



**UCI**

Universidad para la  
Cooperación Internacional

Maestría en Administración de Proyectos  
Curso Formulación y Evaluación de Proyectos

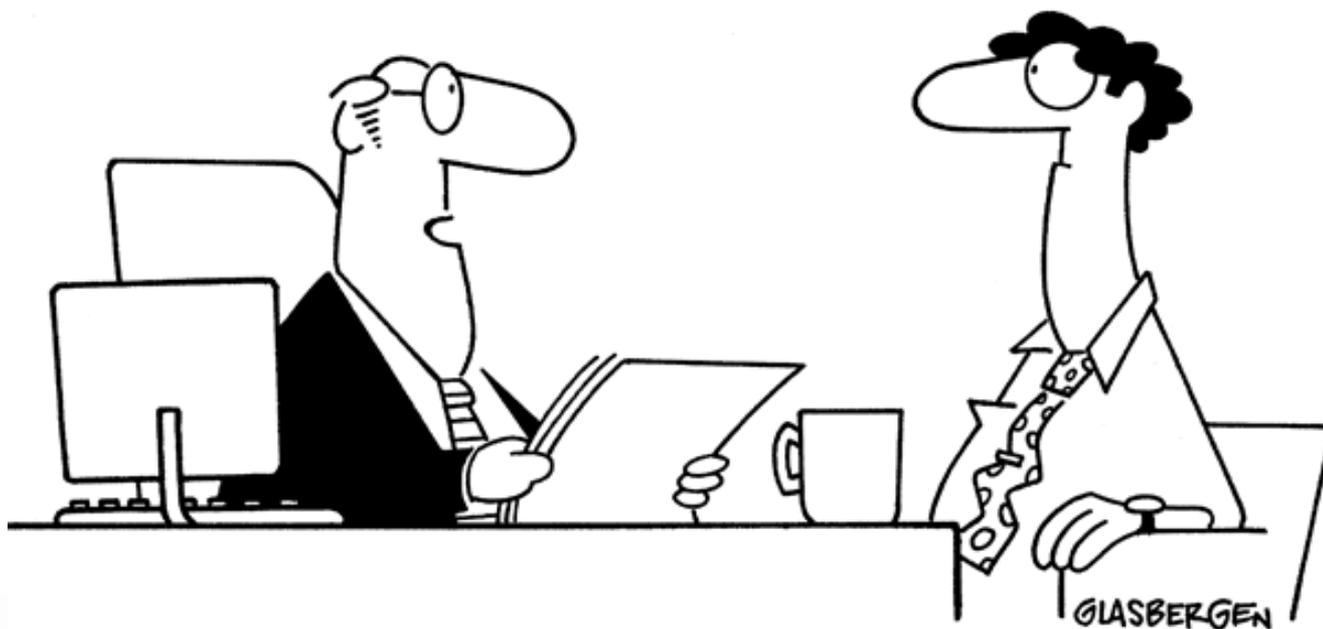
# Fundamentos conceptuales sobre Formulación y Evaluación de Proyectos

Elaborado por: Glauco U. Quesada, Ing. MAP – 2012

[glaucoq@uci.ac.cr](mailto:glaucoq@uci.ac.cr)

# Lecciones de Vida

Copyright 2006 by Randy Glasbergen.  
www.glasbergen.com



**No he leído su propuesta aún, pero ya tengo algunas grandiosas ideas de como mejorarla.**

# Objetivos de las sesión

---

1. Diferenciar las fases o etapas de los procesos de formulación y evaluación de la factibilidad de proyectos, sean estos privados o sociales.

1.1- Explicar el concepto de ciclo del proyecto, considerando las fases y procesos previos a la autorización de la implementación.

1.2- Describir los procesos asociados a las fases de identificación y evaluación de los proyectos.

