flujo Futuro**, porque solamente se imputan los que se van a entregar o recibir a partir del momento cero. Por ello, que no son relevantes los costos enterrados o hundidos.
3. Es un **Flujo Líquido**, porque todos los importes responden a un criterio de liquidez. Los costos se imputan en el momento en que son desembolsados y los ingresos cuando son recibidos.

Habitualmente el flujo de fondos del proyecto se construye con datos anuales (aunque esto puede variar según el tipo de proyecto), discriminando los costos y beneficios según las categorías ya mencionadas y ubicándolos de la manera más precisa posible dentro del período correspondiente. Posteriormente, se procede a calcular el resultado neto para cada período de tiempo, sumando todos los beneficios y restando costos. Se obtiene así el flujo de beneficios netos del proyecto, que permite conocer los períodos con resultados positivos o negativos y que posibilitará posteriormente el uso de los distintos criterios de rentabilidad.

2. El factor tiempo

Para construir el flujo de beneficios y costos debemos empezar por organizar los períodos de tiempo, fijando un horizonte temporal y luego dividir en períodos iguales (mes, bimestre, semestre, año, etc.) dependiendo de la precisión que se necesite. Se imputarán los beneficios y costos, en el período en que se prevé van a ocurrir. Las cosas pueden ocurrir al principio de cada período o al fin del mismo. Por ejemplo, supongamos un horizonte de 3 años, con períodos anuales.



Momento 0: comienzo del 1º año

Momento 1: comienzo del 2º año y fin del 1º

Momento 2: comienzo del 3º año y fin del 2º

Momento 3: fin del 3º año

Los momentos representan un instante en el tiempo y se calculan como la cantidad de períodos más uno.

3. Conceptos Básicos de Matemática Financiera

En general puede decirse que un proyecto es rentable cuando sus beneficios son mayores a los costos, es decir cuando se genera un incremento neto de riqueza para un particular o la sociedad en su conjunto, según sea la perspectiva de la evaluación.

El primer problema a considerar es el de la influencia del tiempo sobre el valor de los costos y beneficios.

La simple suma de ingresos y egresos que se producen en diferentes momentos del tiempo, no representan un criterio válido para evaluar un proyecto, dado que existe una preferencia temporal respecto de la disposición de bienes en el presente en relación a su disposición en el futuro. Esta preferencia se manifiesta en la valoración que se realiza de los flujos de beneficios y costos según su ubicación en el tiempo.

En general, es aceptado el hecho que los montos pierden valor a medida que transcurre el tiempo y nos alejamos más del momento actual. Por ejemplo \$ 100 al momento cero tiene mayor valor que \$ 100 dentro de un período. Esta preferencia temporal se traduce en el mercado financiero en lo que habitualmente se conoce como tasa de interés.

Una persona que dispone hoy de \$ 100 y puede obtener 12% de interés por período, dispondrá al final del período de \$ 112. Los \$ 100 son un valor presente o valor actual (VA) mientras que los \$ 112 son un valor futuro (VF), el coeficiente que relaciona a ambos es la tasa de interés.

Expresado matemáticamente esta expresión es:

$$VF = VA + (VA \times i) = VA (1 + i)$$

Otra manera de presentar la misma relación es :

$$VA = VF / (1+i)$$

Vale decir que para sumar valores que se encuentra ubicados en diferentes momentos del tiempo, primero es necesario agregar valores presentes y futuros como si fueran homogéneos, lo adecuado es llevarlos todos a un mismo momento, el que puede ser el actual o el futuro.

Ahora bien, que sucedería si a esta misma persona alguien le ofrece un proyecto de inversión que implique invertir \$ 100 hoy y obtener \$ 111 al final del período. Una cuenta simple podría indicar que el proyecto es rentable ya que se obtiene una ganancia de \$ 11(111-100). Sin embargo estamos sumando dos valores que no son homogéneos, uno es un valor actual (\$ 100) y el otro es un valor futuro (\$ 111). Antes de poder compararlos debemos homogeneizarlos, por ejemplo convirtiendo el VF en un VA.

En base a la fórmula que se mostró más arriba:

$$VA = VF / (1+i)$$

Podemos convertir los \$ 111 en su equivalente actual.

$$VA = 111 / (1 + 0,12) = 99,1$$

Visto de esta manera el proyecto produce pérdida, ya que el VA de la inversión que asciende a \$ 100 es mayor que el VA de los ingresos, el que es igual a \$ 99,1.

La tasa que utilizamos en la fórmula para convertir los valores futuros en actuales (0,12 o sea el 12%), se conoce técnicamente como la tasa descuento o más precisamente como tasa de costo de oportunidad de los fondos invertidos, es decir cuánto se podría obtener en el mejor uso alternativo existente.

Es importante aclarar que la tasa de costo de oportunidad del capital puede variar según cual sea concretamente la mejor alternativa disponible para quien esté evaluando el proyecto.

Incluso existe una amplia bibliografía sobre cual debería ser la tasa social de descuento, vale decir la que corresponde utilizar para los proyectos que se evalúen desde esa perspectiva.

C. El costo de oportunidad

1. Concepto

El costo de oportunidad, surge del hecho de que los bienes tienen usos alternativos y que utilizarlos dentro del proyecto implica dejarlos de usar en otros emprendimientos, este razonamiento resulta válido, tanto para la evaluación económica desde el punto de vista social como privado.

Si hablamos de un recurso productivo que será utilizado en determinado proyecto, lo que hay que determinar es cuanto se pierde por utilizar ese recurso productivo en este proyecto y no en otro, valor este, que puede ser distinto a cuanto costo comprarlo.

Por ejemplo, para un productor u organismo individualmente considerado, los pagos que deben enfrentar para adquirir bienes, significan que esos fondos no se podrán destinar a otros fines. Comienzan a representar un costo desde el momento en que esta situación se hace presente, vale decir cuando se hace efectivo el pago. A partir de entonces, la utilización del bien en cuestión tendrá como costo alternativo el beneficio que por esos fondos se podría obtener en otros usos, como por ejemplo, en el mercado financiero.

A nivel de la comunidad en su conjunto, el criterio es similar. El uso de determinada maquinaria, equipos, mano de obra o cualquier otro insumo en el proyecto, significa que estos bienes o servicios no se podrán utilizar en otros proyectos. El costo de oportunidad social de ellos es precisamente, el valor que se sacrifica en el mejor uso alternativo existente. Habitualmente se reconoce que, en mercados competitivos, el precio representa adecuadamente este costo de oportunidad social. Existen muchos casos en que por distintos motivos esto no se cumple y resulta necesario recurrir a la elaboración de precios sociales, de cuenta o sombra.

De lo expresado, surge que "el costo de oportunidad es lo que se pierde por no utilizar el recurso en el mejor uso alternativo fuera del proyecto". Metodológicamente, se debe hacer un listado de los usos alternativos, ranquearlos y ver cual es el mejor, y ese es el que me indica cuanto me cuesta usar el recurso en el proyecto.

2. Recursos propios y ajenos

Los factores productivos se dividen en:

a) Recursos propios

- **Edificio y maquinarias**

Para determinar el costo de oportunidad hay que ver los usos alternativos y determinar el que sea relevante: venta, alquiler o proyecto productivo distinto.

- **Tierra**

Las alternativas son venta, arriendo u otro proyecto productivo

- **Tiempo**

Considerar salario alternativo, ocio, etc. Se debe determinar cuanto tiempo se le va a dedicar, luego se realiza un listado de alternativas del uso del tiempo, las que se valorizan (por ejemplo es gerente de otra empresa en la que gana \$ 4.000 por mes, o es empleado y gana \$ 450 por mes, o sacrifica horas de ocio, etc.), y se imputa al proyecto la mejor.

- **Dinero**

Tasa de descuento o tasa del costo de oportunidad del capital propio, según corresponda. Las alternativas de inversión pueden ser hacer otros proyectos (para los que también se tendrá que hacer el estudio), o poner a plazo fijo en el banco, o comprar acciones, etc. Si por ejemplo se supone que el riesgo es el mismo para todas las opciones o que no existe riesgo y el banco me da el 12%, en tanto que una financiera el 10%, el costo de oportunidad es del 12%.

Cuando se hacen los flujos no se colocan como costos ni como beneficios los intereses del capital propio, no porque conceptualmente no influyan, sino por una cuestión de procedimiento, ya que aparecen implícitamente al descontar el flujo.

b) Recursos ajenos

La persona que ejecute el proyecto debe pagar dinero para tenerlos en su empresa, como son la mano de obra, maquinarias, materias primas, inmuebles, etc.

- **Edificio y maquinarias**

Las alternativas son compra o alquiler, y es imputable el costo la que represente la mejor alternativa.

- **Tierra**

Compra o arriendo

- **Mano de obra y materia prima**

Se debe imputar lo que se paga en estos conceptos. Si por ejemplo nos regalan la materia prima, el costo imputable es el valor de mercado (porque se puede vender si no se hace el proyecto)

- **Dinero**

Costo imputable del capital ajeno. Por ejemplo, siguiendo esta simbología:

r = tasa de descuento del capital propio

r_b = tasa bancaria

Si $r = 10\%$ y $r_b = 10\%$; Se utiliza el 10%

Si $r = 10\%$ y $r_b = 7\%$

Puede ser que el préstamo otorgado por el banco sea:

Específico: no puede tener otro uso (por ejemplo financiamiento de proveedores, o para una maquinaria importada), en este caso el costo de oportunidad es el 7% porque no lo puedo prestar a un tercero (por ejemplo hacer un plazo fijo a la tasa de mercado).

No específico: en este caso el costo del capital ajeno es del 10%, porque aunque yo no lleve a cabo el proyecto puedo pedir al 7% y prestar al 10%.

Si $r = 10\%$ y $r_b = 15\%$

El costo de oportunidad es el 15%

CAPITULO IV - EVALUACIÓN DE UN PROYECTO

Una vez que los alumnos han aprendido a identificar, cuantificar y valorar los distintos tipos de beneficios y costos, en base a metodologías muy definidas, deben proceder a determinar la rentabilidad del proyecto. La evaluación económica de proyectos tiene por finalidad determinar si es conveniente llevar a cabo las acciones tendientes al logro de determinados fines. Se expone en el capítulo las dos formas de evaluar económicamente los proyectos: desde el punto de vista privado y desde el punto de vista social.

Se desarrollan las técnicas de confección de los indicadores de rentabilidad más usados y los criterios de decisión que se deduce de cada uno de ellos. A través de ejemplos sencillos el alumno deduce las ventajas y desventajas de los indicadores y las oportunidades en que deben usarse.

A. Evaluación económica de proyectos

La evaluación de un proyecto y sus posibles alternativas de solución, consiste en comparar los costos asociados a su eventual realización, con los beneficios que puede generar en caso de ejecutarse. En general, pueden presentarse dos condiciones necesarias para tomar la decisión: la fijación de un objetivo y la existencia de alternativas. Por ello, una vez que los costos y los beneficios de cada alternativa del proyecto (incluyendo la situación sin proyecto), han sido **identificados, cuantificados y valorados**, en base a metodologías muy definidas, debemos determinar su rentabilidad.

La evaluación económica de proyectos tiene por finalidad determinar si es conveniente llevar a cabo las acciones tendientes al logro de determinados fines.

Más concretamente, se trata de comparar los beneficios de un proyecto con sus costos, para evaluar su conveniencia económica es decir, la medida en que el sacrificio económico derivado de la ejecución y operación es compensado por la producción de los bienes y servicios del proyecto.

La evaluación económica de proyectos implica dos etapas que pueden ser diferenciadas desde un punto de vista lógico:

- Valuación de los costos y beneficios identificados anteriormente.
- Utilización de criterios que permitan comparar ambos aspectos y determinar la conveniencia económica de un proyecto.

B. Evaluación social y privada de proyectos

La perspectiva desde la cual se evalúa económicamente un proyecto es un elemento fundamental para determinar cuales son los costos y beneficios relevantes.

Generalmente se distinguen dos puntos de vista distintos:

- La evaluación económica desde el punto de vista social
- La evaluación económica desde el punto de vista privado

La primer alternativa implica considerar como costos y beneficios de un proyecto, a todos aquellos que se producen debido a su emprendimiento, independientemente de quien o quienes sean los sujetos que perciben los beneficios o incurren en los costos.

En este sentido, *la evaluación económica desde un punto de vista social* se interesa por la situación de la comunidad como un todo, analizando si se verá beneficiada por la realización de un determinado proyecto. Socialmente lo que hay que preguntarse es si la sociedad estará mejor o peor con la ejecución del proyecto. La pregunta es ¿Qué gana y que pierde la comunidad? el objetivo es maximizar su bienestar, y el bienestar depende del consumo, la seguridad, la calidad de vida, la distribución del ingreso, etc.

- **Dinero**

Tasa de descuento o tasa del costo de oportunidad del capital propio, según corresponda. Las alternativas de inversión pueden ser hacer otros proyectos (para los que también se tendrá que hacer el estudio), o poner a plazo fijo en el banco, o comprar acciones, etc. Si por ejemplo se supone que el riesgo es el mismo para todas las opciones o que no existe riesgo y el banco me da el 12%, en tanto que una financiera el 10%, el costo de oportunidad es del 12%.

Cuando se hacen los flujos no se colocan como costos ni como beneficios los intereses del capital propio, no porque conceptualmente no influyan, sino por una cuestión de procedimiento, ya que aparecen implícitamente al descontar el flujo.

b) **Recursos ajenos**

La persona que ejecute el proyecto debe pagar dinero para tenerlos en su empresa, como son la mano de obra, maquinarias, materias primas, inmuebles, etc.

- **Edificio y maquinarias**

Las alternativas son compra o alquiler, y es imputable el costo la que represente la mejor alternativa.

- **Tierra**

Compra o arriendo

- **Mano de obra y materia prima**

Se debe imputar lo que se paga en estos conceptos. Si por ejemplo nos regalan la materia prima, el costo imputable es el valor de mercado (porque se puede vender si no se hace el proyecto)

- **Dinero**

Costo imputable del capital ajeno. Por ejemplo, siguiendo esta simbología:

r = tasa de descuento del capital propio

r_b = tasa bancaria

Si $r = 10\%$ y $r_b = 10\%$; Se utiliza el 10%

Si $r = 10\%$ y $r_b = 7\%$

Puede ser que el préstamo otorgado por el banco sea:

Específico: no puede tener otro uso (por ejemplo financiamiento de proveedores, o para una maquinaria importada), en este caso el costo de oportunidad es el 7% porque no lo puedo prestar a un tercero (por ejemplo hacer un plazo fijo a la tasa de mercado).

No específico: en este caso el costo del capital ajeno es del 10%, porque aunque yo no lleve a cabo el proyecto puedo pedir al 7% y prestar al 10%.

Si $r = 10\%$ y $r_b = 15\%$

El costo de oportunidad es el 15%

En contraposición a este enfoque, se encuentra el de la evaluación económica desde el punto de vista privado, que tiene en cuenta solo los costos y beneficios que debe enfrentar un productor u organismo individualmente considerado. En la evaluación privada el dueño tomará la decisión de ejecutar el proyecto si los indicadores de rentabilidad arrojan que luego de realizarlo será más rico.

Veamos como ejemplo el caso del uso de una maquinaria, propiedad de algún organismo del Estado, para la construcción en forma gratuita de la obra de drenaje de un agricultor.

Observamos una discrepancia entre el costo del proyecto visto desde el punto de vista social o desde un punto de vista privado. Desde la perspectiva del agricultor, el costo de la maquinaria es nulo ya que no deberá enfrentar ningún pago por su uso. Para la sociedad en su conjunto si existe un costo, que refleja el hecho que la máquina deja de estar disponible para otros usos alternativos y, por lo tanto, debe ser imputada como costo al proyecto de drenaje.

La distinción entre evaluación económica desde el punto de vista social o privado no debe confundirse con la clasificación de proyectos públicos o privados.

Puede darse el caso que un proyecto público, por ejemplo un emprendimiento hecho por una empresa del Estado, sea evaluado desde un punto de vista privado. En efecto, es muy común que estos organismos evalúen sus inversiones considerando solo los beneficios y costos que enfrentarán directamente y se desentiendan de aquellos que, aún siendo parte del proyecto, no afectan su estructura de costos e ingresos.

Hasta ahora hemos discutido sobre los dos enfoques, el social y el privado, haciendo alusión a la perspectiva de un organismo individual o al de la comunidad en su conjunto.

Es necesario precisar ahora qué es lo que se entiende por comunidad, es decir, cuál es el marco institucional en el que se desenvuelve la evaluación.

Los costos y beneficios no serán los mismos si el análisis se realiza a un nivel de región o provincia o si se efectúa a nivel nacional. Si bien en ambos casos puede decirse que se trata de evaluaciones sociales, el alcance del término "comunidad", o sea el marco de referencia del proyecto, condicionará la determinación de beneficios y costos y, por ende, las decisiones de emprender o no un proyecto dado.

Quizás el caso más típico de diferencias entre una evaluación regional y nacional de proyectos de inversión, sea el de las relocalizaciones de industrias debido a leyes de promoción o incentivos especiales. El beneficio neto de estas industrias podría ser computado como beneficio regional aún cuando a nivel nacional no haya ningún incremento de la producción y no corresponda computar beneficio alguno.

En general se recomienda ser muy precavido al realizar evaluaciones regionales, ya que constituye un marco demasiado restrictivo para medir costos y beneficios y que pueden inducir a serios errores en la planificación de las inversiones. Por otra parte, en la mayoría de los casos resulta casi imposible aislar la parte de los beneficios que efectivamente corresponden a cada región.

Lo que si resulta indispensable desde un punto de vista metodológico, es precisar con absoluta claridad cuál es la perspectiva de la evaluación y respetar el enfoque tanto en la identificación de costos como de beneficios.

Un aspecto muy importante a tener en cuenta es la existencia de distorsiones en los precios de mercado. Decimos que existen distorsiones en los precios de mercados cuando estos no representan con exactitud la totalidad de los beneficios o costos de los bienes que se están valuando. Esta divergencia ha hecho que la teoría económica desarrolle el concepto de precios sociales, precios de cuenta o precios sombra, que son los que deben ser utilizados en la evaluación social de proyectos.

La divergencia entre precios privados y precios sociales, de cuenta o sombra se producen por la existencia de imperfecciones de mercado (monopolios u oligopolios), la presencia de impuestos y transferencias que provocan una diferencia entre el costo económico de los factores y su precio de mercado, la existencia de condiciones particulares de desempleo en el mercado de factores, particularmente del trabajo, etc.

La estimación de precios sociales, es un tema de gran complejidad, que excede el marco del presente documento. Entre los métodos más conocidos, se encuentra el de los modelos matemáticos de programación, el método de las distorsiones, el de los objetivos múltiples de política económica de ONUDI y el basado en la utilización de precios mundiales de Little y Mirrlees. Cada uno de ellos tiene ventajas y desventajas lo que es común a todos es su relativa complejidad y la necesidad de que sean estimados de una manera global, para ser utilizados en todos los proyectos de inversión que se evalúen desde una perspectiva social.

Vale decir que desde la perspectiva de un formulador de un proyecto en particular, los precios sociales que debe utilizar son un dato, no estando a su cargo la elaboración de los mismos sino su correcta inclusión en la evaluación económica.

Los precios sociales más utilizados son:

- Precio social de la mano de obra,
- Precios social de la divisa,
- Precios social de la tasa de interés,

Cabe aclarar que los precios sociales sólo se utilizan cuando se efectúa el análisis económico del proyecto. Para estudiar sus implicancias financieras, cuantificar un pedido de financiamiento, etc.; se deben utilizar los precios de mercado correspondientes.

C. Indicadores de Rentabilidad

Los criterios de decisión son comunes a los proyectos de inversión privada e inversión pública. La diferencia entre ambos radica en la forma de confeccionar los flujos financieros. En los proyectos privados se analiza la situación de una persona (física o jurídica) en cuanto a si será más o menos ricos con la ejecución del proyecto. Desde el punto de vista social interesa la comunidad en su conjunto, más allá de los efectos redistributivos que genere el proyecto.

1. Valor Actual Neto - VAN

El VAN se define como la suma algebraica de los beneficios netos del proyecto actualizados al momento cero, utilizando la tasa del costo de oportunidad de los fondos propios.

El VAN representa la diferencia entre el valor actualizado de los beneficios de un proyecto y el valor actualizado de sus costos.

En nuestro simple ejemplo el VAN se calculara así:

$$VAB = 111 / (1,12) = 99,1$$

$$VAC = 100$$

$$VAN = VAB - VAC = 99,1 - 100 = -0,9$$

Donde VAB representa el valor actual de los beneficios y VAC el valor actual de los costos.

En este caso el VAN es negativo, lo que significa que los costos son mayores que los beneficios. Por lo tanto este proyecto genera una pérdida neta para quien lo emprenda. Será \$0,9 más pobre que si no lo hubiera hecho y colocara los fondos en el mejor uso alternativo disponible.

Si el proyecto genera por más de un periodo, la actualización de los flujos se realizará con una simple modificación de las fórmulas ya presentadas.

Modificando nuestro ejemplo, podemos suponer que el proyecto en cuestión implica la inversión de los mismos \$ 100 pero genera ingresos por \$ 70 durante dos periodos.

El valor actual neto de la inversión es igual a \$ 100:

$$VAC = 100$$

El valor presente de los ingresos del primer periodo se calcula de la siguiente forma:

$$VAB (1) = VF (1) / (1+i)$$

$$VAB (1) = 70 / (1+0,12) = 62,5$$

El valor presente de los ingresos del segundo periodo se calcula incorporando un nuevo factor de descuento:

$$VAB (2) = VF (2) / (1+i) \times (1+i)$$

$$VAB (2) = VF (2) / (1+i)^2$$

$$VAB (2) = 70 / (1+0,12)^2 = 55,8$$

El VAN finalmente se obtiene como la diferencia entre el valor presente de los costos y el de los beneficios.

$$VAN = VAB (1) + VAB (2) - VAC$$

$$VAN = (70/1,12) + (70/1,2544) - 100 =$$

$$VAN = 62,5 + 55,8 - 100 = 18,3$$

Nótese como varía el valor actual de los ingresos a medida que transcurre el tiempo. Los \$ 70 del primer periodo equivalen a \$ 62,5 en la actualidad, mientras que los mismos \$ 70 ubicados en el segundo periodo, adquieren un valor actual de \$ 55,8.

Generalizando la formula utilizada para estimar valores actuales, podemos decir que la relación entre un valor presente o actual y un valor futuro o ubicado en el periodo "n", está dado por el coeficiente igual a (1 + i) elevado a una potencia igual al periodo en que se encuentra el valor futuro , (en este caso n).

$$VA = VF (n) / (1+i) ^ n$$

La regla de decisión cuando se utiliza el VAN para medir la rentabilidad de un proyecto de inversión, es que este indicador sea positivo, mayor que cero.

Esto asegura que el Valor Actual de los Beneficios (VAB) sea mayor que el Valor Actual de los Costos (VAC), es decir que se produce un incremento neto de riqueza para quien emprende el proyecto. Pero además, como el flujo se ha realizado diferencialmente en relación a la "situación optimizada sin proyecto" también me indica que si no se realiza el proyecto, se ha hecho el mejor uso alternativo de los insumos.

También existe el indicador VCN, que se define como la suma algebraica de los beneficios netos del proyecto actualizados al último momento del proyecto, utilizando la tasa del costo de oportunidad de los fondos propios.

Si se compara el VAN con el VCN, puede en principio decirse que arrojan similar información, pero con el VAN es más fácil comparar entre distintos proyectos.

En los casos en que el proyecto presenta un "flujo convencional" o "bien comportado", o sea que presenta al principio resultados negativos (principalmente por la inversión necesaria para poner en marcha el proyecto) y luego comienzan los beneficios netos, *cuando la tasa de interés aumenta el VAN disminuye*, como consecuencia que cada término positivo pierde importancia relativa, al serle aplicado un coeficiente de descuento mayor.

2. Tasa Interna de Retorno - TIR

La tasa interna de retorno, es aquella tasa de interés que hace igual a cero el valor actual de un flujo de beneficios netos. La TIR, como su nombre lo indica, representa cuál es el rendimiento del proyecto, independientemente de la tasa de costo de oportunidad del capital que se tome en cuenta.

La TIR representa el rendimiento neto del proyecto (neto de todos los costos, menos el interés de los fondos propios).

En nuestro ejemplo inicial, en el que se invertían \$ 100 para obtener \$ 111 al final del periodo, la TIR es del 11% (11/100).

Una definición formal de la TIR, consiste en caracterizarla como aquella tasa de descuento que hace que el VAN de un proyecto sea igual a cero.

Volviendo al ejemplo, tenemos que el VAN es de \$ 100. Para que el VAN sea igual a cero, el VAB también debería ser \$ 100. La tasa que hace que los \$ 111 del primer período sean \$ 100 en valor actual es precisamente el 11%.

$$VAB = VFB / (1+i)$$

$$VAB = 111 / (1+0,11) = 100$$

Cuando los ejemplos son más complicados e incluyen flujos de fondos en muchos periodos, resulta imposible obtener la TIR por medio de alguna fórmula predeterminada. Se procede entonces a usar métodos iterativos como los de Newton o Baily, que posibilitan obtener la TIR por aproximaciones sucesivas.

Afortunadamente, las planillas de cálculos más usuales traen incorporadas subrutina de calculo TIR, por lo que el trabajo se ha simplificado enormemente.

Así como el caso del VAN, en que la regla de decisión consistía en que fuera mayor que cero; cuando se usa la TIR, la regla es que para que un proyecto sea conveniente, la TIR debe ser mayor a la tasa de costo de oportunidad del capital (TCO) relevante.