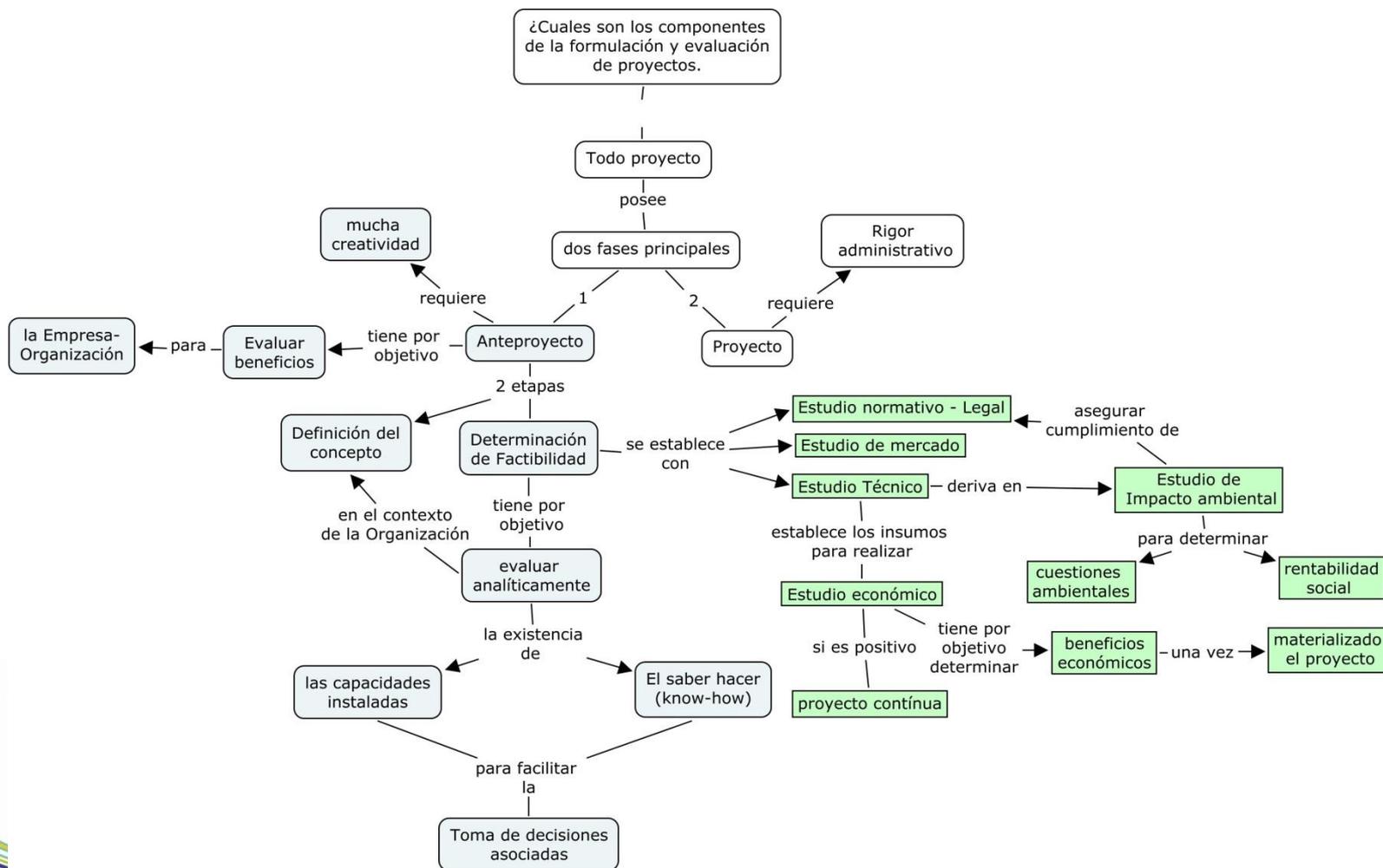
1.3- Explicar la tipología clásica de los proyectos, según su finalidad y el objeto de inversión.

1.4- Explicar el rol mediador que tienen los proyectos en la planificación del desarrollo y su progresión hacia lo social.

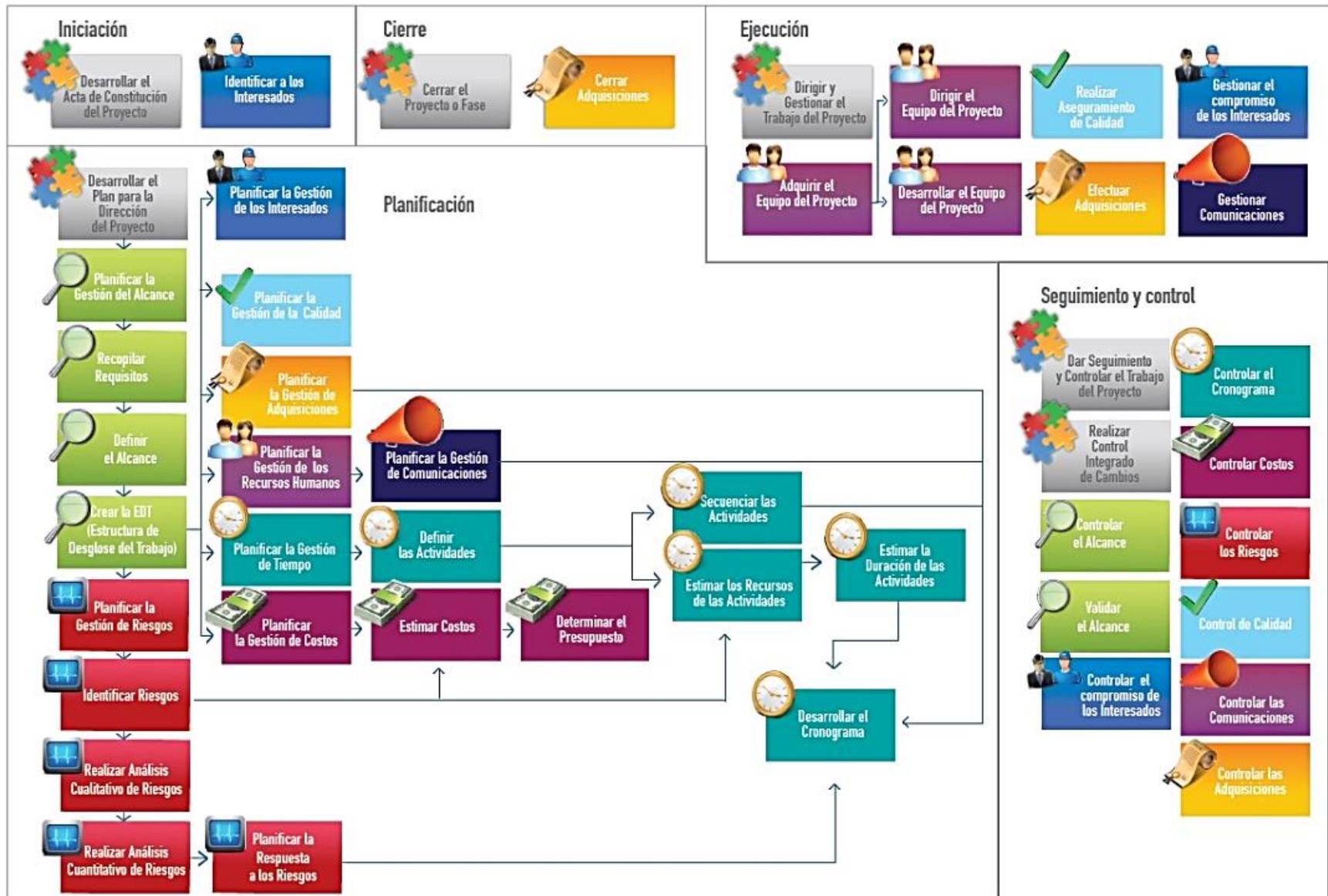
1.5- Establecer la diferencia de los enfoque PCM y PMBOK