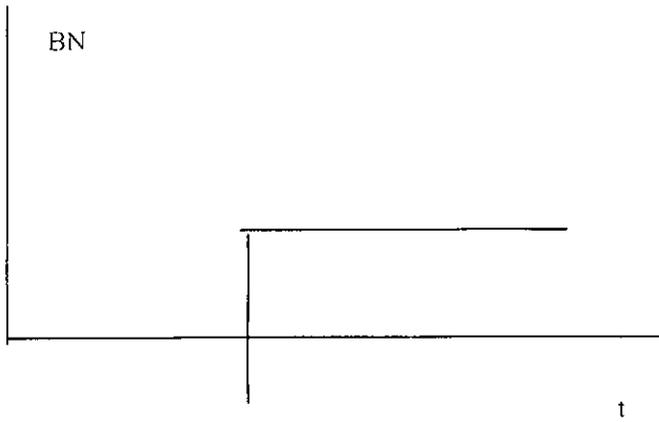
En el ejemplo anterior, la TIR es del 11% mientras que la TCO asciende al 12%, demostrando que no conviene hacer el proyecto.

A continuación es importante enfatizar las limitaciones de la TIR:

Para comprender cuáles son las limitaciones de la TIR, debemos precisar cómo es el flujo de fondos de un proyecto.

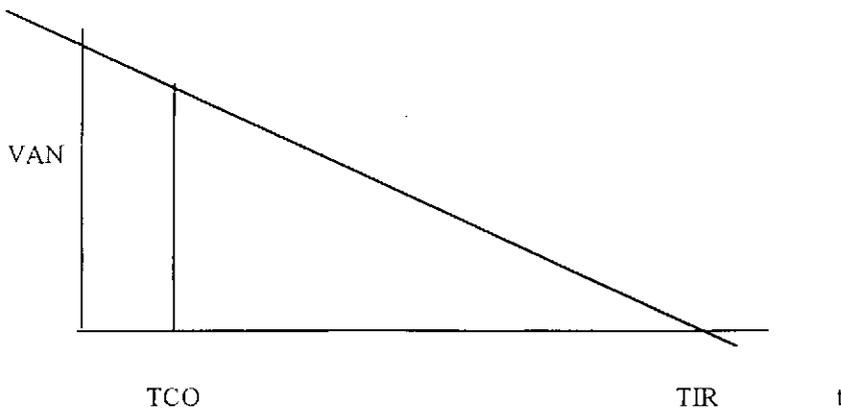
En el gráfico 1 se presenta la forma más usual del flujo de fondos de un proyecto de inversión. En el eje de ordenadas (vertical) se coloca el beneficio neto del proyecto de inversión y en el eje de abcisas el tiempo. Generalmente, los proyectos de inversión comienza con uno o más períodos de beneficios netos negativos, como consecuencia del pago de las inversiones y posteriormente comienzan a producir beneficios netos positivos.

GRÁFICO N° 1



En este tipo de proyecto "bien comportados", la relación entre el VAN y la tasa de descuento es negativa. En el gráfico 2 puede visualizarse dicha relación.

GRÁFICO N° 2

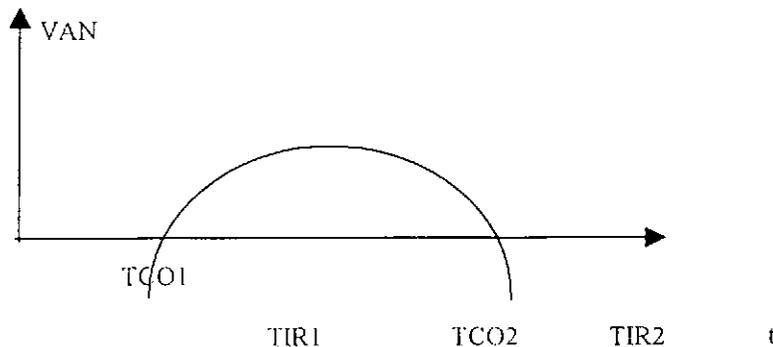


Como vemos, el *VAN* disminuye a medida que aumenta la tasa de descuento, demostrando el hecho ya comentado de que los fondos pierden valor mientras se alejan más del momento actual. Por otra parte, la *TIR* se encuentra en el punto en que el *VAN* se hace cero.

En este ejemplo, el uso de la *TIR* es equivalente al del *VAN*. En efecto para una *TCO* dada, se cumplen simultáneamente las dos reglas de decisión: El *VAN* es positivo y la *TIR* es mayor a la *TCO*.

Si el proyecto no es bien comportado, la relación entre el *VAN* y la tasa de descuento puede tener otras formas.

GRÁFICO N° 3



Nótese que en este caso el proyecto tiene múltiples *TIR*, creándose una indefinición acerca de cual es la que debe utilizarse, lo que invalida a este indicador para la toma de decisiones.

Por otra parte, para una *TCO* dada el criterio de la *TIR* puede conducirnos a errores en la toma de decisiones.

En nuestro ejemplo, la *TCO1* es menor que cualquiera de las *TIR*, por lo que se podría pensar que el proyecto es rentable. Sin embargo para esta tasa el *VAN* es negativo, vale decir que si se emprende el proyecto se producirá una pérdida neta.

De igual manera, la *TCO2* es mayor que una de las *TIR*, induciéndose a pensar que el proyecto no es conveniente, aunque en realidad para esta tasa el *VAN* es altamente positivo.

En síntesis, el uso de la tasa interna de retorno como criterio para evaluar la rentabilidad sólo es útil cuando los proyectos son "*bien comparados*", lo que da lugar a la existencia de una sola *TIR*.

Cuando las particularidades del emprendimiento hacen que haya múltiples *TIR*, el criterio NO debe ser utilizado pues conduce a errores en la toma de decisiones.

Otro problema que presenta la *TIR* es cuando se trata de elegir entre varios proyectos que son mutuamente excluyentes. La *TIR* pretende informar la rentabilidad anual de un proyecto, pero tiene el problema que es una solución matemática de un polinomio. No basta con la *TIR* hay que conocer la rentabilidad de los fondos propios. Hay un supuesto muy fuerte detrás de la *TIR*, sólo si se puede prestar y pedir prestado a la *TIR* el *VAN* sea igual a cero. O sea que la máxima tasa que puedo pagar por un crédito, para ser aplicado al proyecto es la *TIR*. Igualmente sucede si tengo en algún período excedentes financieros, debo colocarlos a la *TIR*.

3. Relación Beneficio - Costo - B/C

Así como el *VAN* consiste en obtener la diferencia entre el valor actual de los beneficios y el valor actual de los costos; la relación beneficio - costo surge de efectuar el cociente entre ambas magnitudes.

$$B/C = VAB / VAC$$

Un proyecto será rentable bajo este criterio cuando la relación *B/C* sea mayor que uno. En el ejemplo:

$$VAB = 99,1$$

$$VAC = 100$$

$$B/C = 99,1 / 100 = 0,991$$

$$B/C = 0,991 < 1$$

La relación beneficio costo no sirve para comparar distintos proyectos, pero brinda información útil ya que a veces con el mismo VAN las magnitudes de los beneficios y costos son diferentes y es importante conocerlas.

4. Período de Recuperación de la Inversión - PRI

Se define como la cantidad de períodos necesarios para recuperar el capital invertido, conjuntamente con los intereses del costo de oportunidad de ese capital.

No sirve para analizar sin una situación de referencia, por ejemplo la política económica que se espera, o cuantos años más se quiere tener actividad económica.

No necesariamente el proyecto que se recupera más rápido el capital es el mejor. Veamos el siguiente ejemplo:

Flujo de Beneficios Netos Proyecto A: -100 + 40 +60 +50

Flujo de Beneficios Netos Proyecto B: -100 + 20 +20 +20 +20 +20 +20 +20

Si $r = 0.10$

VAN A = \$ 23.52 PRI A 2 años (Recuperación a valor nominal)

VAN B = \$ 100 PRI B 5 años (Recuperación a valor nominal)

Por lo tanto, tal como se anticipó, el indicador sirve sólo en base a una situación de referencia determinada.

5. Costo Anual Equivalente - CAE

Calcular el Costo Anual Equivalente consiste en transformar el Valor Actual de los Costos de un proyecto en una anualidad vencida a lo largo de toda la vida útil del proyecto. O sea que primero hay que determinar el VAC y luego en cantidades iguales para cada año del proyecto.

Es un indicador que se usa cuando es muy difícil estimar monetariamente los beneficios del proyecto. Por lo tanto "se supone" que el VAB (Valor actual de los beneficios) es mayor que el VAC (Valor actual de los costos), y se aplica la regla de minimizar los costos. El VAC no es suficiente para tomar una decisión porque depende los años que dure el proyecto

El costo que se minimiza incluye tanto la inversión e los gastos de operación, como el costo de oportunidad de esos conceptos, considerados a la tasa de descuento correspondiente.

El CAE se utiliza mucho en proyectos sociales, sobre todo en salud y acción social. Es muy útil también relacionarlo con las unidades de servicios prestados. Por ejemplo mínimo costo por niño atendido por año.

Veamos el siguiente caso:

Problema: Se debe decidir que tipo de edificio vamos a construir:

Opción A) Edificio de ladrillos

Opción B) Edificio de madera

Opción	Inversión Inicial (\$)	Duración (años)	Manteniendo por año (\$)
A	100.000	50	1.000
B	70.000	15	2.000

Veamos los resultados

Tasa de interés	Alternativa "A"		Alternativa "B"	
	VAC	CAE	VAC	CAE
0,05	118.256	6.478	90.759	8.744
0,10	109.915	11.086	85.212	11.203
0,15	106.667	16.014	81.695	13.977
0,20	104.999	21.002	79.351	16.972

Vemos por ejemplo, que al 5% el VAC de A es mayor que el VAC de B, pero el CAE es menor. Esto sucede por que los plazos son diferentes.

¿Es válido comparar los CAE si los periodos de tiempo son diferentes? SI, porque el CAE independiza del tiempo. ¿Qué significa? Que cuando se acabe la vida útil de la escuela de madera, el flujo incluye implícitamente la construcción de otra escuela de madera. El flujo es repetible

Por último es importante saber que no siempre se elige el menor CAE, sino que debe elegirse el menor CAE por beneficiario. Por ejemplo cantidad de alumnos atendidos.

6. Cuadro de Fuentes y Usos de Fondos

El Cuadro de Fuentes y Usos de Fondos constituye una herramienta sumamente útil para determinar la viabilidad del proyecto desde el punto de vista financiero. Los resultados "acumulados" de este cuadro, deberán contrastarse con los recursos monetarios del potencial inversor, ya sean fondos de origen propio o la posibilidad de acceder al mercado financiero.

Entre los Orígenes debe incluirse el resultado financiero del proyecto (que incluye todos los beneficios y los costos y debe construirse en base a todo lo expresado en las páginas anteriores) y los aportes de capital propio y ajeno.

Cuando se prepara el proyecto a efectos de solicitar financiamiento, el Cuadro de Fuentes y Usos es fundamental para fundar la solicitud de plazo de gracia y amortización de capital. Si el ente otorgador del crédito pretende financiar el monto necesario para ejecutar el proyecto (y no más) los saldos acumulados del cuadro deben arrojar valores positivos, pero cercanos a cero.

Otro aspecto a tener en cuenta respecto a la potencialidad financiera del proyecto y del ente ejecutar, es la realización del Cuadro de Fuentes y Usos, no sólo del proyecto, sino de "*La empresa con proyecto*", ya que puede ser una empresa en marcha que lleva a cabo otras actividades diferentes al emprendimientos que planea emprender.

7. Sensibilización de Variables - Determinación de Variables Críticas

Cuando se confecciona el flujo financiero del proyecto se vuelcan valores del futuro y necesariamente se debe "estimar valores" eligiendo uno de los escenarios de probable concreción. El no cumplimiento de las condiciones previstas pueden hacer fracasar el proyecto, por lo tanto es un factor de decisión conocer "hasta donde" soporta el proyecto la variación de alguna variable estimada, y si continúa siendo rentable ante determinados cambios.

Los cambios que casi con certeza se producirán en el comportamiento de las variables del entorno harán que sea prácticamente imposible esperar que la rentabilidad calculada sea la que efectivamente tenga el proyecto implementado. Pero más vale una buena aproximación que no tener esa información para apoyar la toma de decisión de emprender el proyecto.

Desde el punto de vista de los ingresos las variables cantidad vendida y precio deben ser monitoreadas, pero sólo con la sensibilización de las mismas se podrá determinar cuan crítica resulta ser cada una.

Igualmente es necesario revisar los costos. Por ejemplo un proyecto mano de obra-intensivo será muy sensible a los salarios.

Es recomendable para este punto leer el Capítulo XVII de Sapag Chain, Nassir "Criterios de Evaluación de Proyectos".

ANEXO VII

BIBLIOGRAFIA

O.N.U.D.I., "Formulación y Seguimiento de Proyectos de Cooperación Técnica Internacional". Págs 1 a 10.

FONTAINE, Ernesto, "Evaluación Social de Proyectos", Capítulo 1: *Diferentes costos para diferentes decisiones*. Págs. 29 a 55.

SAPAG CHAIN, Nassir, "Criterios de Evaluación de Proyectos", Capítulo 15: *El aporte de las Matemáticas Financieras*. Págs. 105 a 112, Capítulo 16: *Opciones para medir la rentabilidad*. Págs 113 a 121 y Capítulo 17: *Sensibilización del Proyecto*. Págs 123 a 129.

SAPAG CHAIN, Nassir y SAPAG CHAIN, Reinaldo, "Preparación y Evaluación de Proyectos", Editorial Mc Graw Hill, 4ª Edición, Capítulo 5: *Técnicas de Proyección de Mercado* (Págs. 81 a 110) y Capítulo 10: *Efectos económicos de los aspectos organizacionales* (Págs. 207 a 224).

MIDEPLAN "Seminario de capacitación en formulación, preparación y evaluación de proyectos", Capítulo 2: "Elementos de teoría económica para la Evaluación de Proyectos" Págs. 19 a 54

CARRASCO ARIAS, Javier y RAMOS DIAZ, Rafael, "Manual de Planificación y gestión de Proyectos Administrativos", Capítulo 2: *Conceptos básicos utilizados en planificación y gestión de proyectos*. Págs. 11 a 30 y Capítulo 5: *Técnicas de planificación y programación*. Págs. 63 a 79.

ANEXO VIII

LISTADO DE PARTICIPANTES PROVINCIA DE LA RIOJA

LISTADO DE PARTICIPANTES
Provincia de La Rioja

Nº	NOMBRE Y APELLIDO	PROFESIÓN	Institución a la que representa	TELÉFONO	CORREO ELECTRÓNICO
1	Aghero, Ana María del Rosario	Arquitecta	Deción. Gral. de Promoción y Asistencia a la Pyme	03822-428934/453982	secpymes@larioja.gov.ar
2	Amaya, Juan Carlos	Médico Veterinario	Deción. Gral. de Recursos Agropec. y Agroindustria	03822-453061/453064	jamaya@larioja.gov.ar
3	Arias, Augusto Alfredo	Ing. Agroindustrial	Ministerio de Producción y Turismo	03822-431475/453627/453603/15675675	arias@larioja.gov.ar
4	Bernheje, Daniel	Ing. Agroindustrial	Ministerio de Producción y Turismo	03822-423438/420654/420050/15662546	
5	Cabral Peñafoza, Miguel Angel	Contador Público	Universidad Nacional de La Rioja	03822-422866	
6	Cabral, Pablo Darío	Lic. en Economía	Deción. Gral. de Promoción y Asistencia a la Pyme	03822-422866/453990	
7	Cejas, Miriam Elizabeth	Ing. Agroindustrial	Deción. Gral. de Recursos Agropec. y Agroindustria	03822-421624/453053/453061/15677483	
8	Chanampa, Lorena Magali	Estudiante Contadora		03822-426115	
9	Chanampa, Nelson Omar	Estudiante Contador		03822-426115	
10	Díaz, Raúl Silvio	Contador Público	Universidad Nacional de La Rioja	03822-437236/457000/15678433	
11	Escudero, Guillermo Carlos	Lic. Comercio Internac.	Secret. de Desarrollo Econ.-Deción. Gral. de Comercio	03822-437638/453052	geescudero@yahoo.com
12	Ferreira, Mónica Patricia	Lic. en Turismo	Dirección General de Turismo	03822-431124/428839	turismolarioja@hotmail.com
13	Feryala, Jorge Luis	Lic. en Economía		03822-425463/420767	
14	Garello, Adriana	Ing. Agrónoma	INTA	03822-437791/422091	clarioria@inta.gov.ar
15	Godoy Vergara, María Elina	Universitaria	Deción. de Informática - Municipalidad de la Rioja	03822-423510/453737	
16	Godoy, Dante Mario	Ing. Agroindustrial	Ministerio de Producción y Turismo	03822-434248/421236	
17	Jofré, Claudia Elizabeth	Estudiante Contadora		03822-460532	
18	Juliano, Juan Luis	Ing. Agroindustrial	Consejo Federal de Inversiones	03822-420351/460931	
19	Klor, Luis Gregorio	Ing. Agrónomo	Administración Provincial del Agua	03822-435062/453340	lqklor@arnet.com.ar
20	Leguiza, Mirna Lorena	Estudiante Contadora		03822-428619	
21	Maiza, Analía	Ing. Civil	Secretaría de Asuntos Municipales	03822-451749/453285/453231	anmaza@larioja.gov.ar
22	Montes, Amelia	Ing. en Sistemas	Secretaría de Asuntos Municipales	03822-429269/453072	amontes@larioja.gov.ar
23	Moreno, Ramón Alberto	Lic. en Turismo	Fidelar I (Fideicomiso Financiero)	03822-420654/420050/15679238	
24	Nicolá, Sirley	Ing. Agrónoma	Deción. Gral. de Recursos Agropec. y Agroindustria	03822-425252/453053	
25	Nieto, María Roxana	Ing. Recursos Naturales	Secretaría de Solidaridad Social	03822-425196/453157	nroxana@larioja.com.ar
26	Ocampo, Yolanda Beatriz	Contadora Pública	Secretaría de Asuntos Municipales	03822-453285/453231/439168/15682668	YBOV@HOTMAIL.COM
27	Páez de la Fuente, Patricia Rosa	Ing. Química	Deción. Gral. de Promoción y Asistencia a la Pyme	03822-425009/453982	paezpatricia@infovia.com.ar
28	Peiretti, Ana María	Arquitecta	Deción. Gral. de Recursos Agropec. y Agroindustria	03822-435468/453053	
29	Peña Pollastri, Héctor Joaquín	Ing. Civil	Administración Provincial del Agua	03822-432823/453337	hectorioa@uol.com.ar
30	Peñalosa, Mario Gustavo	Ing. Agroindustrial	Universidad Nacional de La Rioja	03822-429628/457088	
31	Pizarro, Amelia del Jesús	Ing. Recursos Naturales	Ministerio de Producción y Turismo	03822-420654/420571/15682179	
32	Pollini, Armando Angel	Lic. en Geología	Administración Provincial del Agua	03822-453354/453334/15538131	
33	Rearte, Alfredo Nicolás	Estudiante Contador		03822-433447	
34	Reartes, Alicia Mónica	Universitaria	Ministerio de Producción y Turismo	03822-453605/15677867	
35	Ríos, Julieta Ivana	Ing. Agroindustrial	Consejo Federal de Inversiones	03822-427081/460931/453994	
36	Rojas, Carlos Gustavo	Ing. Civil	Deción. de Obras de Ingeniería	03822-451749	cgrojas@infovia.com.ar
37	Santillán, Alejo Rodrigo	Estudiante Contador		03822-425230	
38	Solop, María Cristina	Ing. Agrónoma	Administración Provincial del Agua	03822-438441/453340	dasrydapa@larioja.gov.ar
39	Vega Aybar, Alejandro	Ing. Agrónomo	Secret. de Desarrollo Social - Deción. De Planificación	03822-431060/453112	

ANEXO IX

LISTADO DE PARTICIPANTES PROVINCIA DE JUJUY

LISTADO DE PARTICIPANTES
Provincia de Jujuy

N°	NOMBRE Y APELLIDO	Nivel de Estudio/Título	Institución a la que pertenece	TELÉFONO	CORREO ELECTRÓNICO
1	Aparicio, Osvaldo Felipe	Médico	Ministerio de Bienestar Social	0388-4221273	
2	Aparza, Gladis Antonia	Universitaria	Municipalidad de La Quiaca	03885-4261346/422644/422201	deco@imagine.com.ar
3	Ballester, Kevin	Ingeniero Agrónomo	Minist. de la Producción - Dpto. Agricult. - D.R. Nat.	03885-4271109/4271163	recnatre@imagine.com.ar
4	Boero, Luis Horacio	Médico	Ministerio de Bienestar Social - Hosp. Dr. Oscar Ohnis	03886-427478/427019	horias@cooperlib.com.ar
5	Cabezas, Rosario Walter	Ingeniero en Minas	Minist. de la Producción - Deción. Peñal. de Minería	0388-4260316/4221429/4221428	ariel@imagine.com.ar
6	Cerone, Carlos Eugenio	Ingeniero Agrónomo	Minist. de la Producción - Deción. Peñal. de Estadist.	0388-4234454/4221321/4221439	ccero@indec.mecom.gov.ar
7	Costa Ríos, Diana	Lic. en Administración	Ministerio de la Producción - Secretaría de Turismo	0388-4226790/4221325/4221326	setjujuy@cootepal.com.ar
8	De Pascunle, Alberto Alfonso	Ingeniero Agrónomo	Minist. de la Producción - Inst. Jujeño de Colonización	0388-4233014/4221464/4221361	qbovi@mail.imagine.com.ar
9	García, Alejandro Saturnino	Secundario Completo	Consejo Provincial de la Juventud	0388-156862055/4221230	Kanigarcia@yahoo.com
10	Giorgini, Sergio Ricardo	Ingeniero Agrónomo	INTA - Cambio Rural	0388-420409 0387-156840603	asampeju94@satneta.com.ar
11	Guerrero, Rolando Inocencio	Lic. en Administración	Ministerio de la Producción	Guerroery@arnet.com.ar	Microempresa@cootepal.com.ar
12	Hinojosa, Máximo Eduardo	Ing. en Sistemas		0388-422933	
13	Lamas, Daniel Gustavo	Lic. en Adm./C. Público	Dirección Provincial de Presupuesto	0388-4227788/4239475	jemartin@imagine.com.ar
14	Lucas de Durruy, Nelida Cristina	Abogada-Escribana	Minist. de la Producción - Juzgado de Minas	0388-4252267/4221427	juzgadominas@noanet.com.ar
15	Martin, Carlos Alberto	Ing. en Recursos Hídricos	Minist. de la Producción - Deción. Peñal. de Planeam.	0388-4261724/4221323	camartin@noanet.com.ar
16	Martínez, Adriana Mabel	Ingeniera Agrónoma	Legislatura de Jujuy	0388-4239265/156859786	
17	Milán, Silvia Aidé	Lic. en Administración	Sec. Gral. de la Gobernación - Deción. Peñal. De Personal	0388-4231674/4221316/4221317	dpipi@noanet.com.ar
18	Monaldi, Hayde	Universitaria		0388-424004	
19	Panizo, Cecilia Beatriz	Contadora Pública	Dirección Provincial de Personal	0388-4240645/4221316/4221317/4249436	dpipi@jujuy.noanet.com.ar
20	Perez, Julio Cesar	Médico	Ministerio de Bienestar Social - Hosp. W. Guillard	0388-4260639/4270521/4270523	
21	Simón, Alfredo Leonardo	Ingeniero Químico	Minist. de la Producción - Deción. de Industria, Comercio	0388-4274097/4274007/4274002	industria@jujuytel.com.ar
22	Tarcaya, Tito Gustavo	Arquitecto	Municipalidad de La Quiaca	0388-422667 03885-42243/422644/422201	
23	Vega, Miguel Ramón	Técnico en Comercio		0388-424315	
24	Verdur, Rafael	Bachiller Nacional	Municipalidad de S.S. de Jujuy	0388-4250951/4234611/4238030	
25	Vilte, José Roberto Pío	Contador Público	Municipalidad de Monterrico	0388-4227468/4924409	
26	Walberg, Jorge Eduardo	Ingeniero Agrónomo	INTA	03886-421821 03884-420409	dspdpeju@satneta.com.ar
27	Zambrano, Rolando Gregorio	Docente	Municipalidad de Humahuaca	03887-421199/421539	

ANEXO X

LISTADO DE PARTICIPANTES PROVINCIA DE MENDOZA

LISTADO DE PARTICIPANTES
Provincia de Mendoza

N°	NOMBRE Y APELLIDO	Nivel de Estudios/ Titulo	Institución a la que pertenece	TELÉFONO	CORREO ELECTRÓNICO	CARGO
1	ALCANTU, Daniela	Estudiante (Lic. Econ.)	Municipalidad de Mendoza	4495172	dirfinanzas@hotmail.com	Asesora de Finanzas
2	CALLE, Gustavo Javier	Contacto Público	Unidad de Coordinadora de Programas de Cooperativ.	0261-155090535/492178/4/92232		Técnico Area de Programas y proyectos
3	DE ANGELI, Jorge Alfredo	Terciario	Municipalidad de San Carlos	02622-5569	prosanca@slatinos.com.ar	Asesor de Planeamiento General
4	DE MONTE, Nestor Eduardo	Técnico Univ. en Comercial.	Municipalidad de General Alvear	02625-15662793/423427	mga-des@slatinos.com.ar	Jefe Departamento de Microemprendimientos
5	DEGIORGI, Esteban Raúl	Contacto Público	Municipalidad de la Capital	0261-4495171 int. 171		Coordinador de Desarrollo Económico
6	DICARLO, Américo Gabriel	Técnico Químico Industrial	Municipalidad de Junín	0261-492199/492050	computo@slatinos.com.ar	Asistente de Proyectos
7	DUSSEK, Federico	Ingeniero	Municipalidad de San Rafael	02627-430688		Area de proyectos
8	FERNANDEZ, Robinson Manuel	Contacto Público	Municipalidad de Lavalle	0261-4941216/4941166/155692197		Director de Promoción Económica
9	GARCIA ZAVALAZAR, Tadeo	Lic. en Ciencias Polít.	Municipalidad de Godoy Cruz	0261-4220064/155654662		Coordinador Unidad de Formulac. y Evaluac. de proyectos
10	GARCIA, Gonzalo Fabian	Estudiante (CPN)	Municipalidad Luján de Cuyo	4989938 - fax 4982400		Secretario
11	JAINÉ, Analía	Lic. en Ciencias Polít.	Municipalidad de Godoy Cruz	0261-4232686		Area de proyectos
12	LAFFONT, José Walter	Técnico Agrario y Enólogo	Municipalidad de Junín	02623-492050	computo@slatinos.com.ar	Coordinador de Proyectos
13	MANDARINO, Roberto Pascual		Unidad de Coordinadora de Programas de Cooperativ.			Gerente
14	MEDICI, Luis Antonio	Contacto Público	Consultora Social	0261-4306624/4292560	lmedici@supernet.com.ar	Director
15	PAREJAS, Liliana	Licenciada	Municipalidad de Maipú	0261-4972448		Sub Gerente Desarrollo Económico
16	PEREZ BLANCHARD, María Belén	Contactora Pública	Unidad de Coordinadora de Programas de Cooperativ.			Encargada Area Comercialización
17	PULIDO, Ricardo Javier	Arquitecto	Municipalidad de Tupungato	02622-488097		Director de Promoción Económica
18	RAMIREZ, Ines Raquel	Lic. en Economía	Unidad de Coordinadora de Programas de Cooperativ.	0261-4375577		Técnico
19	REAL, Miguel	Ingeniero	Municipalidad de Maipú	0261-4972448	pekin@lanet.com.ar	Jefe Departamento Producción
20	RIVEROS, Jorge	Ingeniero	Municipalidad de La Paz	02626-421101		Director de Desarrollo Económico
21	RODRIGUEZ, Luis	Lic. en Ciencias Polít.	Municipalidad de Las Heras	0261-4372442		
22	VIDAL, Rubén Alejandro	Ingeniero Agrónomo	Dirección de Planificación - Municipalidad de Glén	0261-4212315	rvidal@fca.uncu.edu.ar	Encargado Proy. Agrícola Departamental

ANEXO XI

EJERCITACION BASICA SOBRE FORMULACION Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSION

EJERCICIOS DE FORMULACION Y EVALUACION DE PROYECTOS

Ejercicio N° 01

Usted se ausentará del país por cuatro años y debe decidir si vender o alquilar su casa durante ese período, al cabo del cual volverá y querrá comprar una casa "parecida". Su casa vale hoy U\$\$ 100.000; puede comprar bonos en dólares que dan un interés del 1% mensual; puede alquilar su casa en U\$\$ 1.000 mensuales y tendría que hacerla pintar a los 24 y 48 meses a un costo de U\$\$ 2.000 cada vez. Se espera que las casas hayan subido de precio a su regreso.