# Mapa Conceptual de la sesión

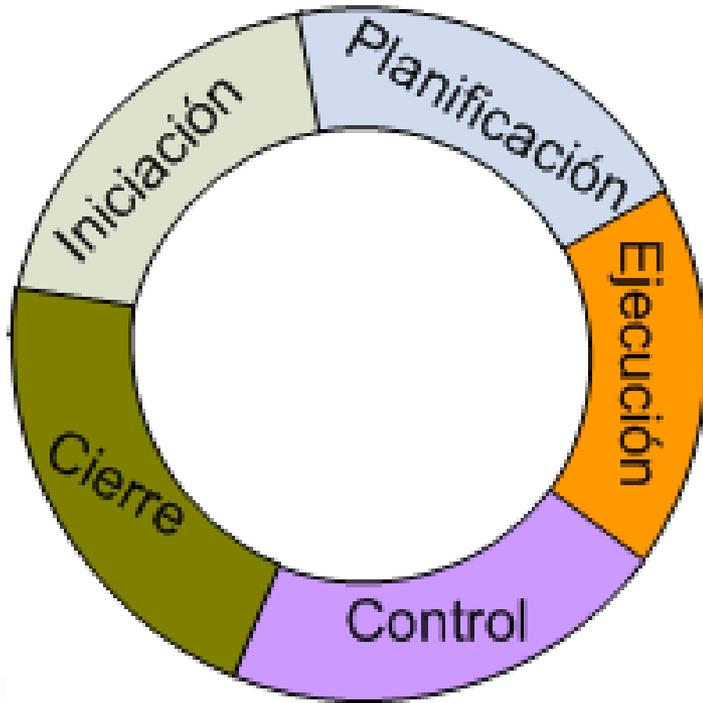


Formulación y Evaluación Estratégica - Elaborado por Glauco Quesada, Ing. MAP - 2012



# El ciclo de vida según el PMBOK

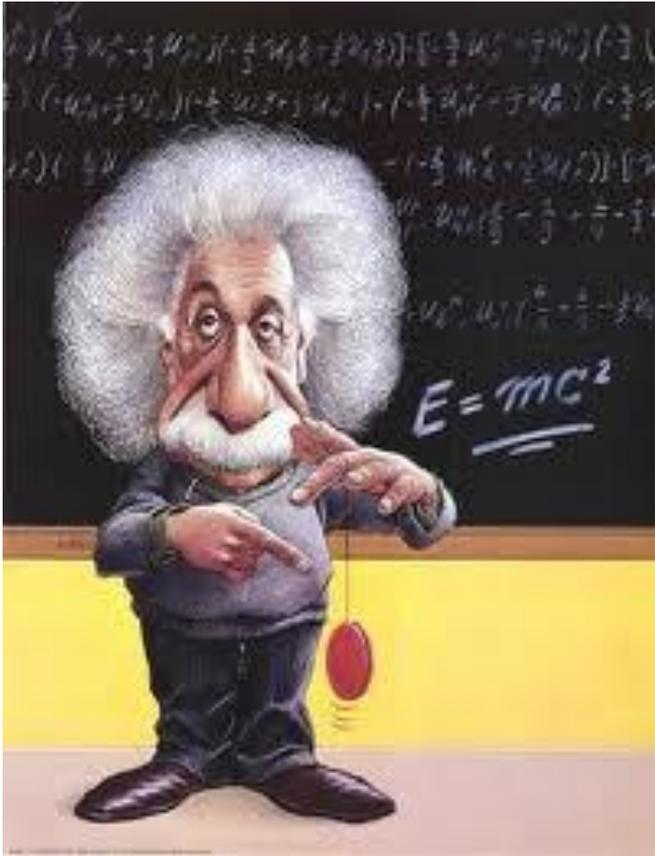
---



- El proyecto inicia con una autorización (Chárter del Proyecto)
- Iniciación es una fase con una frontera inicial muy abierta, cuyas sub-fases no son explícitamente consideradas dentro de la norma PMBOK.
- La indefinición produce confusiones y establece un marco incompleto, no confiable.