Si el precio esperado a su regreso fuese U\$\$ 120.000, ¿le conviene alquilar o vender? Suponga que pagará un alquiler de U\$\$ 1.300 mensuales en el país donde residirá temporalmente.

Ejercicio N° 02

Hace cuatro años usted creó una empresa para producir y vender un producto XX de marca "ZZ". Usted dirige su propia empresa y piensa que dentro de cinco años va a retirarse de los negocios porque ya se merece un descanso y además, espera que dentro de cinco años el producto XX pasará de moda.

Un grupo de empresarios del país acaba de hacerle una oferta para comprarle hoy su empresa (incluidos los bienes muebles e inmuebles y el uso de la marca "ZZ) en \$ 900.000 y al mismo tiempo contratarlo como gerente, con un sueldo de \$ 20.000 por año. Usted debe decidir si le conviene o no aceptar la oferta, y lo único que le interesa es juntar la mayor cantidad de dinero posible para el momento de su retiro. El contador de su empresa le acaba de brindar la siguiente información:

- a) En oportunidad de crear la empresa usted se gastó \$ 350.000.- en el edificio y \$400.000 en maquinarias y otros bienes muebles. Dentro de cinco años usted podría vender el edificio de la empresa en \$ 500.000, mientras que las maquinarias y el resto de los bienes no valdrán nada.
- b) Se han venido haciendo ventas anuales de 1.000 unidades a \$ 400 cada unidad.
- c) La empresa tiene costos fijos de \$ 10.000 anuales. Por otra parte, los costos variables por unidad producida son: mano de obra \$ 80 y materias primas \$ 100. No existen impuestos.
- d) El Banco le paga un interés del 10% anual.
- e) Se espera que en los próximos cinco años los ingresos y costos anuales se repitan igual que en el pasado. Todos ellos ocurren a fin de año.

Determine lo siguiente:

- 1) Calcule el VAN del proyecto "Continuar vs. Vender" ¿Le conviene aceptar la oferta del grupo empresario?
- 2) Si usted aceptara la oferta ¿cuánto dinero tendría dentro de cinco años, si todo lo que va recibiendo lo coloca en su Banco?.
- 3) Si usted no aceptara la oferta, ¿cuánto dinero tendría dentro de cinco años?.
- 4) Independientemente de las respuestas anteriores, usted cree que puede negociar con el grupo que le hizo la oferta y sacarles más dinero por la venta de la empresa. ¿Cuánto será lo máximo que el grupo estará dispuesto a pagarle por la empresa si se espera que va a operar la empresa en las mismas condiciones que lo hace usted y el costo de oportunidad de los fondos para ese grupo es de 9% anual?. Además, para financiar la compra, podrían utilizar un crédito de \$ 500.000 al 8% de interés anual que están tramitando en el Banco LL. El capital del crédito deberá ser devuelto 5 cuotas anuales iguales, sin período de gracia, e interés sobre saldo.

Ejercicio N° 03

Se quiere instalar un sistema de seguridad en una oficina bancaria. Las alternativas son:

- 1) un sistema de circuito cerrado de televisión (CCT) y,
- 2) un sistema de guardias de seguridad (GS).

Las pérdidas por concepto de robos en la oficina bancaria alcanzan a \$1.000.000 anuales. Se estima que se mantendrán en ese valor durante un largo tiempo si no se invierte en seguridad. Se espera reducir estas pérdidas a \$200.000 anuales con el circuito cerrado, y a \$ 400.000 con el sistema de guardias.

Los costos de operación son de \$ 200.000 anuales para el CCT, de \$ 400.000 anuales para GS.

El costo de inversión del CCT es de \$ 1.000.000 depreciable linealmente en 10 años; la máquina dura 10 años, con un valor de desecho de \$ 200.000. No tiene costos de mantenimiento.

Si la tasa de descuento es del 10% y la tasa de impuesto a las utilidades es del 50%, determine:

Suponga que el banco actualmente paga \$ 800.000 anuales de impuesto a las ganancias.

- a) Los flujos relevantes de cada alternativa.
- b) ¿Cual método es mejor para el Banco?.

Ejercicio N° 04

El Señor Perez organizó y echó a andar en un país sin inflación y con gran estabilidad política, económica y social una fábrica para producir 100.000 unidades anuales de cinturones. Para ello tuvo que hacer una inversión de \$250.000 (\$ 100.000 en edificios y \$150.000 en maquinarias y equipos). Sus costos de operación se distribuyen (se han distribuido y se distribuirán) como sigue:

Costos fijos por concepto de gastos generales: \$ 60.000.- por año.
Costos variables por concepto de materias primas: \$ 3.- por unidad.
Costos variables por concepto de mano de obra: \$ 5.- por unidad.

El tipo de interés en dicho país es 10% por año; no hay impuestos a la renta de la compañía y tampoco hay impuestos a las rentas de las personas. El fisco permite una depreciación de los edificios a razón del 4% por año, y de las máquinas y equipo del 10% por año; sin embargo, usted espera que estos bienes de capital se mantengan en buen estado y con productividad óptima por un larguísimo período de tiempo (50 años). El precio de los cinturones es \$ 10.-

Perez ganó un premio de \$ 900.000.- en la lotería y acaba de pagar una deuda por \$ 60.000; el saldo lo puso en el banco al 10%. Asimismo, acaba de recibir una oferta del grupo empresarial "Oeste Argentino", quien le propone contratarlo como gerente de una de sus empresas con un sueldo de \$ 36.000 por año; a su vez, le proponen comprarle su empresa al precio de \$ 800.000.- A Perez le da lo mismo trabajar en su propia empresa que como gerente de la empresa Oeste Argentino"; lo único que le interesa es ganar lo más posible.

- a) ¿Acepta la oferta? Explique.
- b) ¿Qué precio podría Perez exigir por su negocio si acaso él sabe que en Oeste Argentino piensan contratar a un gerente tan bueno como él para manejarla al sueldo de \$ 34.000 por año?. Dicho en otra forma ... ¿Podría sacarles más de los \$ 800.000.- que le ofrecen por su empresa? ... ¿cuál es el máximo que puede sacarles?.
- c) ¿Cómo cambia el precio máximo que puede obtener Perez por su empresa si acaso existe un impuesto del 10% a las utilidades de la empresa?. Suponga que la ley acepta como costo un sueldo patronal de solo \$ 10.000 (para el dueño que trabaja) y que no hay otros impuestos.

Ejercicio N° 05

Suponga que usted evalúa un proyecto de elaboración de un producto que se podrá vender sólo 6 años, porque luego pasará de moda. La inversión inicial es de \$ 80.000, y al cabo de los 6 años no tendrá ningún valor residual. Las ventas anuales se estima que ascenderán a \$30.000 y sus costos anuales serán:

- Mano de obra (incluye cargas sociales) \$ 3.000
- Materias primas \$ 8.000.

Su tasa de costo de oportunidad es del 10% y no existe impuesto a las ganancias. Suponga que la tasa del IVA es del 21% y que los intereses sobre préstamos no tributan IVA. Determine:

- a) El VAN en la situación con y sin IVA a efectos de demostrar como este impuesto discrimina en contra a los proyectos de alta inversión inicial.
- b) Luego suponga que toma un crédito específico al 4% anual, de \$ 50.000 a pagar en cinco cuotas iguales de capital e interés sobre saldo
- c) Elabore el Cuadro de Fuentes y Usos de Fondos y responda:
 - I) ¿Cuánto capital deberá aportar usted de su bolsillo para llevar a cabo el proyecto?
 - II) ¿Tendrá baches financieros?
 - III) ¿Puede el banco otorgarle el préstamo a un plazo menor sin afectar la situación financiera de la empresa?
 - IV) ¿Qué sucede si el banco le otorga un préstamo con 3 años de amortización de capital?

Alquilar la casa "versus" venderla

Concepto/Año	0	1 a 23	24	25 a 47	48
Valor de la casa	- 100.000	-	-	-	120.000
Alquiler mensual		1.000	1.000	1.000	1.000
Pintura			- 2.000		- 2.000
Flujo de Beneficios Netos	- 100.000	1.000	- 1.000	1.000	119.000

Ejercicio N° 01

Determinación del V.A.N.

Mes	Flujo de Beneficios Netos	Coefficiente de Descuento	Valores Actuales
-	100.000	1,00	100.000
1	1.000	1,01	990
2	1.000	1,02	980
3	1.000	1,03	971
4	1.000	1,04	961
5	1.000	1,05	951
6	1.000	1,06	942
7	1.000	1,07	933
8	1.000	1,08	923
9	1.000	1,09	914
10	1.000	1,10	905
11	1.000	1,12	896
12	1.000	1,13	887
13	1.000	1,14	879
14	1.000	1,15	870
15	1.000	1,16	861
16	1.000	1,17	853
17	1.000	1,18	844
18	1.000	1,20	836
19	1.000	1,21	828
20	1.000	1,22	820
21	1.000	1,23	811
22	1.000	1,24	803
23	1.000	1,26	795
24	1.000	1,27	788
25	1.000	1,28	780
26	1.000	1,30	772
27	1.000	1,31	764
28	1.000	1,32	757
29	1.000	1,33	749
30	1.000	1,35	742
31	1.000	1,36	735
32	1.000	1,37	727
33	1.000	1,39	720
34	1.000	1,40	713
35	1.000	1,42	706
36	1.000	1,43	699
37	1.000	1,45	692
38	1.000	1,46	685
39	1.000	1,47	678
40	1.000	1,49	672
41	1.000	1,50	665
42	1.000	1,52	658
43	1.000	1,53	652
44	1.000	1,55	645
45	1.000	1,56	639
46	1.000	1,58	633
47	1.000	1,60	626
48	119.000	1,61	73.811
V.A.N. (1%)			9.590

Ejercicio N° 01

SENSIBILIZACION VARIABLE ALQUILER

Alquiler Mensual	Tasa Dto.	VAN
700,0	1% -	1.803
747,5	1%	-
800,0	1%	1.995
900,0	1%	5.792
1.000,0	1%	9.590

SENSIBILIZACION VARIABLE PINTURA

Costo Pintura	Tasa Dto.	VAN
1.000	1%	10.997
2.000	1%	9.590
3.000	1%	8.182
8.812	1%	-

SENSIBILIZACION TASA DE DESCUENTO

Tasa Dto.	VAN
0,50%	33.684
0,75%	20.950
1,00%	9.590
1,25% -	552
1,50% -	9.612

Resolución 1° Punto**Continuar "versus" vender**

Concepto/Año	0	1	2	3	4	5
Ventas		400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
Costos Fijos		- 10.000	- 10.000	- 10.000	- 10.000	- 10.000
Costos Variables		- 180.000	- 180.000	- 180.000	- 180.000	- 180.000
Sueldo Gerente		- 20.000	- 20.000	- 20.000	- 20.000	- 20.000
Oferta de Compra Empresa	- 900.000					
Venta Empresa Año 5						500.000
Flujo de Beneficios Netos	- 900.000	190.000	190.000	190.000	190.000	690.000

Coefficiente de descuento 1,00 1,10 1,21 1,33 1,46 1,61

F.B.N. a valores actuales - 900.000 172.727 157.025 142.750 129.773 428.436

V.A.N. (10%)	130.710
--------------	---------

Ejercicio N° 2

Determinación de las cuotas del préstamo (tasa 8% anual sobre saldo)

Año	Desembolsos	Amortización (1)	Saldo	Interés (2)	Cuota Anual
1	500.000	100.000	500.000	40.000	140.000
2	-	100.000	400.000	32.000	132.000
3	-	100.000	300.000	24.000	124.000
4	-	100.000	200.000	16.000	116.000
5	-	100.000	100.000	8.000	108.000
	500.000	500.000		120.000	620.000

Resolución 2° Punto

**¿Cuánto dinero tendrá dentro de 5 años si acepta la oferta,
y coloca los fondos en un banco al 10% anual?**

Concepto/Año	0	1	2	3	4	5
Sueldo Gerente		20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Oferta de Compra Empresa	900.000					
Flujo de Beneficios Netos	900.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000

Coefficiente de actualización 1,61 1,46 1,33 1,21 1,10 1,00

F.B.N. a valores 5° año 1.449.459 29.282 26.620 24.200 22.000 20.000

Ahorros al fin del Año 5 1.571.561

Resolución 3° Punto

¿Cuánto dinero tendrá dentro de 5 años si no acepta la oferta, y coloca los fondos en un banco al 10% anual?

Concepto/Año	0	1	2	3	4	5
Ventas		400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
Costos Fijos		- 10.000	- 10.000	- 10.000	- 10.000	- 10.000
Costos Variables		- 180.000	- 180.000	- 180.000	- 180.000	- 180.000
Venta Empresa Año 5						500.000
Flujo de Beneficios Netos		210.000	210.000	210.000	210.000	710.000

Coefficiente de actualización 1,61 1,46 1,33 1,21 1,10 1,00

F.B.N. a valores 5° año - 307.461 279.510 254.100 231.000 710.000

Ahorros al fin del Año 5 1.782.071

Resolución 4° Punto**Máximo Valor que estará dispuesto a pagar el comprador****Caso a) Crédito específico**

Concepto/Año	0	1	2	3	4	5
Ventas		400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
Costos Fijos		- 10.000	- 10.000	- 10.000	- 10.000	- 10.000
Costos Variables		- 180.000	- 180.000	- 180.000	- 180.000	- 180.000
Sueldo Gerente		- 20.000	- 20.000	- 20.000	- 20.000	- 20.000
Préstamo	500.000					
Devolución del Préstamo		- 140.000	- 132.000	- 124.000	- 116.000	- 108.000
Valor Empresa Año 5						500.000
Flujo de Beneficios Netos	500.000	50.000	58.000	66.000	74.000	582.000

Coefficiente de descuento 1,00 1,09 1,19 1,30 1,41 1,54

F.B.N. a valores actuales 500.000 45.872 48.817 50.964 52.423 378.260

V.A.N. (9%) 1.076.337

Resolución 4° Punto

Máximo Valor que estará dispuesto a pagar el comprador
Caso b) Crédito no específico

Concepto/Año	0	1	2	3	4	5
Ventas		400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
Costos Fijos		- 10.000	- 10.000	- 10.000	- 10.000	- 10.000
Costos Variables		- 180.000	- 180.000	- 180.000	- 180.000	- 180.000
Sueldo Gerente		- 20.000	- 20.000	- 20.000	- 20.000	- 20.000
Valor Empresa Año 5						500.000
Flujo de Beneficios Netos		190.000	190.000	190.000	190.000	690.000

Coefficiente de descuento 1,00 1,09 1,19 1,30 1,41 1,54

F.B.N. a valores actuales - 174.312 159.919 146.715 134.601 448.453

V.A.N. (9%)	1.063.999
-------------	-----------

Diferencia de monto a tributar con C.C.T.

Concepto	\$
El banco dejaría de tener pérdidas anuales por robos por:	800.000
Los costos de operación por año del CCT ascienden a:	- 200.000
Depreciación del CCT (10% costo de inversión)	- 100.000
Incremento en ganancias netas contables	500.000

Monto adicional a pagar por impuestos

250.000

Diferencia de monto a tributar con G.S.

Concepto	\$
El banco dejaría de tener pérdidas anuales por robos por:	600.000
Los costos de operación por año del GS ascienden a:	- 400.000
Incremento en ganancias netas contables	200.000

Monto adicional a pagar por impuestos

100.000

Instalar el sistema CCT "versus" la situación actual

Concepto/Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Costo de Inversión	- 1.000.000										
Ahorro de pérdidas por uso CCT		800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	200.000
Costos de Operación		- 200.000	- 200.000	- 200.000	- 200.000	- 200.000	- 200.000	- 200.000	- 200.000	- 200.000	800.000
Diferencial de Impuestos		- 250.000	- 250.000	- 250.000	- 250.000	- 250.000	- 250.000	- 250.000	- 250.000	- 250.000	- 200.000
Flujo de Beneficios Netos	- 1.000.000	350.000	800.000								
Coefficiente de descuento	1,00	1,10	1,21	1,33	1,46	1,61	1,77	1,95	2,14	2,36	2,59
F.B.N. a valores actuales	- 1.000.000	318.182	289.256	262.960	239.055	217.322	197.566	179.605	163.278	148.434	212.049

V.A.N. (10%)	1.227.707
--------------	-----------

Instalar el sistema de GS "versus" la situación actual

Concepto/Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Costo de Inversión	-										
Ahorro de pérdidas por uso CCT		600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000
Costos de Operación		- 400.000	- 400.000	- 400.000	- 400.000	- 400.000	- 400.000	- 400.000	- 400.000	- 400.000	- 400.000
Diferencial de Impuestos		- 100.000	- 100.000	- 100.000	- 100.000	- 100.000	- 100.000	- 100.000	- 100.000	- 100.000	- 100.000
Flujo de Beneficios Netos	-	100.000									
Coefficiente de descuento	1,00	1,10	1,21	1,33	1,46	1,61	1,77	1,95	2,14	2,36	2,59
F.B.N. a valores actuales	-	90.909	82.645	75.131	68.301	62.052	56.447	51.316	46.651	42.410	38.554

V.A.N. (10%)	614.457
--------------	---------

Ejercicio N° 4

Decisión de Perez:

Vender la empresa "versus" continuar explotándola

Concepto/Año	0	1 a 50
Valor venta de la empresa	800.000	-
Ingresos Anuales por ventas		- 1.000.000
Costos Anuales de materia prima		300.000
Costos Anuales de mano de obra		500.000
Gastos fijos anuales		60.000
Sueldo Anual como gerente		36.000
Flujo de Beneficios Netos	800.000	- 104.000

Decisión de Oeste Argentino

Comprar "versus" no comprar

Concepto/Año	0	1 a 50
Valor venta de la empresa	- 800.000	-
Ingresos Anuales por ventas		1.000.000
Costos Anuales de materia prima		- 300.000
Costos Anuales de mano de obra		- 500.000
Gastos fijos anuales		- 60.000
Sueldo Anual como gerente		- 34.000
Flujo de Beneficios Netos	- 800.000	106.000

Ejercicio Nº 4

Determinación del V.A.N.*Decisión de Perez:*

Mes	Flujo de Beneficios Netos	Coefficiente de Descuento	Valores Actuales
-	800.000	1,00	800.000
1	- 104.000	1,10	- 94.545
2	- 104.000	1,21	- 85.950
3	- 104.000	1,33	- 78.137
4	- 104.000	1,46	- 71.033
5	- 104.000	1,61	- 64.576
6	- 104.000	1,77	- 58.705
7	- 104.000	1,95	- 53.368
8	- 104.000	2,14	- 48.517
9	- 104.000	2,36	- 44.106
10	- 104.000	2,59	- 40.097
11	- 104.000	2,85	- 36.451
12	- 104.000	3,14	- 33.138
13	- 104.000	3,45	- 30.125
14	- 104.000	3,80	- 27.386
15	- 104.000	4,18	- 24.897
16	- 104.000	4,59	- 22.633
17	- 104.000	5,05	- 20.576
18	- 104.000	5,56	- 18.705
19	- 104.000	6,12	- 17.005
20	- 104.000	6,73	- 15.459
21	- 104.000	7,40	- 14.054
22	- 104.000	8,14	- 12.776
23	- 104.000	8,95	- 11.615
24	- 104.000	9,85	- 10.559
25	- 104.000	10,83	- 9.599
26	- 104.000	11,92	- 8.726
27	- 104.000	13,11	- 7.933
28	- 104.000	14,42	- 7.212
29	- 104.000	15,86	- 6.556
30	- 104.000	17,45	- 5.960
31	- 104.000	19,19	- 5.418
32	- 104.000	21,11	- 4.926
33	- 104.000	23,23	- 4.478
34	- 104.000	25,55	- 4.071
35	- 104.000	28,10	- 3.701
36	- 104.000	30,91	- 3.364
37	- 104.000	34,00	- 3.058
38	- 104.000	37,40	- 2.780
39	- 104.000	41,14	- 2.528
40	- 104.000	45,26	- 2.298
41	- 104.000	49,79	- 2.089
42	- 104.000	54,76	- 1.899
43	- 104.000	60,24	- 1.726
44	- 104.000	66,26	- 1.569
45	- 104.000	72,89	- 1.427
46	- 104.000	80,18	- 1.297
47	- 104.000	88,20	- 1.179
48	- 104.000	97,02	- 1.072
49	- 104.000	106,72	- 975
50	- 104.000	117,39	- 886
V.A.N. (10%)			- 231.141

Ejercicio N° 4

Determinación del V.A.N.Decisión de Oeste Argentino:

Mes	Flujo de Beneficios Netos	Coefic. de Descuento	Valor Neto
0	- 800.000	1,00	- 800.000
1	106.000	1,10	96.364
2	106.000	1,21	87.603
3	106.000	1,33	79.639
4	106.000	1,46	72.399
5	106.000	1,61	65.818
6	106.000	1,77	59.834
7	106.000	1,95	54.395
8	106.000	2,14	49.450
9	106.000	2,36	44.954
10	106.000	2,59	40.868
11	106.000	2,85	37.152
12	106.000	3,14	33.775
13	106.000	3,45	30.704
14	106.000	3,80	27.913
15	106.000	4,18	25.376
16	106.000	4,59	23.069
17	106.000	5,05	20.972
18	106.000	5,56	19.065
19	106.000	6,12	17.332
20	106.000	6,73	15.756
21	106.000	7,40	14.324
22	106.000	8,14	13.022
23	106.000	8,95	11.838
24	106.000	9,85	10.762
25	106.000	10,83	9.783
26	106.000	11,92	8.894
27	106.000	13,11	8.085
28	106.000	14,42	7.350
29	106.000	15,86	6.682
30	106.000	17,45	6.075
31	106.000	19,19	5.522
32	106.000	21,11	5.020
33	106.000	23,23	4.564
34	106.000	25,55	4.149
35	106.000	28,10	3.772
36	106.000	30,91	3.429
37	106.000	34,00	3.117
38	106.000	37,40	2.834
39	106.000	41,14	2.576
40	106.000	45,26	2.342
41	106.000	49,79	2.129
42	106.000	54,76	1.936
43	106.000	60,24	1.760
44	106.000	66,26	1.600
45	106.000	72,89	1.454
46	106.000	80,18	1.322
47	106.000	88,20	1.202
48	106.000	97,02	1.093
49	106.000	106,72	993
50	106.000	117,39	903
V.A.N. (10%)			250.970

Ejercicio N° 4

Cuadro de Resultados Comparado

Concepto	Perez	O. Argentino
Ingresos Anuales por ventas	1.000.000	1.000.000
Costos Anuales de materia prima	- 300.000	- 300.000
Costos Anuales de mano de obra	- 500.000	- 500.000
Gastos fijos anuales	- 60.000	- 60.000
Amortización edificio	- 4.000	- 4.000
Amortización maquinarias	- 15.000	- 15.000
Sueldo anual como gerente	- 10.000	- 34.000
Beneficios netos antes de impuesto	111.000	87.000
Impuesto a las Ganancias	11.100	8.700

REFORMULACION DE LOS INDICADORES

Decisión de Perez:

Vender la empresa "versus" continuar explotándola

VAN (10%)	- 121.086
--------------------	------------------

Decisión de Oeste Argentino

Comprar "versus" no comprar

VAN (10%)	164.711
--------------------	----------------

FLUJO FINANCIERO SIN IVA

Concepto/Año	0	1	2	3	4	5	6
Inversión Inicial	- 80.000						
Ventas		30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Materias Primas		- 8.000	- 8.000	- 8.000	- 8.000	- 8.000	- 8.000
Mano de Obra		- 3.000	- 3.000	- 3.000	- 3.000	- 3.000	- 3.000
Flujo de Beneficios Netos	- 80.000	19.000	19.000	19.000	19.000	19.000	19.000

Coefficiente de descuento 1,00 1,10 1,21 1,33 1,46 1,61 1,77

F.B.N. a valores actuales - 80.000 17.273 15.702 14.275 12.977 11.798 10.725

V.A.N. (10%) 2.750

FLUJO FINANCIERO CON IVA

Concepto/Año	0	1	2	3	4	5	6
Inversión Inicial	-	96.800					
Ventas		36.300	36.300	36.300	36.300	36.300	36.300
Materias Primas		- 9.680	- 9.680	- 9.680	- 9.680	- 9.680	- 9.680
Mano de Obra		- 3.630	- 3.630	- 3.630	- 3.630	- 3.630	- 3.630
Posición mensual IVA					- 1.680	- 4.620	- 4.620
Flujo de Beneficios Netos	-	23.520	23.620	23.620	21.940	19.000	19.000

Coefficiente de descuento 1,00 1,10 1,21 1,33 1,46 1,61 1,77

F.B.N. a valores actuales - 96.800 21.473 19.521 17.746 14.985 11.798 10.725

V.A.N. (10%) - 553

DETERMINACION DE LA POSICION MENSUAL NETA DE IVA

Concepto/Año	0	1	2	3	4	5	6
Débito Fiscal - Ventas	-	6.300	6.300	6.300	6.300	6.300	6.300
Cdto.Fiscal - Inversión	16.800	-	-	-	-	-	-
Cdto.Fiscal - Compras	-	1.680	1.680	1.680	1.680	1.680	1.680
Diferencia	16.800	- 4.620	- 4.620	- 4.620	- 4.620	- 4.620	- 4.620
Posición neta	16.800	12.180	7.560	2.940	- 1.680	- 4.620	- 4.620

FLUJO FINANCIERO CON IVA - SIN FINANCIAMIENTO

Concepto/Año	0	1	2	3	4	5	6
Inversión Inicial	- 96.800						
Ventas		36.300	36.300	36.300	36.300	36.300	36.300
Materias Primas		- 9.680	- 9.680	- 9.680	- 9.680	- 9.680	- 9.680
Mano de Obra		- 3.000	- 3.000	- 3.000	- 3.000	- 3.000	- 3.000
Posición mensual IVA					- 1.680	- 4.620	- 4.620
Flujo de Beneficios Netos	96.800	23.620	23.620	23.620	21.940	19.000	19.000

Coefficiente de descuento 1,00 1,10 1,21 1,33 1,46 1,61 1,77

F.B.N. a valores actuales - 96.800 21.473 19.521 17.746 14.985 11.798 10.725

V.A.N. (10%) - 553

FLUJO FINANCIERO CON IVA - CON FINANCIAMIENTO

Concepto/Año	0	1	2	3	4	5	6
Inversión Inicial	- 96.800						
Ventas		36.300	36.300	36.300	36.300	36.300	36.300
Materias Primas		- 9.680	- 9.680	- 9.680	- 9.680	- 9.680	- 9.680
Mano de Obra		- 3.000	- 3.000	- 3.000	- 3.000	- 3.000	- 3.000
Préstamo	50.000						
Devolución del préstamo		- 12.000	- 11.600	- 11.200	- 10.800	- 10.400	-
Posición mensual IVA					- 1.680	- 4.620	- 4.620
Flujo de Beneficios Netos	46.800	11.620	12.020	12.420	11.140	8.600	19.000

Coefficiente de descuento 1,00 1,10 1,21 1,33 1,46 1,61 1,77

F.B.N. a valores actuales - 46.800 10.564 9.934 9.331 7.609 5.340 10.725

V.A.N. (10%) 6.703

FLUJO FINANCIERO CON IVA - CON FINANCIAMIENTO

Concepto/Año	0	1	2	3	4	5	6
Inversión Inicial	- 96.800						
Ventas		36.300	36.300	36.300	36.300	36.300	36.300
Materias Primas		- 9.680	- 9.680	- 9.680	- 9.680	- 9.680	- 9.680
Mano de Obra		- 3.000	- 3.000	- 3.000	- 3.000	- 3.000	- 3.000
Préstamo	50.000						
Devolución del préstamo		- 12.000	- 11.600	- 11.200	- 10.800	- 10.400	-
Posición mensual IVA					- 1.680	- 4.620	- 4.620
Flujo de Beneficios Netos	- 46.800	11.620	12.020	12.420	11.140	8.600	19.000

CUADRO DE FUENTES Y USOS

Concepto/Año	0	1	2	3	4	5	6
FUENTES	96.800	23.620	23.620	23.620	21.940	19.000	19.000
Resultado Financiero	-	23.620	23.620	23.620	21.940	19.000	19.000
Aporte Propio	46.800						
Banco	50.000						
USOS	96.800	12.000	11.600	11.200	10.800	10.400	-
Inversión	96.800						
Devolución del Préstamo	-	12.000	11.600	11.200	10.800	10.400	-
FUENTES MENOS USOS	-	11.620	12.020	12.420	11.140	8.600	19.000
ACUMULADO	-	11.620	23.640	36.060	47.200	55.800	74.800

FLUJO FINANCIERO CON IVA - CON FINANCIAMIENTO

Concepto/Año	0	1	2	3	4	5	6
Inversión Inicial	- 96.800						
Ventas		36.300	36.300	36.300	36.300	36.300	36.300
Materias Primas		- 9.680	- 9.680	- 9.680	- 9.680	- 9.680	- 9.680
Mano de Obra		- 3.000	- 3.000	- 3.000	- 3.000	- 3.000	- 3.000
Préstamo	50.000						
Devolución del préstamo		- 18.667	- 18.000	- 17.333	-	-	-
Posición mensual IVA					- 1.680	- 4.620	- 4.620
Flujo de Beneficios Netos	- 46.800	4.953	5.620	6.287	21.940	19.000	19.000

CUADRO DE FUENTES Y USOS

Concepto/Año	0	1	2	3	4	5	6
FUENTES							
Resultado Financiero	96.800	23.620	23.620	23.620	21.940	19.000	19.000
Aporte Propio	-	23.620	23.620	23.620	21.940	19.000	19.000
Banco	46.800						
USOS							
Inversión	50.000						
Devolución del Préstamo	96.800	18.667	18.000	17.333	-	-	-
FUENTES MENOS USOS							
ACUMULADO							
	-	4.953	10.573	16.860	38.800	57.800	76.800

Ejercicio Nº 5

*Determinación de las cuotas del préstamo (tasa 4% anual sobre saldo)
5 años de amortización de capital*

Año	Desembolsos	Amortización	Saldo	Interés	Cuota Anual
1	50.000	10.000	50.000	2.000	12.000
2	-	10.000	40.000	1.600	11.600
3	-	10.000	30.000	1.200	11.200
4	-	10.000	20.000	800	10.800
5	-	10.000	10.000	400	10.400
	50.000	50.000		6.000	56.000

*Determinación de las cuotas del préstamo (tasa 4% anual sobre saldo)
3 años de amortización de capital*

Año	Desembolsos	Amortización	Saldo	Interés	Cuota Anual
1	50.000	16.667	50.000	2.000	18.667
2	-	16.667	33.333	1.333	18.000
3	-	16.667	16.667	667	17.333
4	-	-	0	0	0
5	-	-	0	0	0
	50.000	50.000		4.000	54.000

ANEXO XII

PERFIL DE LOS PARTICIPANTES DE LA PROVINCIA DE LA RIOJA

PERFIL DE LOS PARTICIPANTES DEL CURSO A DICTAR EN LA PROVINCIA DE LA RIOJA

Cantidad de participantes: 39

TITULOS - PROFESIONES

De los participantes inscriptos en la provincia de La Rioja, corresponden los siguientes porcentajes de profesiones que se detallan precedentemente:

- CONTADOR PUBLICO NACIONAL:

8 %

- ESTUDIANTE DE LA CARRERA DE CONTADOR PUBLICO:

15 %

- INGENIERO AGROINDUSTRIAL:

21 %

- INGENIERO AGRONOMO:

10%

- INGENIERO CIVIL:

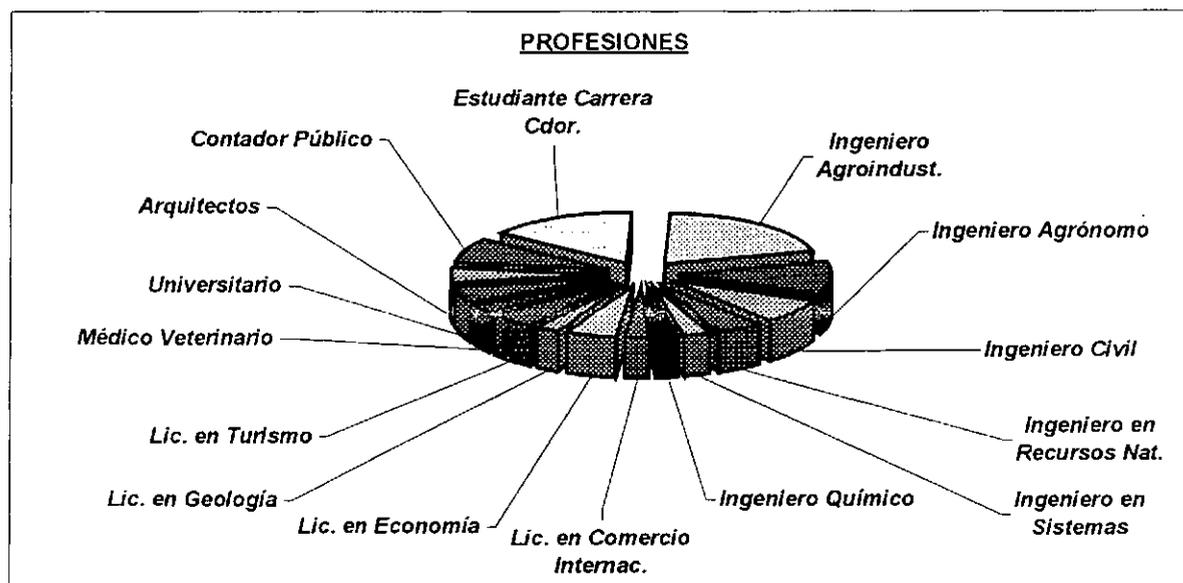
8 %

- OTRAS PROFESIONES (*)

38 %



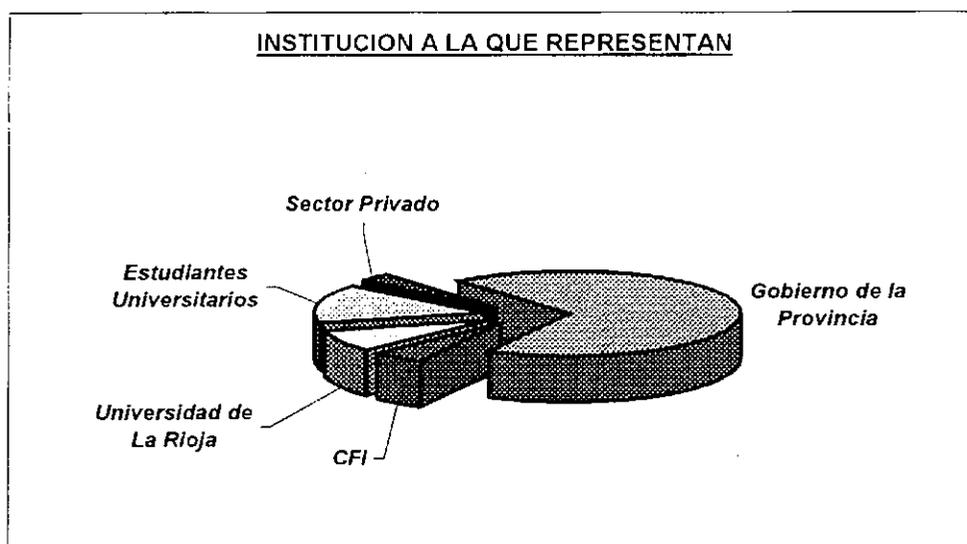
(*) Arquitecto, Ingeniero Recursos Naturales p/zonas áridas, Licenciado en Economía, Licenciado en Comercio Internacional, Ingeniero Químico, Ingeniero en Sistemas, Licenciado en Turismo, Médico Veterinario, Licenciado en Geología y Universitario.



INSTITUCIONES A LAS QUE REPRESENTAN

C.F.I.	GOBIERNO DE LA PROVINCIA (*)	UNIVERSIDAD DE LA RIOJA	ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS	SECTOR PRIVADO
5%	69%	8%	15%	3%

(*) Dirección General de Recursos Agropecuario y Agroindustria. Dirección General de Promoción y Asistencia a la Pyme, Ministerio de Producción y Turismo, Secretaría de Desarrollo Económico, Secretaría de Desarrollo Social – Dirección de Planificación, Secretaría de Asuntos Municipales, Dirección de Informática, Dirección de Obras de Ingeniería – Municipalidad de La Rioja, INTA, Secretaría de Solidaridad Social, Dirección General de Turismo, Fidelar (Fideicomiso Financiero) y Administración Provincial del Agua.



EXPECTATIVAS EXPRESADAS POR LOS PARTICIPANTES:

- ⇒ Mejorar y profundizar conocimientos para poder detectar y generar proyectos factibles de acuerdo a las necesidades, en los diferentes sectores de nuestra Provincia.
- ⇒ Rever conocimientos adquiridos para llevar a la figura de un proyecto, iniciativas con perspectivas integrales de desarrollar.
- ⇒ Adquirir nuevos conocimientos.
- ⇒ Aprender detalles y metodología a emplear en la formulación de proyectos productivos, sociales, educativos, etc., para cooperaciones internacionales, Banco Mundial, BID, etc., y que los mismos sean proyectos realizables en nuestra provincia.

- ⇒ Reafirmar conceptos económicos financieros. Incrementar la capacidad para la formulación de proyectos agrícola-ganadero y su articulación con el impacto ambiental.
- ⇒ Lograr una adecuada y eficiente capacitación para la formulación y evaluación de proyectos de inversión, ya sea aplicable a la parte pública o privada.
- ⇒ Lograr objetivos propuestos por los disertantes.
- ⇒ Es muy conveniente hacerlo, porque la práctica me demanda mayores conocimientos sobre el tema.
- ⇒ Lograr una adecuada y eficiente capacitación para la formulación y evaluación de proyectos de inversión, según las demandas públicas y privadas.
- ⇒ Capacitación sobre la formulación y evaluación de proyectos de inversión, trabajando en grupos interdisciplinarios.
- ⇒ Aprender algo nuevo en lo que es el abanico espectral de la formulación y evaluación de proyectos de inversión.
- ⇒ Incorporación de nuevos conocimientos, que permitan formular, relacionarme con las fuentes de financiamiento e inversión, gestionar proyectos y evaluar los mismos.
- ⇒ Ampliar conocimientos con relación a la formulación de proyectos del C.F.I.
- ⇒ Ampliar conocimientos sobre el tema y participar en talleres para adquirir experiencia sobre todo en proyectos de mayor envergadura.
- ⇒ Encontrar la manera de evaluar, corregir y mejorar los proyectos realizados. Adquirir mejor destreza en la formulación de nuevos proyectos.
- ⇒ Sistematizar conocimientos dispersos. Establecer metodologías de trabajo que simplifiquen el análisis, desarrollo e implementación de soluciones a problemas planteados.
- ⇒ Las expectativas son las de ampliar y especialmente fortificar los conceptos y herramientas a utilizar en la formulación y evaluación de proyectos de inversión.
- ⇒ Aumentar el conocimiento como un bien en sí mismo. Aprendizaje de métodos que optimicen la gestión de los recursos hidráulicos.
- ⇒ Perfeccionamiento.
- ⇒ Obtención de nuevos conocimientos. Intercambios con especialistas en el tema.
- ⇒ Encontrar herramientas que permitan el trabajo en equipos interdisciplinarios.
- ⇒ Profundizar en forma teórica práctica costos y evaluación de proyectos de inversión.
- ⇒ Profundizar el tema de evaluación de proyectos.
- ⇒ Obtener mayor práctica para realizar un proyecto.
- ⇒ Definir en profundidad lo que es evaluación de proyectos.
- ⇒ Conocer nuevas herramientas que potencien los conocimientos actuales en la formulación y evaluación de proyectos sociales.

ANEXO XIII

PERFIL ECONOMICO DE LA PROVINCIA DE LA RIOJA



GENERALIDADES

UBICACIÓN GEOGRAFICA:

COORDENADAS EXTREMAS

NORTE: 27° 56' Latitud Sur
 SUR: 31° 57' Latitud Sur
 ESTE: 65° 20' Long. Occidental
 OESTE: 69° 25' Long. Occidental

LIMITES:

NORTE: Provincia de Catamarca
 SUR: Provincias de San Juan, San Luis y Córdoba
 ESTE: Provincia de Catamarca y Córdoba
 OESTE: Provincia de San Juan y República de Chile

SUPERFICIE: 89.680 Km² (3,2% del área total territorial Argentina)

CLIMATOLOGIA: Altura sobre el nivel del mar: 498 metros

TEMPERATURA:

MEDIA ANUAL: 19,3° C
 MEDIA INVIERNO: 12,4° C
 MEDIA VERANO: 25,2° C
 MINIMA ABSOLUTA: 7,1° C
 MAXIMA ABSOLUTA: 43,2° C
 HUMEDAD RELATIVA MEDIA: 57%
 PRECIPITACION MEDIA ANUAL: 385 mm.
 VELOCIDAD MEDIA NUAL DEL VIENTO: 17 Km/h.

DIVISION POLITICA

N° ORD.	CODIGO	DEPARTAMENTO	CABECERA
1	007	ARAUCO	AIMOGASTA
2	014	CAPITAL	LA RIOJA
3	021	CASTRO BARROS	AMINGA
4	028	Cnel. FELIPE VARELA	VILLA UNION
5	035	CHAMICAL	CHAMICAL
6	042	CHILECITO	CHILECITO
7	049	FAMATINA	FAMATINA
8	056	Gral. ANGEL VICENTE PEÑALOZA	TAMA
9	063	Gral. BELGRANO	OLTA
10	070	Gral. JUAN FACUNDO QUIROGA	MALANZAN
11	077	Gral. LAMADRID	VILLA CASTELLI
12	084	Gral. OCAMPO	CATENA
13	091	Gral. SAN MARTIN	ULAPES
14	105	INDEPENDENCIA	PATQUIA
15	112	ROSARIO VERA PEÑALOZA	CHEPES
16	119	SAN BLAS DE LOS SAUCES	SAN BLAS
17	126	SANAGASTA	SANAGASTA
18	098	VINCHINA	VINCHINA



DEMOGRAFIA

POBLACION:

POBLACION SEGÚN CENSOS

	CENSO 1991	CENSO 1991	VARIACION
* Población Total	164.217	220.729	34,40%
* Población residente en zonas urbanas con más de 2.000 habitantes	61,60%	75,70%	65,30%
* Población residente en zonas rurales (Localidades de menos de 2.000 habitantes)	38,40%	24,30%	-15,10%

POBLACION RESIDENTE EN LA PROVINCIA SEGÚN LUGAR DE NACIMIENTO (CENSO '91)

	RESIDENTES	%
En la Provincia	182.785	82,8
En otras Provincias	36.341	16,5
En Países Límitrofes	910	0,4
En otros Países Extranjeros	633	0,3
Ignorado	60	0,0

POBLACION POR GRUPOS DE EDADES - 1991

GRUPO	1991	%
Hasta 14 años	80.275	36%
15 a 64 años	126.440	58%
65 y + años	14.014	6%

POBLACION DE 14 AÑOS Y MAS SEGÚN ESTADO CIVIL - CENSO 1991

ESTADO CIVIL	1991	%
* Unido/a	13.473	9
* Casado/a	64.337	44
* Separado/a	3.498	2
* Divorciado/a	640	1
* Viudo/a	7.610	5
* Soltero/a	56.018	39
* Ignorado	64	0
Total	145.640	100



PROYECCION DE LA POBLACION AÑO 2000

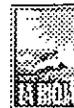
CEB	DEPARTAMENTOS	HABITANTES	%
	TOTAL PROVINCIA	280.198	100
007	Arauco	13.778	4,9
014	Capital	147.879	52,6
021	Castro Barros	3.446	1,2
028	Cnel. Felipe Varela	8.743	3,1
035	Chamical	12.762	4,6
042	Chilecito	38.105	13,6
049	Famatina	5.745	2,1
056	Gral. Angel Vicente Peñaloza	3.080	1,1
063	Gral. Belgrano	6.634	2,4
070	Gral. Juan Facundo Quiroga	3.896	1,4
077	Gral. Lamadrid	1.725	0,6
084	Gral. Ocampo	7.448	2,7
091	Gral. San Martín	4.119	1,5
105	Independencia	2.407	0,9
112	Rosario Vera Peñaloza	12.812	4,6
119	San Blás de los Sauces	3.300	1,2
126	Sanagasta	2.013	0,7
098	Vinchina	2.306	0,8

PRINCIPALES LOCALIDADES - PROYECCION 2000

LOCALIDADES	HABITANTES	%
LA RIOJA	144.714	51,6
CHILECITO	25.441	9,1
CHAMICAL	12.081	4,3
CHEPES	9.843	3,5
AIMOGASTA	8.293	3,0
VILLA UNION	4.655	1,7

PROYECCION TOTAL PROVINCIA

AÑO	2.000	2.005	2.010
POBLACION	280.198	315.351	351.911



INDICADORES:

CENSO 1991

* Densidad de Población	2,5 % Hab/Km2
* Índice de Masculinidad (Varones c/100 Mujeres)	100,20%
* Edad Media de la Población	22 Años
* Tasa de Crecimiento Anual Media Intercensal	28,4‰
* Índice de Dependencia Potencial	75,6%
* Tasa de Analfabetismo 1991	4,0%
» Esperanza de Vida al Nacer (1990/1992) En Años	
Total	70,38
- Varones	67,04
- Mujeres	73,89
» Índice de Migración	6,30%

AÑO 1999

	Porcentaje
» Tasa de Nupcialidad	3,1
» Tasa Bruta de Natalidad	22,1
» Tasa de Mortalidad General	5,7
» Tasa de Mortalidad Infantil	20,5
» Tasa de Mortalidad Neonatal	13,9
» Tasa de Mortalidad Post-Neonatal	6,6
» Tasa de Mortalidad Materna	0,5
» Tasa de Mortalidad Fetal	8,9
» Tasa de Crecimiento Vegetativo	16,4

* Cifras Provisorias



NECESIDADES BASICAS INSATISFECHAS (N.B.I.)

POBLACION CON N.B.I.