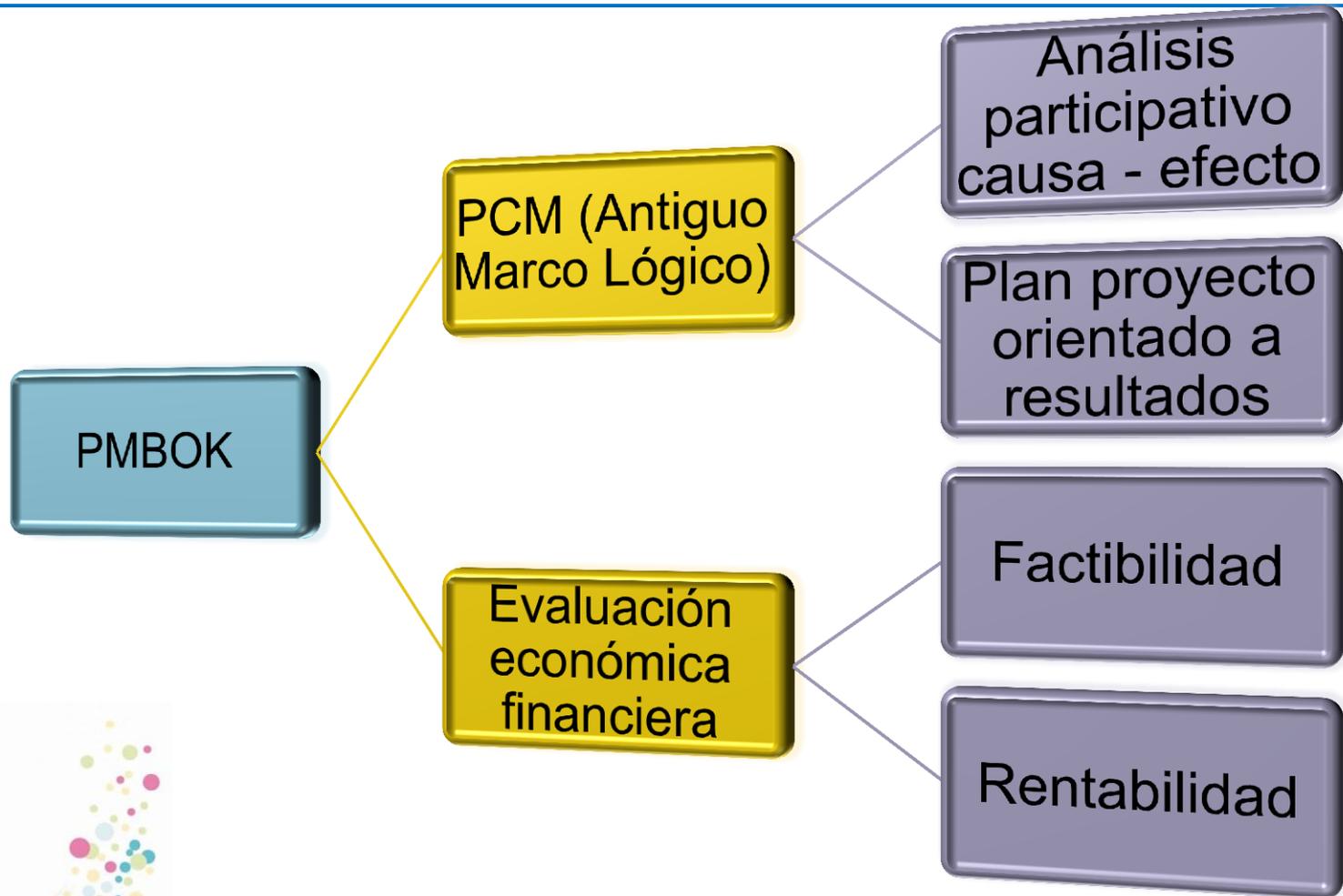


# ¿Por qué el PMBOK no es suficiente?



- Parte de la autorización del chárter como elemento de iniciación.
- No considera los procesos previos de identificación y factibilidad explícitamente como parte de la norma ANSI.
- Asume el vínculo estratégico y analítico con la gestión de programas y portafolios: Cuestión que no necesariamente sucede.
- Los inversionistas de ciertos proyectos o los sistemas de regulación requieren tener certezas de rendimiento previos.

# Alternativas metodológicas al PMBOK

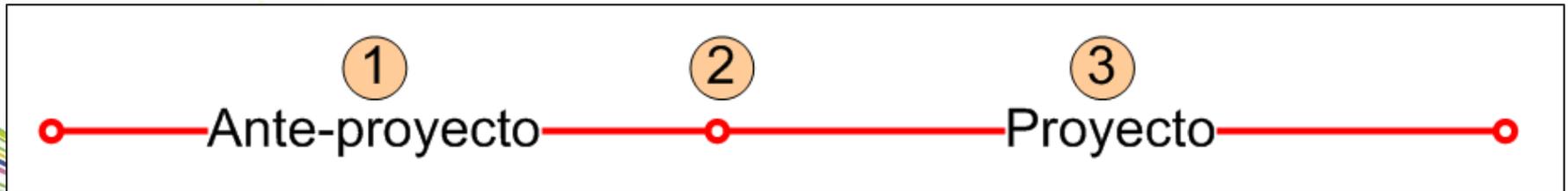


# Otros ciclos de vida, otras formas...

---