RANKING

Arauco	3.034
Capital	21.066
Castro Barros	715
Cnel. Felipe Varela	3.048
Chamical	7.118
Chilecito	2.165
Famatina	1.327
Gral. Angel Vicente Peñaloza	1.662
Gral. Belgrano	2.385
Gral. Juan Facundo Quiroga	2.345
Gral. Lamadrid	451
Gral. Ocampo	2.484
Gral. San Martín	2.458
Independencia	1.080
Rosario Vera Peñaloza	4.547
San Blás de los Sauces	1.225
Sanagasta	410
Vinchina	544
TOTAL	58.064

Gral. Juan Facundo Quiroga	63,0
Gral. San Martín	62,8
Gral. Angel Vicente Peñaloza	58,6
Independencia	49,8
Rosario Vera Peñaloza	42,0
Gral. Belgrano	40,8
San Blás de los Sauces	39,1
Gral. Ocampo	38,4
Gral. Lamadrid	31,5
Cnel. Felipe Varela	28,7
Arauco	27,2
Chilecito	26,4
Famatina	25,2
Sanagasta	24,6
Vinchina	23,9
Chamical	22,6
Castro Barros	22,0
Capital	20,0

CENSO 1991

DEPARTAMENTO	Jefes y/Asist. Escolar o Prim. Incomp. y que viven en Vtv. Tipo Inconven. Incluidas Tipo B	Poblacion en Viviendas Deficitarias Incluidas Tipo B	Niños de 5 a 14 Años que nunca asistieron a la escuela
Gral. San Martín	48,1	78,3	14,8
Gral. Juan Facundo Quiroga	46,8	79,7	12,8
Gral. Angel Vicente Peñaloza	37,6	76,8	6,2
Independencia	35,5	80,5	10,6
Rosario Vera Peñaloza	35,0	59,9	9,0
Gral. Belgrano	33,3	57,3	5,3
San Blás de los Sauces	33,2	68,1	4,8
Gral. Ocampo	30,4	63,8	10,2
Famatina	28,7	69,2	3,8
Vinchina	27,0	54,7	6,5
Cnel. Felipe Varela	26,5	52,7	5,9
Gral. Lamadrid	25,2	60,3	1,7
Chamical	21,3	43,6	4,5
Arauco	18,5	39,8	6,5
Sanagasta	16,1	40,4	3,9
Chilecito	14,7	3,5	3,0
Castro Barros	13,3	42,4	2,4
Capital	7,5	23,0	2,9



SEGÚN CONDICION DE ACTIVIDAD

Población Económicamente Activa	84.352
Ocupada	80.970
Desocupadas	3.382
Población No Económicamente Activa	60.773
Jubilada o Pensionada	17.518
Estudiantes	15.829
Otra Situación	27.426
Ignorados	515

CONDICION DE ACTIVIDAD - CENSO 1991

	HOMBRES	MUJERES	TOTALES
Población 14 Años y Más	145.640	72.619	73.021
Población Económicamente Activa	84.352	52.852	31.500
Inactivos	60.773	19.587	41.186
Ignorados	515	180	335

ENCUESTA PERMANENTE DE HOGARES - (E.P.H.)

CIUDAD LA RIOJA

AÑO	TASA DE ACTIVIDAD		TASA DE DESOCUPACION		TASA DE SUBOCUPACION	
	MAY	OCT	MAY	OCT	MAY	OCT
1998	37,9	36,5	9,7	7,6	15,2	14,9
1999	37,8	37,8	8,3	7,2	14,0	19,1
2000	38,9		10,7		14,7	

Fuente: Dirección de Estadística.

POBLACION SEGÚN CONDICION DE ACTIVIDAD - (E.P.H.) MAYO 2000

Población Total	142.034
P.E.A.	55.306
Ocupados	49.376
Desocupados	5.930
Subocupados	8.130
Población Inactiva	86.728
Total Viviendas	33.464
Habitantes por Vivienda	4,44

Fuente: Dirección de Estadística



SALUD

TIPOS DE COBERTURA EN SALUD (CENSO '91)

		%
POBLACION TOTAL	220.729	100
Tiene sólo Obra Social	97.561	44
Tiene sólo Plan Médico o Mutual	1.628	1
Tiene O. Social y P. Médico o Mutual	36.359	16
No tiene O. Social Ni P. Médico o Mutual	73.908	34
Tiene O. Social e Ignora P. Médico o Mutual	8.000	4
Ignorado	3.273	1

POBLACION TOTAL POR DEPARTAMENTO SEGÚN TIPO DE COBERTURA EN SALUD - CENSO 1991

Cod	Departamentos	Poblacion Total	No Tiene Obra Social Ni Plan Médico o Mutual	%
007	Arauco	11.173	4.776	43
014	Capital	105.996	27.390	26
021	Castro Barros	3.265	845	26
028	Cnel. Felipe Varela	8.214	4.348	53
035	Chamical	10.723	3.820	36
042	Chilecito	31.616	11.721	37
049	Famatina	5.302	2.132	40
056	Gral. Angel Vicente Peñaloza	2.848	904	32
063	Gral. Belgrano	5.848	2.867	49
070	Gral. Juan Facundo Quiroga	3.738	1.396	37
077	Gral. Lamadrid	1.430	451	32
084	Gral. Ocampo	6.496	2.600	40
091	Gral. San Martín	3.934	2.088	53
105	Independencia	2.174	692	32
112	Rosario Vera Peñaloza	10.852	5.447	50
119	San Blás de los Sauces	3.145	1.291	41
126	Sanagasta	1.668	337	20
098	Vinchina	2.307	803	35



ECONOMIA

GRANDES DIVISIONES DEL PRODUCTO BRUTO GEOGRAFICO

SECTOR DE ACTIVIDAD
1. Agropecuario
2. Explotación de Minas
3. Industria Manufacturera
4. Electricidad, Gas y Agua
5. Construcción
6. Comercio, Rest. y Hoteles
7. Transporte y Comunicaciones
8. Establecimientos Financieros
9. Serv. Comunales, Soc. y Personales

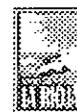
SECTOR AGROPECUARIO

AGRICULTURA

PRINCIPALES CULTIVOS

CULTIVOS	PRODUCCION (Tm)				SUPERFICIE CULTIVADA (HAS)			
	1994	1995	1996	1997	1994	1995	1996	1997
VID	115.786	116.363	100.586	110.733	8.300	8.300	8.300	7.670
OLIVO	1.850	7.500	12.500	4.900	2.832	4.000	12.000	12.000
NOGAL	1.500	1.350	1.400	1.925	3.310	3.310	3.310	2.750
DURAZNO	1.680	1.680	1.890	1.890	140	140	140	140

FUENTE: I.N.V. - E.P.A. '94 - E.N.J. '94, '96 y '97 -
 Dirección Gral. de Recursos Agropecuarios.



JOJOBA

Superficie implantada y cantidad de plantas provenientes de semilla y cutting

Según Departamento

Departamento	Superficie Implantada (ha.)			Número de Plantas		
	Semilla	Cutting	TOTAL	Semilla	Cutting	TOTAL
Arauco	1.418	1.237	2.655	3.222.448	1.889.298	5.111.746
Chilecito	238,4	47,9	286,3	26681*	84937*	111.618
TOTAL	1.656,4	1.284,9	2.941,3	3.249.129	1.974.235	5.223.364

(I) Cuttings: Estacas enraizadas - * Faltan Datos de una Explotación

POBLACION Y MANO DE OBRA

Cantidad de Personas que Trabajan y/o Residen en las Explotaciones
En forma permanente, por relación con el productor y sexo

Según Departamento

DEPARTAMENTO	Trabajan Permanente			Remunerados		
	No Familiares del Prod. Remunerados			Trabajadores No Familiares		
	Varones	Mujeres	TOTAL	Varones	Mujeres	TOTAL
Arauco	137	4	141	60	59	1
Chilecito	100	12	112	7	7	0
Total Provincia	230	16	233	67	66	1

CANTIDAD DE PERSONAS QUE TRABAJAN EN LAS EXPLOTACIONES

En Forma Transitoria y Total de Jornadas

Según Departamento

DEPARTAMENTO	Personas/Año	Jornadas/Año
Arauco	634	26.017
Chilecito	35	2.750
Total Provincia	669	28.767

FUENTE: Dirección de Estadística -- Censo de Jojoba '99



CANTIDAD DE JORNADAS POR LABOR Según Departamento

DEPARTAMENTO	CANTIDAD TOTAL DE JORNADAS POR LABOR					
	Sembra Plantación	Desmalezado	Poda	Cosecha	Otros	TOTAL
Arauco	200	2.840	1.190	21.401	386	26.017
Chilecito	0	650	100	2.000	0	2.750
Total Provincia	200	3.490	1.290	23.401	386	28.767

FUENTE: Dirección de Estadística - Censo de Jojoba '99

FORESTALES

PRODUCCION (En Tn)

PRODUCTO	1998			1999		
	Verde	Seca	TOTAL	Verde	Seca	TOTAL
Leña (Tn.)	--	24.453	24.453	--	24.540	24.540
Carbón (Tn.)	--	156	156	8	119	127
Carbonilla (Tn.)	--	24	24	8	--	8
Rollizos (Tn.)	115	30	145	140	--	140
Rodrigones (Unidad)	650	--	650	--	4.000	4.000
Postes (Unidad)	--	600	600	1420	1.100	2.520
Varillas (Unidad)	--	400	400	--	--	--
Estacones (Unidad)	3.200	--	3.200	800	--	800

Fuente: Dirección General de Medio Ambiente.



GANADERIA

EVOLUCION DE LAS PRINCIPALES ESPECIES GANADERAS

AÑO	BOVINOS	CAPRINOS	OVINOS	PORCINOS
1995	209.949	158.015	18.573	6.720
1996	198.500	131.100	16.900	6.716
1997	210.800	135.600	19.900	s/i
1998	205.821	135.950	20.590	s/i
1999	213.338	136.634	21.241	s/i

FUENTE: E.N.A. 1993, '94, '95, '96, '97, '98 y '99

BOVINOS

EXISTENCIAS POR COMPOSICION DEL RODEO

ENA AÑO	Total Cabezas	Terros Y Terros	Vaquillonas	Vacas	Novillos y Novillitos	Terros y Terros	Sin Discriminar (Incluye boeys y Terros)
1994	278.521	50.951	37.645	99.280	14.877	8.976	66.792
%	100	18	14	36	5	3	24
1995	209.949	38.500	38.483	99.286	13.865	11.239	8.526
%	100	18	18	47	7	5	4
1996	198.500	35.000	40.000	87.500	12.700	11.500	11.800
%	100	18	20,0	44	6	6	6
1997	210.800	51.100	36.800	100.200	8.700	10.500	3.500
%	100	24	17	48	4	5	2
1999	213.338	43.604	32.470	93.672	9.736	8.252	25.604
%	100	20	15	44	5	4	12

FUENTE: E.N.A. '94 - '95 - '96, '97, '99

CAPRINOS

EXISTENCIAS POR COMPOSICION DEL HATO

ENA AÑO	Total Cabezas	Cabritos Y Cabritos	Cabrillas	Cabras	Capones	Machos Cabriles	Sin Discriminar
1994	144.447	18.310	14.259	58.641	988	4.344	47.905
%	100	18	14	36	5	3	24
1995	158.015	32.463	17.712	87.155	2.537	6.551	11.597
%	100	21	11	55	2	4	7
1996	131.100	25.300	17.700	78.800	800	6.600	1.900
%	100	19	13,0	60	1	5	2
1997	135.600	36.400	19.800	70.200	1.600	5.900	1.700
%	100	27	15	52	1	4	1
1999	136.634	33.198	15.125	57.172	2.020	5.405	23.714
%	100	24	11	42	1	4	17

FUENTE: E.N.A. '94 - '95 - '96, '97 y '99.



OVINOS

EXISTENCIAS POR COMPOSICION DE LA MAJADA

ENA AÑO	Total Cabezas	Corderos	Borregas	Borregos	Ovejas	Capras	Cameros y Carneros	Sin Discriminar
1994	14.902	2.370	324	148	6.092	287	637	5.044
%	100	16	2	1	41	2	4	34
1995	18.573	3.675	1.122	668	11.373	564	1.165	6
%	100	20	6	4	61	3	6	0
1996	16.900	3.700	1.400	300	10.500	100	800	100
%	100	21	8,0	2	62	1	5	1
1997	19.900	4.800	1.600	400	11.200	200	1.700	0
%	100	24	8	2	56	1	9	0
1999	21.241	5.112	1.475	283	12.424	535	1.307	105
%	100	24	7	1	58	3	6	1

FUENTE: E.N.A. '94 - '95 - '96, '97 y '99

FAENA DE GANADO VACUNO, CLASIFICADO SEGÚN CATEGORIA
POR DEPARTAMENTO, EN N° DE CABEZAS - AÑO 1997

DEPARTAMENTO	Temeros/as	Novillitos de 1 a 2 Años	Novillos más de 2 Años	Vacas	Vaquillonas	Toros Torunos y Bueyes	Total
Arauco	--	2.062	1.416	230	249	--	3.957
Capital	--	--	10.640	4.104	--	456	15.200
Castro Barros	--	11	134	--	10	--	155
Cnel. Felipe Varela	241	342	418	446	426	8	1.881
Chemical	171	432	3.279	423	603	15	4.923
Chilecito	--	--	2.265	1.133	377	--	3.775
Famatina	--	--	263	--	--	--	263
Gral. Angel Vicente Peñaloza	21	6	33	24	3	--	87
Gral. Belgrano	4	50	99	194	56	--	403
Gral. Juan Facundo Quiroga	Sin Información						0
Gral. Lamadrid	3	25	86	60	--	--	174
Gral. Ocampo	199	46	231	957	290	9	1.732
Gral. San Martín	Sin Información						0
Independencia	81	51	148	106	4	--	390
Rosario Vera Peñaloza	Sin Información						0
San Blas de los Sauces	120	41	100	40	123	45	469
Sanagasta	Sin Información						0
Vinchina	Sin Información						0
TOTAL	840	3.066	19.112	7.717	2.141	533	33.409



FAENA DE GANADO BOVINO
 Provincia de La Rioja
 Años 1991-1998

AÑO	BOVINOS (Cabezas)
1991	23.659
1992	24.404
1993	22.819
1994	23.226
1995	25.607
1996	33.460
1997	33.615
1998	31.241

FUENTE: ENA '99

MINERIA

PRODUCCION MINERA - AÑO 1998

CLASIFICACION	MINERAL	VOLUMEN EXTRAIDO EN TN.	VALOR EN \$	% EN TN.	% EN \$
METALIFEROS	Oro Aluvional	0,0010	700	0	0,032
NO METALIFEROS	Pirofilita Arcilla Refractaria Serpentina Feldespató	11.569,7	514.751,6	1663	23.262
ROCAS DE APLICACIÓN	Granito Negro Granito Sierra Liláceo, Granito Rojo Imperial Riojano- Piedra laja	13459,39	668984,35	1.934	30.232
ARIDOS	Arena, Granza, Ripio y Piedra	670700	1.028.408,2	96.403	46.474
TOTALES		695.729,09	2.212.844,15	100	100

FUENTE: Dirección General de Minería.

VOLUMEN Y VALOR DE LA PRODUCCION MINERA
 PROVINCIA DE LA RIOJA
 AÑOS 1991/1998

AÑO	Producción Total Tn	Valor Total de l Produc. En \$ - A Precios de 1992		Minerales Metalíferos		Minerales No Metalíferos		Rocas de Aplicación		Aridos	
		Producción Tn	Valor en \$ - A Precios 1992	Producción Tn	Valor en \$ - A Precios 1992	Producción Tn	Valor en \$ - A Precios 1992	Producción Tn	Valor en \$ - A Precios 1992	Producción Tn	Valor en \$ - A Precios 1992
1991	95.735	0,0025	20.000	23.702	1.771.835	8.913	952.198	63.120	29.040		
1992	85.595	0,0003	2.400	14.184	1.060.313	7.924	846.541	63.487	126.974		
1993	46.758	0,0001	800	13.832	1.034.007	2.782	297.208	30.139	60.278		
1994	380.095	0,0010	8.000	16.959	1.267.765	3.111	332.356	360.000	720.000		
1995	323.218	0,0015	8.000	11.818	883.113	3.124	333.745	308.250	616.500		
1996	386.026	0,0010	12.000	7.958	594.670	3.379	360.987	374.682	749.364		
1997	422.546	0,0010	8.000	11.625	868.691	10.421	1.113.302	400.500	801.000		
1998	695.729	0,0010	8.000	11.570	864.581	13.459	1.437.859	670.700	1.341.400		

FUENTE: Dirección de Minería



SECTOR INDUSTRIA

VALOR AGREGADO A PRECIOS DE 1993 - En Miles de \$

1993	1994	1995	1996	1997	1998
264.956	276.556	258.562	279.266	310.774	408.574

FUENTE: Dirección de Estadística

EVOLUCION DE ESTABLECIMIENTOS INDUSTRIALES Y PERSONAL OCUPADO

1974		1985		1994	
Establecimientos	Personal Ocupado	Establecimientos	Personal Ocupado	Establecimientos	Personal Ocupado
403	1.848	523	6.530	421	7.534

FUENTE: Censo Nacional Económico 1974, 1985 y 1994 - INDEC.

VITIVINICULTURA

PRODUCCION ANUAL (Lts.)

AÑO	VINO	MOSTO	TOTAL ELABORACION
1997	65.859.043	21.276.610	87.135.653
1998	73.892.252	5.708.170	79.600.422
1999	79.446.070	6.598.606	86.044.676

PRINCIPALES	REGIONALES	70%
TIPO DE	FINOS	29%
VINOS	OTROS	1%

FUENTE: Instituto Nacional de Vitivinicultura.



PRODUCCION DE UVAS

SEGUN DESTINO

AÑO	PARA			TOTAL COSECHA
	Elaborar	Consumo	Pasas	
1997	109.475.022	306.458	1.004.923	110.786.403
1998	101.329.908	375.182	1.208.065	102.913.155
1999	110.112.420	335.686	1.418.913	111.867.019

FUENTE: Instituto Nac. de Vitivinicultura

SUPERFICIE PLANTADA POR DESTINO DE LA UVA (En Has.) AÑO 1999

DEPARTAMENTO	A VINIFICAR	CONSUMO EN FRESCO	PASAS	TOTAL
Arauco	4,80	83,70	122,50	211,00
Gral. Belgrano	2,00	0,00	0,00	2,00
Capital	20,06	30,83	34,67	213,00
Castro Barros	120,87	0,89	3,29	125,05
Chilecito	4.260,02	71,39	216,72	4.548,13
Famatina	75,97	0,06	0,00	76,03
Gral. Lamadrid	42,87	0,00	0,16	43,03
Cnel. Felipe Varela	492,11	6,50	20,75	519,36
Gral. Ocampo	3,73	0,17	0,00	3,90
Vinchina	71,00	0,15	0,00	71,15
San Blás de los Sauces	101,38	0,00	3,15	104,53
Sanagasta	11,44	1,54	0,00	12,98
TOTAL	5.206,25	195,23	401,24	5.802,72

FUENTE: Instituto Nac. de Vitivinicultura



SECTOR COMERCIO, RESTAURANTES Y HOTELES

EVOLUCION DE ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES Y PERSONAL OCUPADO

1974		1985		1994	
Establecimientos	Personal Ocupado	Establecimientos	Personal Ocupado	Establecimientos	Personal Ocupado
3.510	7.043	4.093	8.401	4.233	8.525

FUENTE: Censo Nacional Económico 1974, 1985 y 1994 - INDEC.

ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS, APART-HOTELES Y OTRAS FORMAS DE ALOJAMIENTO

Por Departamentos - Año 1998

DEPARTAMENTO	TOTAL	HOTEL	APART-HOTEL
TOTAL	38	37	1
Capital	12	11	1
Arauco	3	3	--
Castro Barros	3	3	--
Chamical	2	2	--
Chilecito	5	5	--
Cnel.Felipe Varela	2	2	--
General Belgrano	2	2	--
General Lamadrid	1	1	--
General Ocampo	1	1	--
Gral. Angel V. Peñaloza	1	1	--
Gral. San Martin	1	1	--
Rosario Vera Peñaloza	2	2	--
San Blas de los Sauces	1	1	--
Sanagasta	1	1	--
Vinchina	1	1	--

FUENTE: Dirección General de Turismo



	1997
Turistas Ingresados	45.991
Turistas Arribados al Parque Provincial Talampaya	13.078
Argentinos	12.016
Extranjeros	1.062
Cantidad de Agencias de Viajes y Turismo	8
Capital	6
Chilecito	2

PLAZAS EN HOTELES, APART-HOTELES Y OTRAS FORMAS DE ALOJAMIENTO
Por Departamento - Año 1998

DEPARTAMENTO	1998			1999		
	TOTAL	HOTEL	APART-HOTEL	TOTAL	HOTEL	APART-HOTEL
TOTAL	1.847	1.829	18	1.847	1.829	18
Capital	825	807	18	933	915	18
Chilecito	207	207	--	207	207	--
Chamical	150	150	--	150	150	--
Arauco	128	128	--	128	128	--
Castro Barros	114	114	--	114	114	--
Sanagasta	44	44	--	44	44	--
Resto de la Provincia	379	379	--	271	271	--

FUENTE: Dirección General de Turismo

SECTOR FINANCIERO

VALOR AGREGADO A PRECIOS DE 1993 (EN \$)

1993	1994	1995	1996	1997	1998
325.940.102	340.319.740	357.800.178	367.992.939	376.651.888	377.032.005

FUENTE: Dirección de Estadística



CANTIDAD DE ENTIDADES DEL SISTEMA FINANCIERO
AÑO 1998 - 1999

	1998		1999	
	BANCOS PUBLICOS	BANCOS PRIVADOS	BANCOS PUBLICOS	BANCOS PRIVADOS
Arauco	1	--	1	--
Capital	2	5	2	6
Castro Barros	1	--	1	--
Cnel. Felipe Varela	1	--	1	--
Chemical	1	--	1	--
Chilecito	1	1	1	1
Famatina	1	--	1	--
Gral. Belgrano	1	--	1	--
Gral. Ocampo	1	--	1	--
Rosario Vera Peñalosa	1	--	1	--
San Blas de los Sauces	1	--	1	--
Vinchina	1	--	1	--
TOTAL	13	6	13	7

ESTABLECIMIENTOS FINANCIEROS

Préstamos Bancarios - Total - Años 1998-1999

Saldos en Miles de \$)

	Primer Trimestre		Segundo Trimestre		Tercer Trimestre		Cuarto Trimestre	
	1998	1999	1998	1999	1998	1999	1998	1999
PAIS	70.994.172	75.603.146	72.020.050	75.920.707	74.765.471	--	75.634.508	--
LA RIOJA	174.042	232.313	192.186	247.279	208.053	--	223.518	--
Participación de La Rioja S/Total País	0,245	0,307	0,267	0,326	0,278	--	0,295	--

ESTABLECIMIENTOS FINANCIEROS

Depósitos Bancarios - Total - Años 1998-1999

Saldos en Miles de \$)

	Primer Trimestre		Segundo Trimestre		Tercer Trimestre		Cuarto Trimestre	
	1998	1999	1998	1999	1998	1999	1998	1999
PAIS	71.364.692	76.993.613	74.954.528	80.252.797	76.273.848	--	74.716.790	--
LA RIOJA	181.665	225.249	194.136	226.492	226.597	--	233.973	--
Participación de La Rioja S/Total País	0,254	0,292	0,259	0,282	0,297	--	0,313	--

FUENTE: Boletín Estadístico Banco Central de la República Argentina



SERVICIOS

VALOR AGREGADO A PRECIOS DE 1993 (En Miles de \$)

14.698	14.872	15.080	15.787	16.747	18.012
--------	--------	--------	--------	--------	--------

COOPERATIVAS - AÑO 1997

	1997	1998
De Vivienda Crédito y Consumo	24	23
De Trabajo	72	74
De Producción	10	11
De Provisión de Servicios	75	75
TOTAL DE COOPERATIVAS	181	183

FUENTE: Dirección General de Economía Solidaria.

MUTUALES - AÑO 1997

	1997	1998
De Empleados Públicos	11	11
De Empleados Fabriles	3	3
De la Clase Pasiva	8	9
De Municipios y otros Organos Autárquicos	5	6
De otros Sectores Sociales	18	19
TOTAL DE MUTUALES	45	48

FUENTE: Dirección General de Economía Solidaria.



EXPORTACIONES PROVINCIA DE LA RIOJA - AÑO 1998

PRODUCTO PRIMARIOS	3.242,08
Uva en fresco	114,84
Pasas de Uva	2.287,24
Ajo	840,00
MANUFACT. DE ORIGEN AGROPECUARIO	91.513,23
Grasas y Aceites	24.880,63
Preparados de hortalizas, legumbres y frutas	36.207,60
Pielés y cueros	28.570,00
Bebidas Alcohólicas Fraccionadas	1.050,00
Productos de Pastelería	805,00
MANUFACT. DE ORIGEN INDUSTRIAL	44.848,53
Productos químicos y orgánicos	2.691,83
Productos Farmaceuticos	1.988,91
Textiles y confecciones	6.576,73
Calzado	1.105,02
Juguetes	95,00
Otras Manufacturas de Origen Industrial	9.806,24
Papel, Cartón, Imprenta y Publicaciones	22.584,80

FUENTE: Dirección Gral. de Comercio e Integración

COMERCIO EXTERIOR

Cantidad de Exportadores e Importadores
LA RIOJA - AÑO 1999

DEPARTAMENTO	1999	
	Exportadores	Importadores
Capital	32	94
Chilecito	6	10
Arauco	5	7
TOTAL	43	111

FUENTE: INDEC



INDICE AUTOPONDERADO

VARIACION PORCENTUAL - AÑO 1999

Enero	10.847.483.650,58	0,27	0,28	-0,84
Febrero	10.819.254.088,70	-0,26	-0,10	-1,13
Marzo	10.902.466.740,26	0,77	0,78	0,44
Abril	10.912.413.581,61	0,09	0,60	0,68
Mayo	10.976.267.924,56	0,59	1,45	0,95
Junio	10.977.093.554,47	0,01	0,68	1,16
Julio	10.989.287.631,02	0,11	0,70	1,34
Agosto	10.987.926.110,01	-0,01	0,11	1,29
Septiembre	11.017.589.368,57	0,27	0,37	1,90
Octubre	11.009.890.760,62	-0,07	0,19	1,78
Noviembre	11.014.020.213,35	0,04	0,24	1,70
Diciembre	11.011.138.630,00	-0,03	0,06	1,78
Prom. ANUAL	10.955.402.687,81			

FUENTE: Dirección de Estadística

VARIACION PORCENTUAL - AÑO 2000

Enero	11.000.222.174,46	-0,10	-0,09	1,41
Febrero	10.996.365.811,00	-0,04	-0,16	1,64
Marzo	10.976.549.528,68	-0,18	-0,31	0,68
Abril	10.986.803.887,82	0,09	-0,12	0,68
Mayo	11.005.324.166,30	0,17	0,08	0,26
Junio	11.019.442.282,41	0,13	0,39	0,39
Julio	10.975.687.123,40	-0,40	-0,10	-0,12

FUENTE: Dirección de Estadística

PRODUCTO BRUTO PROVINCIAL

VALORES CORRIENTES DE MERCADO A
Y VALORES CONSTANTES DE 1993

AÑO	P.B.G. Valores Corrientes Miles \$	P.B.G. Valores Constantes de - \$
1993	1.250.152	1.250.152
1994	1.433.316	1.366.398
1995	1.416.600	1.289.283
1996	1.501.482	1.347.137
1997	1.570.499	1.405.343
1.998	1.634.834	1.516.242



COMPOSICION DEL P.B.G. POR TIPO DE ACTIVIDAD
PARTICIPACION RELATIVA
En %

SECTOR DE ACTIVIDAD	1993	1994	1995	1996	1997	1998
TOTAL	100	100	100	100	100	100
1. Agropecuario	3,90	3,11	3,26	3,40	3,06	3,24
2. Explotación de Minas	0,12	0,25	0,24	0,11	0,10	0,10
3. Industria Manufacturera	21,19	20,24	20,05	20,73	22,11	26,95
4. Electricidad, Gas y Agua	1,63	1,61	1,75	1,72	1,81	1,69
5. Construcción	2,47	1,88	1,92	3,47	2,69	2,59
6. Comercio, Rest. y Hoteles	10,57	11,67	10,53	11,18	11,47	9,95
7. Transporte y Comunicaciones	3,08	2,98	2,93	3,26	3,59	3,44
8. Establecimientos Financieros	26,07	24,18	26,74	25,95	26,05	24,81
9. Serv. Comunales, Soc. y Personales	30,96	34,07	32,57	30,19	29,10	27,24

MOVIMIENTO DE UNIDADES ECONOMICAS REGISTRADOS
Provincia de La Rioja
Período 1997 - 1999

101 Creación Pura	67	57	54
102 Creación por Fusión	0	0	1
105 Creación por Escisión de una	0	1	0
206 Modificación de Razón Social	1	0	0
207 Modificación por Absorción	1	0	1
208 Modificación por Cambio de Domicilio	8	8	10
309 Concurso Preventivo	0	0	2
311 Cambio de Estado - Levantamiento de Quiebra	0	0	1
402 Baja por Disolución sin Liquidación por Fusión	0	1	0
411 Baja por Disolución con Liquidación	5	1	6
412 Baja por Quiebra	2	0	2
413 Baja por Disolución sin Liquidación	1	0	1

FUENTE: Boletines Oficiales -(Edictos Judiciales)

ANEXO XIV

FORMULACION Y EVALUACIÓN DE UN PROYECTO DE INVERSIÓN PRIVADA: “IMPLANTACIÓN DE VIDES FINAS”

Ejercicio N° 06 – BUENAS VIDES

CASO 1: Implantación de 10 Has. de vides finas.

Parte A

La empresa Buenas Vides S.A. proyecta implantar 10 Has. de vides finas en una finca propiedad de la firma en el Departamento de Tunuyán. El valor estimado de realización de una hectárea de la finca es de \$ 5.000.-

Inversión:

Se planea utilizar en la implantación el sistema de espaldero alto con cuatro alambres, el costo por hectárea incluyendo las plantas de la inversión será de \$ 7.049,98.- La vida útil de la implantación se estima en 20 años. La superficie a implantar por cada variedad es la siguiente:

Variedad	Superficie a implantar
Pinot Negro	3 Has.
Chardonnay	4 Has.
Merlot	3 Has.

Se estima un valor de recuperación de la inversión luego de 10 años de \$ 8.500.- por Ha. (incluyendo terreno).

Ingresos:

Los rendimientos máximos estimados por variedad implantada y los precios de mercado por Kg. de vid son los siguientes:

Variedad	Rendimiento Año/Kg./Ha.	Precio \$/Kg.
Pinot Negro	18000.00	0,70
Chardonnay	15000.00	0,70
Merlot	17000.00	0,72

Hay que tener en cuenta que el máximo rendimiento se alcanzará en el 5º año de producción, en la siguiente tabla se presenta el porcentaje de la producción máxima por Ha. Obtenido para los primeros 5 años (luego del 5º año la producción se estabiliza en el 100%).

Año	%
Año 1	0,00%
Año 2	11,11%
Año 3	66,67%
Año 4	88,89%
Año 5	100,00%

Costos:

En el siguiente cuadro se presentan los costos operativos anuales del cultivo por Hectárea (iguales para todas las variedades implantadas).

Año	Costo por Ha.
Año 1	1.674,52
Año 2	1.921,47
Año 3	1.522,91
Año 4	1.661,30
Año 5	2.002,53

A partir del 5º año los costos operativos se estabilizan. En dichos costos no se incluyen los de cosecha, los mismos ascienden a \$ 0,30.- por cada tacho de 20 kg.

Preguntas

- Calcular el VAN y la TIR del proyecto. ¿Será conveniente para Buenas Vides S.A. llevar a cabo la inversión?.
- ¿Cuál es el monto de los aportes monetarios que tendrá que hacer el inversor a lo largo de la vida del proyecto?.

NOTA: calcular los indicadores económicos utilizando una tasa de descuento del 8% y del 13%. Evaluar el proyecto a un plazo de 10 años.

Parte B

¿Convendrá llevar a cabo la inversión en el caso de existir un impuesto a los ingresos brutos del 1,5% y un impuesto a las ganancias del 33%?

Parte C

Además de la inversión en Activos Fijos es necesario contemplar la inversión en Capital de Trabajo, es decir el monto de capital inmovilizado necesario para el correcto funcionamiento del proyecto. En base a los siguientes datos calcular los indicadores económicos del proyecto al incorporar el Capital de Trabajo.

CÁLCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO		
Disponib. Mínima de caja y bancos	1,00%	Sobre Ventas Anuales
Crédito clientes Mdo. Interno	45	Días de Ventas Anuales
Stock de productos en proceso	80,00%	De los Costos Totales
Créditos proveedores	30	De los Costos Totales

Parte D

Buenas Vides S.A. puede acceder a una línea de crédito con un máximo de pesos sesenta y cinco mil (\$ 65.000.-) que tiene las siguientes características:

Tasa de Interés Anual	8%
Años de Gracia	2 años
Años de Amortización	4 años
Sistema de Amortización	Aleman ¹
Cuotas	Semestrales

¿Cuáles serían los indicadores económicos del proyecto si se obtiene dicho financiamiento?

¹ El sistema alemán consiste en cuotas de amortización del crédito constantes y cálculo de intereses sobre saldos. Es decir que la cuota será decreciente (cuota = amortización + interés).

Caso 1
Parte A

	Costos Totales Anuales									
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Costos Op. x Ha.	1.674,52	1.921,47	1.522,91	1.661,30	2.002,53	2.002,53	2.002,53	2.002,53	2.002,53	2.002,53
Costos Op. Total	16.745,20	19.214,70	15.229,10	16.613,00	20.025,30	20.025,30	20.025,30	20.025,30	20.025,30	20.025,30
Costos de Cosecha	-	274,97	1.650,08	2.200,03	2.475,00	2.475,00	2.475,00	2.475,00	2.475,00	2.475,00
Total	16.745,20	19.489,67	16.879,18	18.813,03	22.500,30	22.500,30	22.500,30	22.500,30	22.500,30	22.500,30

	Flujo Neto										
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Total Ingresos	-	-	12.945,37	77.683,88	103.574,63	116.520,00	116.520,00	116.520,00	116.520,00	116.520,00	116.520,00
Costos	-	16.745,20	19.489,67	16.879,18	18.813,03	22.500,30	22.500,30	22.500,30	22.500,30	22.500,30	22.500,30
Inversión	120.499,84	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Flujo Beneficios Netos	- 120.499,84	- 16.745,20	- 6.544,30	60.804,70	84.761,60	94.019,70	94.019,70	94.019,70	94.019,70	94.019,70	179.019,70

Indicadores de Rentabilidad	
VAN (8%)	327.801,81
VAN (13%)	209.237,73
TIR	32,21%

Caso I
Parte B

	Cuadro de Resultados										
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Total Ingresos	-	-	12.945,37	77.683,88	103.574,63	116.520,00	116.520,00	116.520,00	116.520,00	116.520,00	116.520,00
Costos	-	16.745,20	19.489,67	16.879,18	18.813,03	22.500,30	22.500,30	22.500,30	22.500,30	22.500,30	22.500,30
Ingresos Brutos	-	-	194,18	1.165,26	1.553,62	1.747,80	1.747,80	1.747,80	1.747,80	1.747,80	1.747,80
Amortización	-	3.524,99	3.524,99	3.524,99	3.524,99	3.524,99	3.524,99	3.524,99	3.524,99	3.524,99	3.524,99
Resultado antes de impuesto a las Gelas.	-	20.270,19	10.263,47	56.114,45	79.682,99	88.746,91	88.746,91	88.746,91	88.746,91	88.746,91	88.746,91
Impuesto a las Gelas.	-	-	-	8.441,66	26.295,39	29.286,48	29.286,48	29.286,48	29.286,48	29.286,48	29.286,48
Resultado Neto	-	20.270,19	10.263,47	47.672,79	53.387,61	59.460,43	59.460,43	59.460,43	59.460,43	59.460,43	59.460,43
Resultado Neto más amortización	-	16.745,20	6.738,48	51.197,78	56.912,60	62.985,42	62.985,42	62.985,42	62.985,42	62.985,42	62.985,42

	Flujo Neto										
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Total Ingresos	-	16.745,20	6.738,48	51.197,78	56.912,60	62.985,42	62.985,42	62.985,42	62.985,42	62.985,42	62.985,42
Resultado Neto más Amortiz.	-	16.745,20	6.738,48	51.197,78	56.912,60	62.985,42	62.985,42	62.985,42	62.985,42	62.985,42	62.985,42
Inversión	120.499,84	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Flujo Beneficios Netos	-	120.499,84	6.738,48	51.197,78	56.912,60	62.985,42	62.985,42	62.985,42	62.985,42	62.985,42	62.985,42

Indicadores de Rentabilidad	
VAN (8%)	194.086,13
VAN (13%)	109.258,28
TIR	24,45%

Caso I
Parte B

	Cuadro de Fuentes y Usos										
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Origenes											
Riado, Neto más Amortiz.	-	16.745,20	-	6.738,48	51.197,78	56.912,60	62.985,42	62.985,42	62.985,42	62.985,42	62.985,42
Aportes de Capital	70.499,84										
Capital Existente	50.000,00										
Total Origenes	120.499,84	16.745,20	6.738,48	51.197,78	56.912,60	62.985,42	62.985,42	62.985,42	62.985,42	62.985,42	62.985,42
Aplicaciones											
Inversiones	120.499,84										
Total Aplicaciones	120.499,84	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Origenes menos Aplicaciones	-	16.745,20	6.738,48	51.197,78	56.912,60	62.985,42	62.985,42	62.985,42	62.985,42	62.985,42	147.985,42
Acumulado	-	16.745,20	23.483,68	27.714,10	84.626,69	147.612,11	210.597,53	273.582,95	336.568,37	399.553,79	547.539,21

Caso 1
Parte C

	Cálculo de Capital de Trabajo										
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
ACTIVO CORRIENTE											
Disponib. mínima caja y bancos	13.396,16	17.317,20	23.857,65	28.855,64	33.530,92	33.530,92	33.530,92	33.530,92	33.530,92	33.530,92	33.530,92
Créditos por ventas	-	129,45	776,84	1.035,75	1.165,20	1.165,20	1.165,20	1.165,20	1.165,20	1.165,20	1.165,20
Stock de productos en proceso	13.396,16	1.596,00	9.577,46	12.769,47	14.365,48	14.365,48	14.365,48	14.365,48	14.365,48	14.365,48	14.365,48
PASIVO CORRIENTE											
Créditos proveedores	1.376,32	1.601,89	1.387,33	1.546,28	1.849,34	1.849,34	1.849,34	1.849,34	1.849,34	1.849,34	1.849,34
CAPITAL DE TRABAJO	12.019,84	15.715,31	22.470,32	27.309,37	31.681,58	31.681,58	31.681,58	31.681,58	31.681,58	31.681,58	31.681,58
CAPITAL DE TRABAJO FN	-	15.715,31	6.755,01	4.839,05	-	-	-	-	-	-	-

	Flujo Neto										
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Total Ingresos	-	16.745,20	6.738,48	51.197,78	56.912,60	62.985,42	62.985,42	62.985,42	62.985,42	62.985,42	62.985,42
Retado Neto más Amortiz.	-	16.745	6.738	51.198	56.913	62.985	62.985	62.985	62.985	62.985	62.985
Inversión	120.499,84	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inversión en Capital de Trab.	-	15.715,31	6.755,01	4.839,05	4.372,21	-	-	-	-	-	-
Flujo Beneficios Netos	-	120.499,84	13.493,50	46.358,73	52.540,38	62.985,42	62.985,42	62.985,42	62.985,42	62.985,42	179.667,00

Indicadores de Rentabilidad	
VAN (8%)	181.363,19
VAN (13%)	93.358,52
TIR	21,88%

Caso 1
Parte C

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Cuadro de Fuentes y Usos											
Origenes											
Rtado Neto más Amortiz.	-	- 16.745,20	- 6.738,48	51.197,78	56.912,60	62.985,42	62.985,42	62.985,42	62.985,42	62.985,42	62.985,42
Aportes de Capital	70.499,84										
Capital Existente	50.000,00										
Total Origenes	120.499,84	- 16.745,20	- 6.738,48	51.197,78	56.912,60	62.985,42	62.985,42	62.985,42	62.985,42	62.985,42	62.985,42
Aplicaciones											
Inversiones	120.499,84										
Inversión en Capital de Trab.		15.715,31	6.755,01	4.839,05	4.372,21	-	-	-	-	-	- 85.000,00
Total Aplicaciones	120.499,84	15.715,31	6.755,01	4.839,05	4.372,21	-	-	-	-	-	- 31.681,58
Origenes menos Aplicaciones	-	- 32.460,51	- 13.493,50	46.358,73	52.540,38	62.985,42	62.985,42	62.985,42	62.985,42	62.985,42	147.985,42
Acumulado	-	- 32.460,51	- 45.954,00	- 404,73	52.945,11	115.930,53	178.915,95	241.901,37	304.886,79	367.872,21	547.539,21

Caso 1
Parte D

Año	Desembolsos	Amortización	Saldo	Interés	Cuota Semestral
1	65.000	-	65.000,00	2.549,98	2.549,98
2		-	65.000,00	2.549,98	2.549,98
3		-	65.000,00	2.549,98	2.549,98
4		-	65.000,00	2.549,98	2.549,98
5		8.125,00	56.875,00	2.549,98	10.674,98
6		8.125,00	48.750,00	2.231,23	10.356,23
7		8.125,00	40.625,00	1.912,49	10.037,49
8		8.125,00	32.500,00	1.593,74	9.718,74
9		8.125,00	24.375,00	1.274,99	9.399,99
10		8.125,00	16.250,00	956,24	9.081,24
11		8.125,00	8.125,00	637,50	8.762,50
12		8.125,00	-	318,75	8.443,75
		65.000,00		21.674,83	31.231,13

Caso 1
Parte D)

	Cuadro de Resultados											
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	
Total Ingresos	-	-	12.945	77.684	103.575	116.520	116.520	116.520	116.520	116.520	116.520	116.520
Costos	-	16.745	19.490	16.879	18.813	22.500	22.500	22.500	22.500	22.500	22.500	22.500
Ingresos Brutos	-	-	194,18	1.165,26	1.553,62	1.747,80	1.747,80	1.747,80	1.747,80	1.747,80	1.747,80	1.747,80
Interes del Crédito	-	5.099,96	5.099,96	4.781,21	3.506,22	2.231,23	956,24	-	-	-	-	-
Amortización	-	3.524,99	3.524,99	3.524,99	3.524,99	3.524,99	3.524,99	3.524,99	3.524,99	3.524,99	3.524,99	3.524,99
Resultado antes de impuesto a las Gajas.	-	25.370,15	15.363,43	51.333,24	76.176,77	86.515,68	87.790,67	88.746,91	88.746,91	88.746,91	88.746,91	88.746,91
Impuesto a las Gajas.	-	-	-	3.497,89	25.138,33	28.550,17	28.970,92	29.286,48	29.286,48	29.286,48	29.286,48	29.286,48
Resultado Neto	-	25.370,15	15.363,43	47.835,35	51.038,44	57.965,50	58.819,75	59.460,43	59.460,43	59.460,43	59.460,43	59.460,43
Resultado Neto más amortización	-	21.845,16	11.838,44	51.360,34	54.563,43	61.490,49	62.344,74	62.985,42	62.985,42	62.985,42	62.985,42	62.985,42

	Flujo Neto											
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	
Crédito	65000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Ingresos	-	-	21.845,16	11.838,44	51.360,34	54.563,43	61.490,49	62.344,74	62.985,42	62.985,42	62.985,42	62.985,42
Rtado Neto más Amortiz.	-	-	21.845,16	11.838,44	51.360,34	54.563,43	61.490,49	62.344,74	62.985,42	62.985,42	62.985,42	62.985,42
Inversión	120.499,84	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inversión en Capital de Trab.	-	15.715,31	6.755,01	4.839,05	4.372,21	-	-	-	-	-	-	-
Amortización del Crédito	-	-	-	16.250,00	16.250,00	16.250,00	16.250,00	16.250,00	16.250,00	16.250,00	16.250,00	16.250,00
Flujo Beneficios Netos	-	55.499,84	37.560,47	30.271,29	33.941,21	45.240,49	46.094,74	62.985,42	62.985,42	62.985,42	62.985,42	179.667,00

Indicadores de Rentabilidad	
VAN (8%)	188.106,04
VAN (13%)	109.550,50
TIR	27,18%

Caso 1
Parte D

	Cuenta de Fuentes y Usos													
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10				
Orígenes														
Ratido Neto más Amortiz.	-	-	21.845,16	-	11.838,44	-	11.838,44	51.360,34	54.563,43	61.490,49	62.344,74	62.985,42	62.985,42	62.985,42
Aportes de Capital	5.499,84													
Aporte de Crédito	65.000,00													
Capital Existente	50.000,00													
Total Orígenes	120.499,84	-	21.845,16	-	11.838,44	-	11.838,44	51.360,34	54.563,43	61.490,49	62.344,74	62.985,42	62.985,42	62.985,42
Aplicaciones														
Inversiones	120.499,84													
Amortización del Crédito			15.715,31		6.755,01		16.250,00	16.250,00	16.250,00	16.250,00	16.250,00			85.000,00
Inversión en Capital de Trab.			15.715,31		6.755,01		4.839,05	4.839,05	4.372,21	-	-			-
Total Aplicaciones	120.499,84		31.430,62		13.510,02		21.089,05	21.089,05	20.622,21	16.250,00	16.250,00			-
Orígenes menos Aplicaciones	-	-	37.560,47	-	18.593,46	-	30.271,29	33.941,21	33.941,21	45.240,49	46.094,74	62.985,42	62.985,42	147.985,42
Acumulado	-	-	37.560,47	-	56.153,92	-	25.882,63	8.058,58	53.299,08	99.393,82	162.379,24	225.364,65	288.350,07	468.017,07

ANEXO XV

“PROGRAMA DE PROMOCION Y FOMENTO A LA PRODUCCIÓN Y EL EMPLEO RIOJANO”

PROGRAMA DE PROMOCIÓN Y FOMENTO A LA PRODUCCIÓN Y EMPLEO
RIOJANO

PROYECTO DE LEY DE CREACION

INDICE

<u>CAPÍTULO I</u>	OBJETO. AMBITO DE APLICACIÓN. DENOMINACIÓN
<u>CAPÍTULO II</u>	OBJETIVOS
<u>CAPÍTULO III</u>	ALCANCES Y CARACTERISTICAS BASICAS DEL PROGRAMA
<u>CAPÍTULO IV</u>	COMPETENCIAS. MARCO OPERATIVO
<u>CAPÍTULO V</u>	BENEFICIARIOS. OBLIGACIONES
<u>CAPÍTULO VI</u>	SISTEMA RIOJANO DE GARANTIAS PARA MICROEMPREENDEDORES
<u>CAPÍTULO VII</u>	FONDO DE PROMOCIÓN DE MICROEMPRESAS
<u>CAPÍTULO VIII</u>	SISTEMA DE PREMIOS AL EMPRENDEDOR RIOJANO
<u>CAPÍTULO IX</u>	INCUMPLIMIENTO. SANCIONES
<u>CAPÍTULO X</u>	AGENTES PUBLICOS
<u>CAPÍTULO XI</u>	DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS, TRANSITORIAS Y FINALES

**LA CAMARA DE DIPUTADOS DE LA PROVINCIA SANCIONA
CON FUERZA DE**

L E Y :

CAPÍTULO I

OBJETO. ÁMBITO DE APLICACIÓN. DENOMINACIÓN

ARTÍCULO 1º.- Institúyese el Programa de Promoción y Fomento a la Producción y Empleo Riojano, a través del cual se generarán los mecanismos y el soporte institucional para abordar la problemática estructural de la ocupación laboral, promoviendo el desarrollo de nuevos emprendedores y el fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas unidades empresariales productivas, comerciales y de servicios; en especial de aquellas que se encuadren en programas provinciales, regionales o departamentales priorizados, tengan viabilidad técnica, económica y financiera, se orienten a satisfacer necesidades actuales y potenciales de mercado en servicios y bienes primarios, secundarios o terciarios y promuevan el autoempleo o empleo de mano de obra local.

El Programa de Promoción y Fomento a la Producción y Empleo Riojano se rige por las disposiciones de la presente Ley y las normas reglamentarias que se dicten en consecuencia.

CAPÍTULO II

OBJETIVOS

ARTÍCULO 2º.- En virtud de lo estipulado en el artículo anterior, el objetivo general del presente régimen comprende:

- a) Promover el desarrollo de nuevas actividades empresariales con potencial de crecimiento, generación de puestos de trabajo y apertura al mercado nacional e internacional, impulsando la diversificación y modernización de las actividades empresariales existentes.
- b) Alcanzar un mayor nivel de ocupación en la Provincia, con el fin de lograr un desarrollo económico social, equilibrado, dentro del contexto provincial general.
- c) Incrementar la participación del sector privado en el Producto Bruto Geográfico.
- d) Procurar el equilibrio entre la demanda y la oferta laboral, en orden a las distintas especialidades y sus cantidades.

- e) Promover la modernización, reestructuración y reconversión de sectores empresariales de menor desarrollo, con el objeto de incrementar su productividad y competitividad.
- f) Promover la inserción de los distintos sectores económicos en procesos de integración a la economía provincial, regional, nacional e internacional.
- g) Fomentar el desarrollo de corredores de producción y comercialización en las economías regionales, promoviendo la formación de encadenamientos de horizontales y verticales, la generación de nuevos polos productivos y el fortalecimiento de los existentes.

ARTÍCULO 3º.- Son sus objetivos específicos:

- a) Propiciar el desarrollo humano y económico a través de la reinserción laboral de desempleados y la incorporación de nuevas fuerzas laborales a la economía provincial.
- b) Apoyar ideas emprendedoras con viabilidad técnica, económica y financiera y orientación al mercado en servicios y bienes primarios, secundarios o terciarios.
- c) Acompañar y fortalecer el desarrollo de empresas constituidas, cuyos proyectos respondan a los objetivos del Programa y se ajusten al presente régimen.
- d) Promover el autoempleo y la ocupación de mano de obra, a través del desarrollo de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas generadoras de empleo.
- e) Realizar continuos estudios de la demanda y oferta laboral en la Provincia.
- f) Brindar capacitación para mejorar capacidades técnica, de gestión, de administración, de producción, de servicio, de comercialización y los conocimientos financieros y de mercado de los participantes en el Programa de Promoción y Fomento a la Producción y Empleo Riojano.
- g) Fomentar formas de producción y/o comercialización y/o servicios de carácter asociativo y cooperativo.-

CAPÍTULO III

ALCANCES Y CARACTERISTICAS BASICAS DEL PROGRAMA

ARTÍCULO 4º.- El Programa podrá admitir proyectos que se encuadren en programas provinciales, regionales o departamentales priorizados; tengan viabilidad técnica, económica y financiera; se orienten a satisfacer necesidades actuales y potenciales de mercado en servicios y bienes primarios, secundarios o terciarios; promuevan el autoempleo o empleo de mano de obra local; y se ajusten a las condiciones estipuladas en esta Ley , su reglamentación y las que se establezcan.

Las personas físicas y/o jurídicas que se constituyan y/o se presenten con sus respectivos proyectos en las condiciones mencionadas para acogerse a este régimen podrán obtener los siguientes beneficios, según el tipo, características, condiciones y magnitud del proyecto o actividad económica:

- a) Asistencia técnica en la formulación y evaluación de proyectos y planes de negocio. Esta asistencia se hará según la naturaleza del emprendimiento, sea este agrícola, ganadero, agro-industrial, industrial, forestal, minero, turístico, de servicios o comercial;
- b) Asistencia técnica general especializada para la creación, desarrollo, consolidación y ampliación de la unidad productiva;
- c) Asesoramiento jurídico, administrativo, impositivo, contable, financiero y laboral;
- d) Programa de capacitación en áreas gerenciales, contables, de gestión, producción, comercialización, finanzas, laboral y todas otra que sea de interés para llevar a buen término el emprendimiento;
- e) Disponibilidad temporal de espacio físico para la implementación del proyecto o actividad económica, mediante comodatos u otras figuras contractuales;
- f) Colaboración con servicios básicos para el desarrollo de los proyectos y actividades económicas, a saber orientativamente:
 - 1) Asistencia para la comercialización en el ámbito local, nacional e internacional;
 - 2) Exportación e importación;
 - 3) Marketing;
 - 4) Logística administrativa;
 - 5) Desarrollo tecnológico empresarial (de procesos y de gestión);
 - 6) Investigación e información de mercados;
 - 7) Otros servicios vinculados.

ARTÍCULO 5°.- En el caso de zonas, áreas y parques industriales, todos los organismos y dependencias del Estado Provincial simplificarán las condiciones y mecanismos legales y administrativos y darán celeridad, sencillez y agilidad a los trámites para atender expeditiva y coordinadamente las demandas de localización de microemprendores; sea mediante las modalidades contempladas en la Ley Provincial N° 4011/80 y normas concordantes o mediante la utilización de infraestructura física común que se pondrá a disposición de microemprendimientos a desarrollar.

ARTÍCULO 6°.- No podrán acogerse a beneficios crediticios creados por esta Ley quienes revisten la condición de deudores morosos de programas nacionales, provinciales o del sistema financiero, según comunicación fehaciente de las entidades responsables de los programas pertinentes u otro medio de verificación que se adopte.

ARTÍCULO 7°.- Los micro y pequeños empresarios y su grupo familiar directo que se acojan al Programa de Promoción y Fomento a la Producción y Empleo Riojano podrán afiliarse a la Obra Social de la Provincia; gozando de todos sus beneficios, con la obligación de realizar todos los aportes exigidos y que oportunamente se establezcan.-

CAPÍTULO IV

COMPETENCIAS. MARCO OPERATIVO

ARTÍCULO 8º.- La Función Ejecutiva desarrollará los lineamientos político-institucionales del Programa de Promoción y Fomento a la Producción y Empleo Riojano, con la coordinación operativa a cargo de los Ministerios y demás dependencias de la Función Ejecutiva Provincial.

Para el caso de proyectos de promoción empresarial cuyos beneficiarios pertenezcan a población objetivo NBI o vulnerable de zonas urbanas, el Ministerio de la Producción y Turismo coordinará con la Secretaría de Solidaridad Social y la Secretaría de Asuntos Municipales y Desarrollo Regional.

ARTÍCULO 9º.- Todos los organismos y dependencias del Estado Provincial cuya intervención sea solicitada participarán activamente y con efectividad en el marco operativo del Programa de Promoción y Fomento a la Producción y Empleo Riojano y en consecuencia en el conjunto de acciones a implementar para el cumplimiento de los objetivos de éste.

Mediante acuerdos específicos que resulten adecuados a cada caso, se propiciará la participación efectiva en el Programa de Promoción y Fomento a la Producción y Empleo Riojano a: las Municipalidades de la Provincia de la Rioja, la Universidad Nacional de la Rioja, la Universidad Tecnológica Nacional, las Entidades Gremiales, las Fundaciones, las Cámaras y Asociaciones Empresariales, como así también a Empresas y Empresarios particulares y otros Organismos nacionales e internacionales.

ARTÍCULO 10º.- La Función Ejecutiva podrá propiciar e integrar una entidad sin fines de lucro y con plena capacidad para realizar cualquier tipo de acto civil y comercial, a través del cual se podrá implementar en el futuro el Programa de Promoción y Fomento a la Producción y Empleo Riojano.

El órgano de conducción de esta entidad podrá estar integrada por actores institucionales designados por el Gobierno Provincial y el Gobierno Nacional. El titular del Ministerio de la Producción y Turismo queda habilitado por la presente Ley a ejercer la presidencia del ente y a efectuar las erogaciones que demande el cumplimiento de la presente ley.

La Función Ejecutiva, el Ministerio de la Producción y Turismo, y en su caso el ente mencionado, quedan ampliamente facultados para adoptar todos los recaudos, decisiones y medidas necesarios y suficientes a los fines de lograr la concreción de los objetivos de esta Ley; como asimismo para la obtención de toda colaboración que puedan brindar cualquier tipo de organización privada, pública o mixta, en el orden municipal, provincial, regional, nacional e internacional; especialmente de aquellos que por la naturaleza de su función específica guarden cierto grado de afinidad con tales objetivos y que, consecuentemente, pueden disponer de distintos tipos de aportes que hagan a una eficaz puesta en funcionamiento, con una coherente organización, coordinación y ejecución del Programa de Promoción y Fomento a la Producción y Empleo Riojano.

ARTÍCULO 11º.- Para la apropiada implementación del Programa de Promoción y Fomento a la Producción y Empleo Riojano, autorizase al Ministerio de la Producción y Turismo a reorganizar sus unidades internas y refuncionalizar sus dependencias - incluyendo las actuales Secretarías y Direcciones Generales ad-referéndum de la Función Ejecutiva Provincial o la Función Legislativa Provincial según el caso; sin incurrir en ningún caso en incremento de costos globales de su estructura orgánica.-

CAPÍTULO V

BENEFICIARIOS. OBLIGACIONES

ARTÍCULO 12º.- Serán beneficiarios del Programa de Promoción y Fomento a la Producción y Empleo Riojano, personas físicas o jurídicas, residentes y constituidas en la Provincia de La Rioja respectivamente; cuyas actividades o proyectos se encuadren en programas provinciales, regionales o departamentales priorizados; tengan viabilidad técnica, económica y financiera; se orienten a satisfacer necesidades actuales y potenciales de mercado en servicios y bienes primarios, secundarios o terciarios; promuevan el autoempleo o empleo de mano de obra local; y se ajusten a las condiciones estipuladas en esta Ley, su reglamentación y las que se estipulen.

Sin perjuicio de ello, sus pertinentes proyectos o actividades preferentemente deben cumplir con los siguientes requisitos:

- a) Proyectos innovativos;
- b) Actividades económicas o proyectos con capacidad de generación de puestos de trabajo, sea a través del empleo de mano de obra o del autoempleo;
- c) Actividades económicas o proyectos que utilicen prioritariamente recursos regionales y no provoquen impactos ambientales insalvables por el propio proyecto o actividad;
- d) Actividades económicas o proyectos que cuenten con Plan de Negocio desarrollado y sometido a consideración de los responsables del Programa;
- e) Actividades económicas o proyectos cuyos responsables hayan participado o estén dispuestos a participar en programas de capacitación disponibles;
- f) Actividades económicas o proyectos cuyos titulares sean profesionales jóvenes, profesionales que deseen independizarse o ex empleados de la actividad pública o privada;
- g) Actividades económicas o proyectos presentados o avalados por comunidades organizadas en organizaciones no gubernamentales;
- h) Actividades económicas o proyectos de alto riesgo;
- i) Actividades económicas o proyectos con implícita disposición al desarrollo tecnológico empresarial (de procesos y de gestión);
- j) Actividades económicas o proyectos generadores de productos o servicios exportables al mercado regional, nacional o internacional;
- k) Actividades económicas o proyectos con escasa o nula competencia en el mercado actual.
- l) Actividades económicas o proyectos productivos o de transformación que incluyan procesos con integración horizontal y vertical.

La selección de actividades económicas y proyectos a incluir en el Programa de Promoción y Fomento a la Producción y Empleo Riojano, en orden a los anteriores requisitos preferentes, se hará en base a criterios que se estipulen vía reglamentaria.

ARTÍCULO 13º.- Las personas físicas o jurídicas beneficiarias del Programa de Promoción y Fomento a la Producción y Empleo Riojano deberán:

- a) Dar inicio a la actividad económica o proyecto incluido en Programa dentro del primer semestre inmediato siguiente a la fecha de aprobación.
- b) Permitir el libre acceso a sus establecimientos, dependencias y documentación, a la entidad o persona que se designen al efecto;
- c) Aplicar los beneficios previstos en la presente Ley estrictamente al objetivo solicitado;
- d) Comunicar dentro de los Quince (15) días cualquier modificación de las condiciones que determinaron su inclusión como beneficiario;
- e) Cancelar en término las obligaciones impositivas y laborales, como así también las obligaciones consecuentes de eventuales operatorias crediticias del proyecto o actividad.
- f) Aportar todos los datos e informaciones que se les solicite.

ARTÍCULO 14º.- Las entidades con competencia en Programa y las que se integren al marco operativo del mismo, podrán ejercer cuantas acciones se consideren oportunas, necesarias, convenientes y suficientes para la comprobación de la correcta aplicación de los apoyos brindados a los beneficiarios y demás condiciones de la presente Ley y su Reglamento. En este sentido, los beneficiarios estarán obligados a mostrar los documentos que se soliciten y a facilitar las comprobaciones destinadas a garantizar la correcta realización del Programa.-

CAPÍTULO VI

SISTEMA RIOJANO DE GARANTIAS PARA MICROEMPREENDEDORES

ARTÍCULO 15º.- Créase el Sistema Riojano de Garantías para Microemprendedores, por el cual se podrá otorgar garantías a microemprendedores locales con actividades económicas radicadas en el territorio provincial, que requieran de empréstitos provenientes de entidades provinciales, regionales, nacionales o internacionales, públicas, privadas o mixtas; siempre que los respectivos emprendimientos se encuadren en programas provinciales, regionales o departamentales priorizados; tengan viabilidad técnica, económica y financiera; se orienten a satisfacer necesidades actuales y potenciales de mercado en servicios y bienes primarios, secundarios o terciarios; promuevan el autoempleo o empleo de mano de obra local; y se ajusten a las condiciones estipuladas en esta Ley, su reglamentación y las que se establezcan.

ARTÍCULO 16º.- Entiéndase por “microempresario local” y “por personal local” al nacido y con residencia en el territorio de la Provincia de La Rioja y a quienes, no siendo nativos, acrediten una residencia fija en la Provincia no menor a cinco (5) años continuos.

ARTÍCULO 17º.- El monto total a comprometer de conformidad al presente Capítulo no excederá la suma de tres millones de pesos (\$ 3.000.000) con un cupo anual máximo de hasta un millón de pesos (\$ 1.000.000). Las garantías a otorgar serán para créditos desde ocho mil un pesos (\$ 8.001) hasta veinte mil pesos (\$20.000) en cada caso.

ARTÍCULO 18º.- En forma complementaria al compromiso de devolución por parte de los tomadores de créditos, la Provincia podrá avalar los créditos tomados por los beneficiarios del régimen instituido en el presente Capítulo, con Títulos Provinciales de Conversión de Deudas-TI.CONV. (Ley Provincial N° 6.458) o con respaldo de su Coparticipación Federal de Impuestos (Ley Nacional N° 23458) o el régimen que les sustituya o modifique en el futuro, a favor de la o las entidades referidas en el artículo 15º.

ARTÍCULO 19º.- En virtud del artículo anterior, en todos los casos el aval comprometido comenzará a generar obligaciones para la Provincia una vez que la entidad que haya otorgado el crédito acredite de modo fehaciente haber agotado las instancias de recupero del crédito y, eventualmente, luego de ejecutar por vía judicial las garantías aportadas por el tomador y por el saldo insoluto resultante.

ARTÍCULO 20º.- Sin perjuicio de otros requisitos que se establezcan, y como contrapartida de validez, condicionase el otorgamiento de la garantía a la suscripción de un contrato de mutuo acuerdo entre el Gobierno de la Provincia de La Rioja como garante complementario y el Beneficiario. Asimismo éste librará un pagaré como contragarantía de la fianza otorgada, por igual suma que ésta, a favor del Gobierno de la Provincia de la Rioja; el que será exigible y ejecutable sin necesidad de reclamo alguno, al producirse el vencimiento sin que opere el pago de tres (3) cuotas consecutivas y/o acumulación de seis (6) alternadas correspondientes a la devolución del crédito.

ARTÍCULO 21º.- Procederá la intervención vinculante del respectivo Consejo Económico-Social Regional para la gestión del crédito solicitado, para el control de su aplicación a los fines para el cual se lo solicite y para la implementación de la garantía contemplada en esta Ley.

ARTÍCULO 22º.- Toda vez que, durante los controles de aplicación del crédito y monitoreo de la evolución del proyecto, se constataren desvíos por parte del beneficiario con respecto a la aplicación del crédito o al desarrollo del proyecto, sin justificación satisfactoria en este caso, la entidad prestataria podrá declarar el vencimiento de todos los plazos del crédito y reclamar al tomador su inmediata devolución con todas las cargas correspondientes.-

CAPÍTULO VII

FONDO DE PROMOCIÓN de MICROEMPRESAS

ARTÍCULO 23º.- Autorízase a la Función Ejecutiva Provincial a crear el Fondo de Promoción de Microempresas en el marco del Programa de Promoción y Fomento a la Producción y Empleo Riojano, que será administrado por el Ministerio de la Producción y Turismo. Sus recursos se aplicarán al cumplimiento de los objetivos de esta Ley y programas prioritarios que se determinen.

ARTÍCULO 24º.- El Fondo instituido en el artículo anterior estará conformado por:

- a) Aportes del Gobierno de la Provincia de La Rioja, para lo cual la Función Ejecutiva Provincial queda autorizada a realizar los aportes correspondientes.
- b) Aportes de las Municipalidades donde se radiquen los proyectos o actividades económicas comprendidas en la presente Ley;
- c) Aportes que, para el Programa de Promoción y Fomento a la Producción y Empleo Riojano, se gestionen en entidades públicas y privadas nacionales e internacionales;
- d) Reintegros de recursos del Fondo de Promoción de Microempresas;
- e) Intereses generados por la colocación de sus recursos;
- f) Percepciones de multas que se instituyan por vía reglamentaria;
- g) Donaciones, legados o demás aportes de cualquier índole.

ARTÍCULO 25º.- Con el Fondo de Promoción de Microempresas se atenderán, en los casos pertinentes, exclusivamente los gastos coadyuvantes a la puesta en marcha referidos a:

- a) Profundización y desarrollo del estudio de mercado y/o viabilidad del proyecto (prospecciones de mercado, asistencia a ferias, viajes, documentación, publicaciones, etc.).
- b) Gastos de lanzamiento de la microempresa.
- c) Gastos derivados de homologaciones y /o patentes de productos.
- d) Gastos derivados del diseño y construcción de prototipos.
- e) Gastos de inversión en activos fijos.
- f) Costos de programas de capacitación.
- g) Costos de pasantías, tutorías o padrinazgo de microempresas, por el tiempo y en las condiciones que se estipulen en convenios específicos.
- h) En general aquellos gastos que puedan ser considerados como primordiales para la puesta en marcha de los nuevos proyectos microempresariales.

ARTÍCULO 26º.- No se atenderán con el mencionado Fondo de Promoción, los siguientes costos:

- a) De constitución de la microempresa.
- b) De representación, viáticos, dietas y kilometraje, o gastos afines.
- c) Corrientes (alquileres, etc.).
- d) De personal de la propia empresa.-

CAPÍTULO VIII

SISTEMA DE PREMIOS AL EMPRENDEDOR RIOJANO

ARTÍCULO 27º.- La Función Ejecutiva Provincial podrá instituir un sistema de “Premios al Emprendedor Riojano” a aquellos que, como resultado de las acciones desarrolladas en los aspectos generales de esta Ley y conforme la evolución y performance de sus emprendimientos, consigan alcanzar los fines perseguidos; se acojan o no los emprendedores al Programa de Promoción y Fomento a la Producción y Empleo Riojano.

Las categorías de premios en orden a la materialización del sistema de “Premios al Emprendedor Riojano” serán las siguientes:

- a) Premio al Emprendimiento Económico de Alto Impacto Laboral;
- b) Premio al Emprendimiento Económico con Orientación Social;
- c) Premio al Emprendimiento Económico con criterios de sustentabilidad ambiental;
- d) Premio al Emprendimiento Económico con base de innovación tecnológica.
- e) Premio al Emprendedor Riojano.

ARTÍCULO 28º.- Los emprendimientos y empresarios postulados para recibir alguno de los premios instituidos en este Capítulo podrán ser presentados por cualquier persona física, institución privada o pública, cámara o asociación empresaria o profesional radicado y con actividad en la provincia de La Rioja, mediante nota dirigida al Ministerio de la Producción y Turismo.-

CAPÍTULO IX

INCUMPLIMIENTO . SANCIONES

ARTÍCULO 29º.- Todo caso de incumplimiento de las obligaciones del beneficiario para con cualquiera de los componentes del régimen del Programa de Promoción y Fomento a la Producción y Empleo Riojano, atribuible directamente al beneficiario, será sancionado con la cancelación de la promoción y beneficios y la exclusión del beneficiario del Programa; sin perjuicio de las responsabilidades que le pudiere corresponder conforme se explicita en el articulado de la presente Ley u otros ordenamientos legales vigentes.

El beneficiario que incurra en incumplimiento será pasible de las medidas contempladas en esta Ley, según el caso; y quedará obligado a reintegrar en dinero, servicios o bienes la parte proporcional del apoyo recibido y exenciones impositivas obtenidas, con la modalidad y valoraciones que se determinen.

Este artículo es de aplicación asimismo en los casos de falsedad en los datos e informaciones aportados por el beneficiario, en las certificaciones o en las declaraciones a cumplimentar.-

CAPÍTULO X

AGENTES PÚBLICOS

ARTÍCULO 30°.- El personal de la Administración Pública Provincial que se autoemplee o sea ocupado por cualquiera de las empresas privadas que desarrollen actividades en la provincia de La Rioja, se acojan éstas o no al Programa de Promoción y Fomento a la Producción y Empleo Riojano, tendrá garantizado por el Estado Provincial y por encima de sus nuevos ingresos en la actividad privada el cincuenta por ciento (50%) de sus haberes líquidos mensuales que actualmente percibe como dependiente de la Administración Pública Provincial, durante un lapso de seis (6) años a partir del otorgamiento de la baja de la Administración, que a tal efecto solicite para su incorporación a la actividad privada; conforme la modalidad y alcances que se establezcan.

Alternativamente podrán los agentes públicos solicitar licencia con goce de haberes en las condiciones de la legislación vigente, para incorporarse a una empresa privada. Los haberes que corresponda percibir por el empleado serán transferidos mensualmente a la empresa, la que los abonará al empleado con más los haberes pertinentes por la prestación efectiva del empleado. Salvo lo referido a la cobertura social y al goce de haberes en la parte que corresponda al Estado, las relaciones laborales se regirán por las normativas del sector privado.

ARTÍCULO 31°.- Invítase a todas las Municipalidades de la Provincia de La Rioja a adherir a los dispositivos legales del presente Capítulo, haciendo lo propio a través del dictado de respectivas Ordenanzas.-

CAPÍTULO XI

DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS, TRANSITORIAS Y FINALES

ARTÍCULO 32°.- En el marco del Programa de Promoción y Fomento a la Producción y Empleo Riojano, y siempre que las condiciones económico-financieras de la Provincia lo posibiliten, la Función Ejecutiva podrá crear regímenes especiales de fomento fiscal, tanto para microemprendedores como en general para empresas con determinado nivel sostenido de ocupación de mano de obra local.

ARTÍCULO 33°.- Deróganse los dispositivos legales que se opongan a esta Ley.

ARTÍCULO 34°.- La presente Ley tendrá vigencia a partir de la fecha de su promulgación por la Función Ejecutiva Provincial.

ARTÍCULO 35°.- Comuníquese, publíquese, insértese en el registro Oficial y archívese.-

ANEXO XVI

PERFIL DE LOS PARTICIPANTES DE LA PROVINCIA DE JUJUY

PERFIL DE LOS PARTICIPANTES DEL CURSO A DICTAR EN LA PROVINCIA DE JUJUY

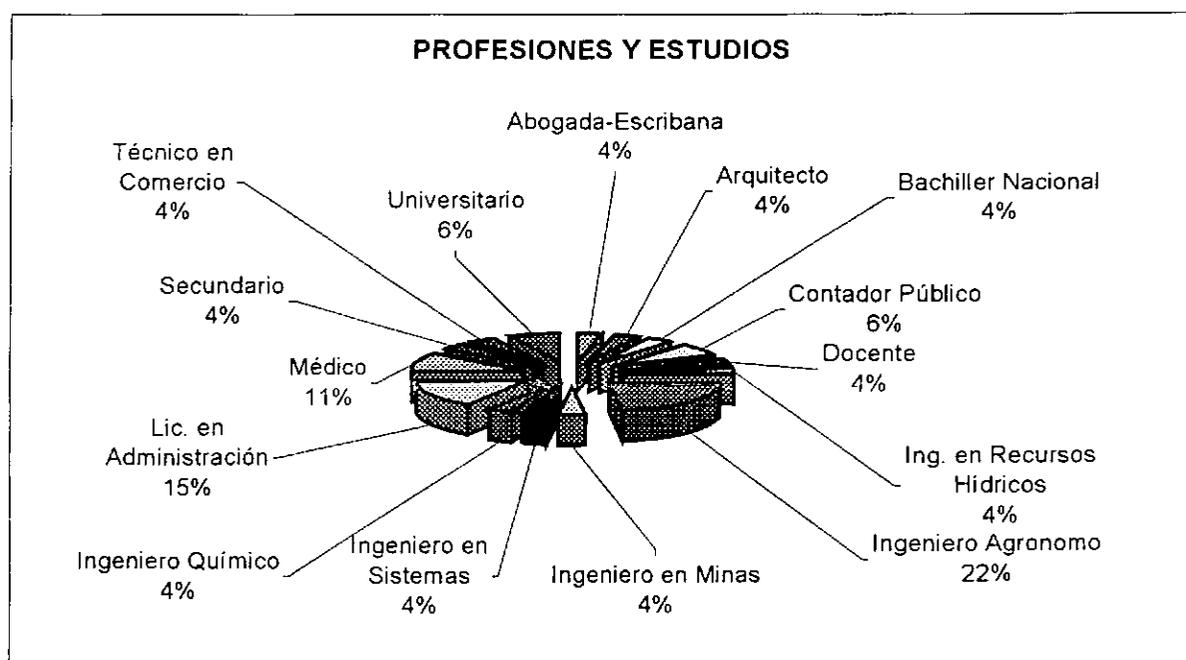
Cantidad de participantes: 27

TITULOS - PROFESIONES

De los participantes inscriptos en la provincia de Jujuy, corresponden los siguientes porcentajes de profesiones que se detallan precedentemente:

- CONTADOR PUBLICO NACIONAL: 6 %
- INGENIERO AGRONOMO/A: 22 %
- LIC. EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS: 15 %
- MEDICO: 11 %
- UNIVERSITARIO: 6 %
- OTRAS PROFESIONES Y ESTUDIOS (*) 40 %

(*) Arquitecto, Abogada/Escribana, Bachiller Nacional, Docente, Ingeniero Recursos Hídricos, Ingeniero en Minas, Ingeniero Químico, Ing. en Sistemas, Secundario y Técnico en Comercio.



INSTITUCIONES A LAS QUE REPRESENTAN

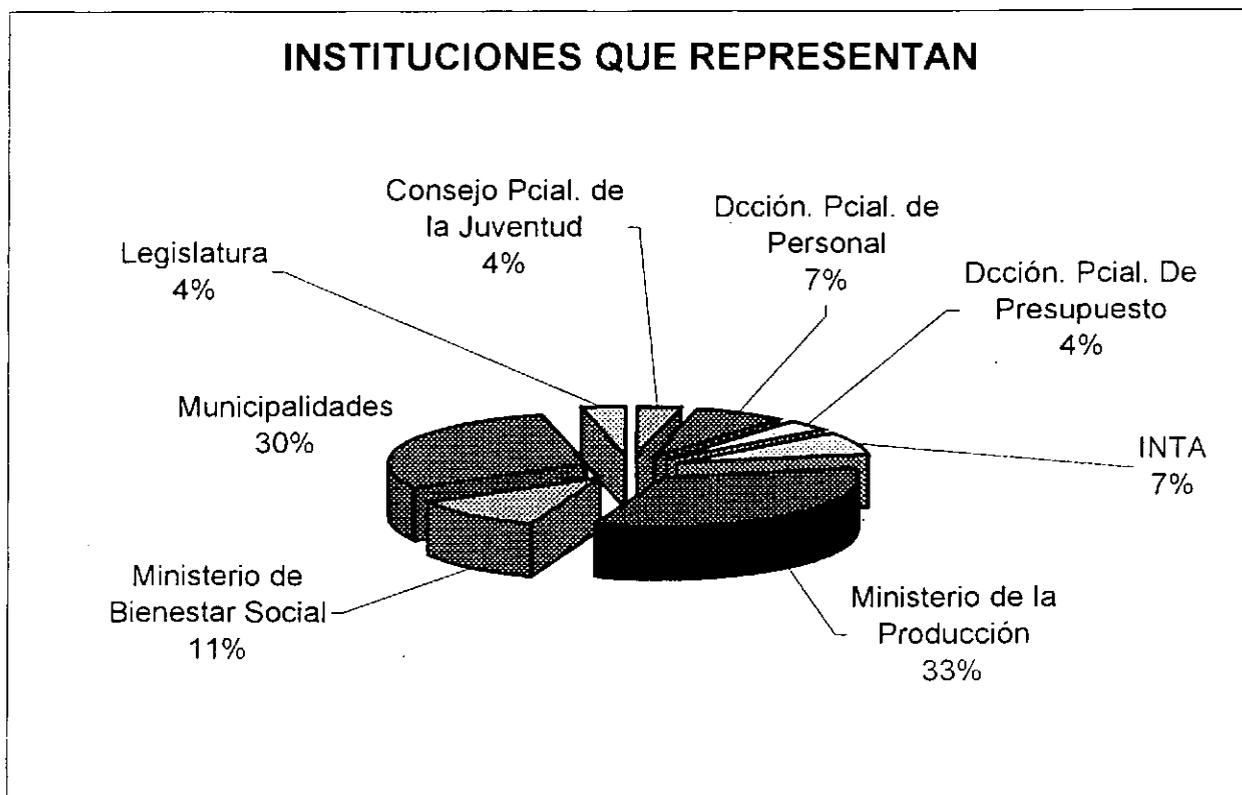
MINISTERIO BIENESTAR SOCIAL (*)	MINISTERIO DE LA PRODUCCION (**)	MUNICIPAL. (***)	LEGISLATURA PROVINCIAL	OTROS ORGANISMOS GOBIERNO DE LA PCIA. (****)
11%	33%	30%	4%	22%

(*) Hospitales: Dr. Oscar Orias y W. Gallardo.

(**) Dpto. Agricultura, Dcción. Pcial. de Minería, Dcción. Pcial. de Estadísticas, Inst. Jujeño de Colonización, Juzgado en Minas, Dcción. Pcial. de Planeamiento, Dcción. de Industria y Comercio.

(***) Municipalidades de: La Quiaca, Monterrico, y S.S. de Jujuy.

(****) Consejo Pcial. de la Juventud, Dcción. Pcial. de Personal, Dcción Pcial. de Presupuesto.



EXPECTATIVAS EXPRESADAS POR LOS PARTICIPANTES:

- ⇒ Profundizar conocimientos y adquirir nuevos respecto a la temática.
- ⇒ Identificación, formulación, calidad y evaluación de proyectos. Proyectos de desarrollo local y trabajos en red.
- ⇒ Buscar fuentes de financiamiento para proyectos. Intercambio de experiencia.
- ⇒ Obtener herramientas de trabajo a los efectos de implementarlas en la localidad.
- ⇒ Reforzar todo lo que se puede realizar con los inversores en mejoramiento y cambio de mentalidad en el sector público.
- ⇒ Obtener conocimientos de las transformaciones institucionales.
- ⇒ Aprender nuevas técnicas de trabajo y de información. Nuevas formas de alianza.
- ⇒ Ampliar información y herramientas para potenciar estrategias locales en programas de desarrollo.
- ⇒ Aplicar los conocimientos al trabajo.
- ⇒ Reforzar la organización administrativa y asistencial.
- ⇒ Incorporar lo aprendido para ejercitar en la función.
- ⇒ Manejo grupos humanos.
- ⇒ Poder capacitarme para aplicar recursos propios de la actividad privada al Sector Público.
- ⇒ En forma dinámica y acotada, trabajar en sinergia para desarrollar una planificación y lograr liderar en materia de proyectos y desarrollo local en general.
- ⇒ Identificar fuentes de financiamiento, gestión de proyectos y conectividad.
- ⇒ Aprender a desempeñarme profesionalmente en el mercado y aportar estos conocimientos en la actual gestión.
- ⇒ Consolidar una red de cooperación local para el desarrollo de alternativas de inversión.
- ⇒ El pensamiento de que tal vez este curso sea un medio que permita un cambio de mentalidad y un elemento dinamizador para el mejoramiento de algún aspecto de la Provincia.
- ⇒ Es grande la expectativa desde el momento que se habla de inversiones y no de “gasto” en salud.
- ⇒ Mejorar los conocimientos para articular la promoción de Pymes y Microemprendimientos.
- ⇒ Mejorar las acciones laborales.
- ⇒ Enriquecer y actualizar los conocimientos en materia de dinamización.

ANEXO XVII

METODOLOGÍA ESPECIFICA PARA EVALUAR PROYECTOS DEL SECTOR SALUD

SECTOR SALUD

METODOLOGIAS DE FORMULACION Y EVALUACION DE PROYECTOS

I. INTRODUCCION

La metodología que aquí se presenta tiene por objetivo constituir una guía para la preparación de proyectos de Salud, ya que cualquier método que se utilice para la evaluación económica y financiera¹ del mismo sólo tiene sentido en la medida en que previamente el proyecto haya transitado correctamente el proceso de formulación.

Esta metodología se centra, fundamentalmente, en una buena *formulación* del proyecto. Esto es especialmente importante porque los proyectos de salud no se evalúan pretendiendo obtener indicadores de rentabilidad como el Valor Actual Neto (VAN) o la Tasa Interna de Retorno (TIR), debido a que existe gran complejidad en la valoración monetaria de los beneficios sociales que generan.

Este método es útil para proyectos de construcción, reposición y ampliación tanto de centros de salud como de hospitales de distinta complejidad. Claramente, en cada caso será necesario adaptarlo a las características propias de cada inversión, estudiando el problema en el contexto del área en que está ubicado.

II. CONSIDERACIONES METODOLOGICAS ESPECIFICAS

El principal propósito de los programas y proyectos de salud es salvar vidas humanas y reducir las enfermedades. La acción contra las enfermedades puede tener básicamente dos fundamentos: uno económico y otro humano.

Desde el punto de vista *económico*, la salud contribuye a la formación de capital humano. Es decir, el buen estado de salud incrementa el rendimiento de las personas en su rol de factores de producción. Es por ello que los servicios que prestan los establecimientos dedicados a la salud se incorporan al individuo, teniendo un valor para él y para la sociedad en su conjunto. En efecto, ese valor *económico* se deriva del incremento de la producción futura².

Como todos los proyectos, los de salud también dan origen a *costos y beneficios*. Los *costos* de los programas o proyectos de salud surgen del valor de los bienes materiales y del tiempo de los recursos humanos que se utilizarán. En términos generales, su estimación no presenta dificultades.

¹ Existe abundante bibliografía sobre metodologías de evaluación económica y financiera de específica aplicación a proyectos sociales, como los de Salud y Educación, por ejemplo. Se trata de literatura recomendada para especialistas.

² Similares consideraciones pueden hacerse para otros proyectos sociales, tales como los programas y proyectos relacionados con la educación y la asistencia social.

Los *beneficios*, en cambio, resultan de más difícil identificación y medición. En términos generales, puede decirse que consisten en disminuir las enfermedades y/o reducir sus efectos perniciosos. Los efectos de las enfermedades sobre las personas, consideradas como capital humano, pueden sintetizarse de la siguiente manera:

- I. Muertes anticipadas;
- II. Pérdida de tiempo de trabajo y de ocio;
- III. Disminución del rendimiento en el trabajo (productividad);
- IV. Disminución de la sensación de bienestar del individuo afectado.

Estos efectos significan perjuicios que serían parcialmente evitados con adecuados servicios de salud. *Los perjuicios que se estima serán evitados con cierto proyecto constituyen los beneficios del mismo.*

Una parte de esos beneficios es teóricamente medible y es la que está relacionada con:

- I. El mayor tiempo disponible para trabajar de que dispondrá la persona como consecuencia de disminuir los efectos de las enfermedades y
- II. El incremento de la productividad en su trabajo.

Sin embargo, otra parte de los beneficios no es medible en términos monetarios y es la relacionada con la sensación de bienestar de las personas. En efecto, como consecuencia del proyecto puede mejorar su ánimo, la relación con su familia, el ánimo de sus allegados, etc.

En relación con la parte de los beneficios a la que se le puede asignar un valor monetario, corresponde realizar estimaciones básicamente en dos áreas:

- a) *Estimar las ganancias en tiempo de trabajo productivo* debidas al proyecto, ya sea por una postergación de la muerte, por disminución de las inasistencias por enfermedad, o por incremento del rendimiento. Para ello es necesario contar con estimaciones efectuadas por los especialistas médicos. En términos generales, se presentan dificultades debido a la escasez de información estadística.
- b) *Asignar un valor monetario al tiempo de trabajo ganado* debido al proyecto. Al momento de realizar esta tarea se presentan una serie de dificultades, ya que el valor del tiempo de trabajo de las personas depende de su edad, de su educación, de sus capacidades innatas, de su medio social, etc.

Asimismo, pueden plantearse interrogantes como: ¿cuánto vale el tiempo de las personas que no trabajan? Finalmente, aplicando estrictamente este criterio podría llegarse a la conclusión de que, desde el punto de vista de la sociedad en su conjunto, resulta más conveniente salvar la vida o disminuir las enfermedades de las personas que son “más productivas”, como los jóvenes y los educados.

Estos inconvenientes surgen cuando se pretende asignar un valor a la parte de los beneficios de un proyecto de salud que es teóricamente cuantificable monetariamente. ***Debido a ello es generalmente aceptado el uso de otra metodología para decidir acerca de la conveniencia de estos proyectos, que es la llamada "costo -eficiencia".***

Para aplicar este método se parte de la definición clara del objetivo del proyecto, si es posible, traducido a metas, y luego se busca la alternativa que lo alcanza al *minimo costo total*. A veces, los objetivos se expresan en términos de tasas³, que se aplican al área de influencia del establecimiento. Nótese que el proyecto puede tener como objetivo prevenir la enfermedad, recuperar y/o rehabilitar a las personas y puede implicar distintos grados de complejidad en las prestaciones. Adviértase que esta metodología general es válida para cualquier combinación.

Al momento de establecer los objetivos de un programa o proyecto es importante definirlos en términos de *conveniencia social*. En efecto, en general los grupos de bajo nivel de ingresos presentan una demanda *privada* de atención de la salud que está muy por debajo de lo que se considera óptimo para la sociedad, ya sea debido a que ellos personalmente no valoran las prestaciones de salud o, también, porque sus ingresos no les permiten elevar su demanda. Esto es importante, ya que de considerar la demanda revelada por los particulares (demanda privada) se puede favorecer los proyectos que presten servicios a grupos de altos ingresos, que presentan una mayor demanda de salud.

III. IDENTIFICACION DEL PROBLEMA

La idea de un proyecto surge como consecuencia de la detección de un problema. En consecuencia, antes de adoptar una solución deben estudiarse las posibles causas que lo originan, considerando la realidad del sector en el área correspondiente. Así, cada proyecto debe tener como objetivo el dar solución a un problema, claramente identificado y cuantificado.

Habitualmente, un análisis rápido permite identificar los efectos de un problema sin llegar a conocer sus causas. Un proyecto así formulado resultará inconveniente para la sociedad. El proyecto debe formularse en términos tales que permita solucionar la *causa de fondo* del problema. Este es el punto de partida de cualquier proyecto o programa correctamente formulado.

El establecimiento en el cual se detecta el problema constituye el centro de referencia del área para la cual se hará el diagnóstico. Corresponde, entonces, ***identificar el área de influencia***, la que está formada por todos los establecimientos a los cuales irían los pacientes, en el caso de no resolverse el problema en el establecimiento que lo presenta.

Posteriormente, corresponde hacer un análisis de cada establecimiento del área de influencia en términos de ***oferta y demanda de atenciones de salud***.

³ Por ejemplo, tasas de consulta, tasas de control preventivo, tasas de exámenes radiológicos, etc.

1. OFERTA

Se entiende por oferta la disponibilidad de recursos humanos y materiales actuales para prestar los servicios de salud⁴ a los que se refiere el proyecto durante un determinado período. Su medición se hace a través de:

- I. Cantidad de controles y consultas desarrolladas por cada programa (por ejemplo, materno-infantil, etc) en el caso de los consultorios externos y cantidad de egresos hospitalarios en el caso de internaciones. Resulta aconsejable disponer de estas mediciones para un período de tres a cinco años. De ser necesario, se medirá la conducta estacional (por ejemplo, en las enfermedades respiratorias).
- II. Cantidad de personal profesional, de apoyo médico y administrativo.
- III. Recursos físicos en términos de infraestructura y equipamiento.

2. DEMANDA

Se entiende por demanda el número de atenciones que sería deseable otorgar, el número de exámenes que conviene realizar, el número de egresos hospitalarios que debieran ocurrir, según el servicio de que se trate, en el mismo período utilizado para el análisis de la oferta. La demanda se mide utilizando como base de información la población del área de influencia y las metas de salud que se desea alcanzar. Para ello deben estimarse cada uno de los siguientes requerimientos:

- I. Controles y consultas estimadas, en el caso de los consultorios. Para los hospitales, el número de egresos por servicio estimados. En estos establecimientos la estimación de la demanda depende del nivel de complejidad del hospital. Se debe contemplar, como aspecto relevante, las atenciones derivadas desde centros menos complejos hacia aquellos de mayor complejidad, de modo de rebajar o incorporar este número de prestaciones, según corresponda.
- II. Requerimientos de recursos humanos. Corresponde calcular la cantidad de personal profesional, de apoyo médico y administrativo necesario para entregar el número de prestaciones estimadas.
- III. Requerimientos de recursos físicos. Considerando el rendimiento de los recintos (boxes de atención, pabellones quirúrgicos, etc.) y coeficientes técnicos definidos de acuerdo a los "estándares - objetivos" del Ministerio, se calcula el número de recintos necesarios para entregar el número de prestaciones previstas.
- IV. Otra información que afecte la demanda futura esperada, tales como proyectos productivos que significarán movimientos migratorios en el área de influencia.

⁴ Estos pueden ser: controles de salud de distintas especialidades, inmunizaciones, consultas externas de diferentes especialidades, etc.

IV. EL PROYECTO

Las conclusiones del diagnóstico se elaboran a partir del balance oferta-demanda de prestaciones, recursos humanos y físicos. La idea es encontrar la causa de fondo que da origen al problema que se está analizando. Esto significa que las conclusiones del diagnóstico deben establecer claramente las relaciones causa-efecto que deben solucionarse. De ellas surgirá el proyecto a desarrollar.

1. ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

Una vez efectuado el análisis en toda el área de influencia, corresponde identificar las alternativas de solución al problema que se ha planteado. *Es importante tener presente que la solución a los problemas no se traduce necesariamente en la construcción de una obra física.* Puede resultar conveniente, ya sea como solución única o como medida complementaria, las mejoras en los circuitos administrativos, el aprovechamiento durante un horario más prolongado de la infraestructura y equipamiento existente, el rediseño del uso del espacio físico, etc. Este tipo de medidas dan lugar a la alternativa de solución que suele denominarse “*situación base optimizada*” y cuya elaboración no debe obviarse en ningún proyecto de salud.

Una vez construida la “situación base optimizada”, corresponde visualizar el problema en un horizonte de tiempo superior⁵, de manera de no dar soluciones sólo para el presente. Para esto es necesario, en primer término, proyectar la población beneficiaria para cada establecimiento del área de influencia⁶, con el fin de estimar el déficit en el horizonte utilizado.

Al llegar a este momento ya se está en condiciones de determinar los requerimientos de infraestructura para los cuales se deben identificar alternativas de solución, que sean técnicamente factibles. Cada alternativa debe especificarse en término de cantidad de consultas, egresos hospitalarios, cantidad de exámenes, recursos humanos y físicos. A partir de esta información se define el tamaño del establecimiento y su localización.

2. SELECCION DE LA MEJOR ALTERNATIVA

Una vez identificadas y desarrolladas todas las alternativas, se procede a seleccionar la mejor en base al criterio costo-eficiencia mencionado. Es decir, considerando que todas las alternativas entregan un beneficio similar⁷, se opta por la que tenga el menor costo por unidad de prestación.

⁵ Por ejemplo, 15 años, 20 años, etc.

⁶ El Censo Nacional de Población y Vivienda 1991 permite conocer la población y su composición por sexo y edad a nivel de radio censal. También permite establecer el crecimiento intercensal y los movimientos migratorios. Finalmente, las proyecciones de población beneficiaria deben incluir la consideración de otras variables explicativas, como el nivel de ingresos esperado, la distribución esperada del mismo, las áreas geográficas donde se esperan nuevos proyectos productivos, etc.

⁷ Suele suceder que distintas alternativas no entregan igual servicio, con lo cual generan beneficios diferentes. Sin embargo, a los efectos de comparar los costos entre ellas se supone que todas prestan idénticos servicios. Si no es así, la comparación de costos será analizada a la luz de las diferencias cualitativas entre los beneficios que aportan.

Para ello deben estimarse los costos correspondientes a cada alternativa de solución planteada. Éstos involucran tanto los costos de inversión como los de operación y mantenimiento. A los efectos de la comparación debe prestarse especial cuidado a la consideración exclusiva de los costos que son *propios* de cada alternativa, esto es, que no resultan comunes. Asimismo, se consideran solamente los costos *adicionales* que genera cada alternativa. Por ejemplo, si se trata de la ampliación de servicios hospitalarios, los costos pertinentes son los atribuibles a los nuevos servicios y/o espacios y no a los servicios y/o espacios ya existentes.

a) Costos de inversión

Se trata de los conceptos en que debe incurrirse desde el inicio de la ejecución del proyecto hasta dejarlo en condiciones de iniciar la operación. En términos generales, incluyen: costos de terreno, construcción, supervisión de obra, equipamiento e inversiones complementarias.

b) Costos de operación

Se trata de los gastos necesarios para que el proyecto funcione y preste adecuadamente el servicio que constituye su objetivo. Se consideran costos de operación las remuneraciones y costos laborales asociados, los materiales, medicamentos e insumos relacionados y también los útiles de escritorio, de limpieza, etc.

c) Costos de mantenimiento

Se trata de los gastos necesarios para que el proyecto pueda mantener tanto el nivel como la calidad de operación para la cual fue diseñado. Se incluyen especialmente los costos de mantenimiento del edificio y el equipamiento específico.

Una vez obtenidos los costos: de inversión, de operación y de mantenimiento de cada alternativa, corresponde poner dichos costos en términos comparables, de modo de hacer posible la elección de una alternativa de solución. Para ello debe estimarse el Costo Anual Equivalente⁸(CAE) de cada alternativa y elegir el menor.

3. PROYECTO DEFINITIVO

Una vez elegida la alternativa de solución para el problema en estudio, corresponde terminar con los detalles del proyecto. Para ello se deben revisar todos los capítulos del proyecto: el estudio de demanda, los requerimientos de recursos humanos, de recursos físicos, la localización, el estudio de costos y, finalmente⁹, ajustar el cálculo del costo anual equivalente a partir de las correcciones que se hayan producido.

⁸ Por unidad de producción, que puede ser: consulta ambulatoria, consulta total, egreso hospitalario, etc.

⁹ Obviamente, corresponden a esta etapa la elaboración de planos de detalle otra documentación técnica específica y de detalle.

4. RESUMEN Y CONCLUSIONES

Resulta de gran utilidad la elaboración de un capítulo de Resumen y Conclusiones. Éste se escribe una vez finalizado el proceso de formulación y evaluación del proyecto, pero se presenta al inicio del documento y tiene como finalidad entregar una síntesis de todos los aspectos relevantes del estudio, de manera que resulte autosuficiente para entender el proyecto en su totalidad.

ANEXO XVIII

INDICADORES DE CONTROL DE GESTION PARA EVALUAR RESULTADOS DE PROYECTOS SOCIALES

DEFINICION DE INDICADORES DE CONTROL DE GESTION¹

Se desarrolla a continuación el análisis conceptual de los indicadores propuestos. Se propone el monitoreo mensual, por departamentos y a nivel provincial. Se implementa por separado el Sistema de Seguimiento de Programas Sociales. Finalmente, se presenta información que esta consultoría ha recopilado y elaborado y que es necesaria para el cálculo de los mismos.

1. INDICADORES DE EFICACIA

Se puede definir cualquier servicio prestado por el Estado como una función de producción. Ésta, considerada socialmente, es una actividad que realiza el Estado en relación con las personas que configuran el contexto social. *En la medida en que tal actividad responde en forma positiva a lo esperado por el contexto, se dice que es eficaz.*

A diferencia de la eficiencia, no existen indicadores convenidos para medir la eficacia. Ello se debe a que la eficacia de una función de producción, como actividad social, depende del grado de respuesta que la comunidad espera de ella. Los objetivos o fines sociales deben ser interpretados como los efectos sociales esperados y conscientemente buscados al tratar de prestar un servicio, producir un bien físico o uno intelectual, etc.

Se ha sostenido que los efectos esperados de una actividad están en el producto final solamente. Sin embargo, puede pensarse en un planteo amplio, donde se identifiquen efectos esperados por la comunidad en todos los elementos que componen la función de producción.

Esto es:

- I. En el producto final, como respuesta a la demanda del medio.
- II. En la relación de producción. A veces, es también un fin social el producir de determinada manera, por ejemplo, con tecnologías intensivas en mano de obra.
- III. En los insumos, cuando el objetivo es dar empleo a ciertos recursos desocupados. Por ejemplo, recursos naturales.

En otras palabras, una relación de producción es eficaz cuando produce los efectos que la sociedad espera de ella.

En el caso de los programas de refuerzo alimentario, pueden identificarse los siguientes indicadores²:

¹ El enfoque social en el manejo de indicadores de gestión ha sido muy bien desarrollado en :

GINESTAR, Angel y otros, "Costos educacionales para la gerencia universitaria" (INAP - UNCUIYO - CICAP - OEA, UNCuyo, 1990).

² El detalle en el análisis geográfico de los indicadores dependerá, básicamente, de la disponibilidad

2. INDICADORES DE IMPACTO

a) En relación con el objetivo final

Los indicadores de impacto miden la relación entre la meta alcanzada y la demanda social a la que se pretende satisfacer. La medición del impacto en relación con el objetivo final la proporciona la relación entre la cantidad de niños provenientes de hogares NBI³ que se desarrollan con un crecimiento normal y la cantidad total de niños provenientes de hogares NBI, para el área geográfica y el período determinados. Esto es:

Porcentaje de niños provenientes de hogares NBI que se desarrollan con un crecimiento normal.

Haciendo la correspondiente distinción entre comedores infantiles y escolares, será:

- ◇ Porcentaje de niños provenientes de hogares NBI, asistidos en comedores infantiles, con crecimiento normal.
- ◇ Porcentaje de niños provenientes de hogares NBI, asistidos en comedores escolares, con crecimiento normal.

b) El impacto en relación con el objetivo intermedio, teniendo presente la modalidad de asistencia alimentaria, se estimará de la siguiente manera:

- ◇ Porcentaje de niños provenientes de hogares NBI, asistidos en comedores infantiles.
- ◇ Porcentaje de niños provenientes de hogares NBI, asistidos en comedores escolares.

de información y de la capacidad de procesamiento y análisis de la UFI. Así, por ejemplo, el nivel óptimo de análisis puede ser barrio o radio censal, en el caso del área de mayor densidad de población, en el departamento Capital. Sin embargo, este análisis podría no justificarse mensualmente y sí semestralmente. El análisis a nivel departamental parece apropiado para ser desarrollado con periodicidad mensual.

³ De la lectura del Convenio que instrumenta el Programa surge la población NBI como objetivo del mismo. Sin embargo, pueden plantearse otros segmentos de población de riesgo. Sólo a modo de ejemplo se cita el caso de la *población de riesgo físico* (y no social), con problemas nutricionales por falta de información, que podría beneficiarse con el componente de *capacitación* del Programa.

3. INDICADORES DE EFICIENCIA

El concepto de eficiencia atiende al análisis del uso de los medios o recursos productivos con miras a obtener un producto final. Así, una función de producción (en nuestro caso, la prestación de asistencia alimentaria) habrá alcanzado la eficiencia si obtiene un cierto producto final al menor costo posible. O, también, si para un determinado costo se alcanza el máximo posible de producto.

Los indicadores de eficiencia son buenos instrumentos de comparación de funciones de producción. Se dice que una función de producción es más eficiente que otra si:

- en la primera se produce más del bien final que en la segunda, con igual cantidad de insumos; o
- en la primera se requiere menos del insumo para conseguir igual cantidad de producto final.

Dada la modalidad de ejecución del programa, con relación a la eficiencia sólo pueden medirse los costos. El análisis planteado en el ejercicio de evaluación ex-post⁴, aplicado a cada período de análisis, completará el diagnóstico sobre la eficiencia del programa. Se proponen los siguientes indicadores:

- ◇ Costo medio por ración.
- ◇ Costo medio / precio de referencia⁵.
- ◇ Gasto mensual total del programa.

4. EL CONCEPTO DE EFECTIVIDAD

La efectividad se refiere a logros o productos, midiendo la relación entre resultados obtenidos y objetivos planteados, sin cuestionar si tales objetivos eran adecuados o no, o si debían tratarse como prioritarios.

Simbólicamente, el grado de efectividad alcanzado puede expresarse de la siguiente manera:

$$\text{efectividad} = \text{variable ex-post} / \text{variable ex-ante}$$

⁴ Así, la evaluación de la calidad de las dietas en cada uno de los establecimientos, departamentos y zonas; así como de las condiciones sanitarias de los comedores son imprescindibles para identificar el producto final.

⁵ Siempre que sea posible, es conveniente comparar con un "precio de referencia" que, en términos generales, corresponde al precio de mercado.

Se propone medir la efectividad en relación con:

- ◇ la eficacia;
- ◇ el impacto;
- ◇ la eficiencia.

Es decir que para cada indicador de *monitoreo de la ejecución* existirá otro equivalente, correspondiente a la etapa de *planificación*. Se proporcionarán, además, los respectivos desvíos; siendo necesario encontrar las explicaciones de los mismos. Así, por ejemplo, en relación con la eficiencia, los indicadores de efectividad serán:

- ◇ Costo medio por ración ejecutado / Costo medio por ración presupuestado
- ◇ Gasto mensual total ejecutado / Gasto mensual total presupuestado.