## Consideraciones aplicables a toda circunstancia

- El ciclo genérico se establece a partir de una fecha de inicio y otra de finalización.
- En términos amplios, el proyecto inicia una vez que se obtiene la autorización por parte del patrocinador u contrapartes.
- En el ante-proyecto o etapa de pre-inversión, se identifican los problemas u oportunidades, se proponen los modelos de solución y se selecciona la alternativa más adecuada.
- El producto resultante de esta etapa es el documento de Formulación (Conocido en inglés como *Business Case*.)

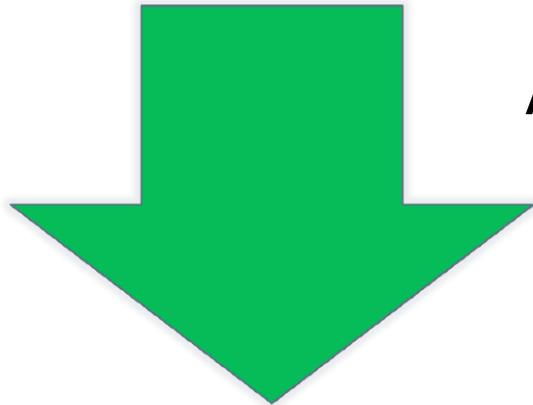


# Otros ciclos de vida...



# En la pre-inversión

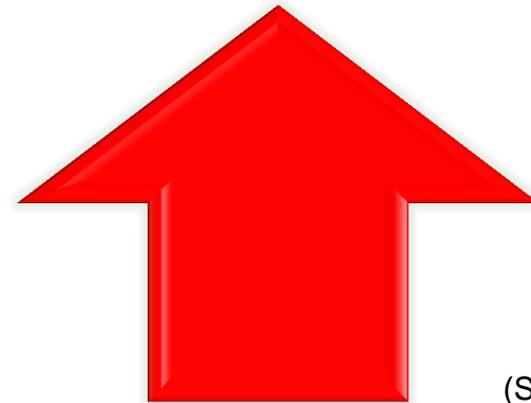
---



A menor cantidad y calidad de información, el estudio se acerca a un **PERFIL**



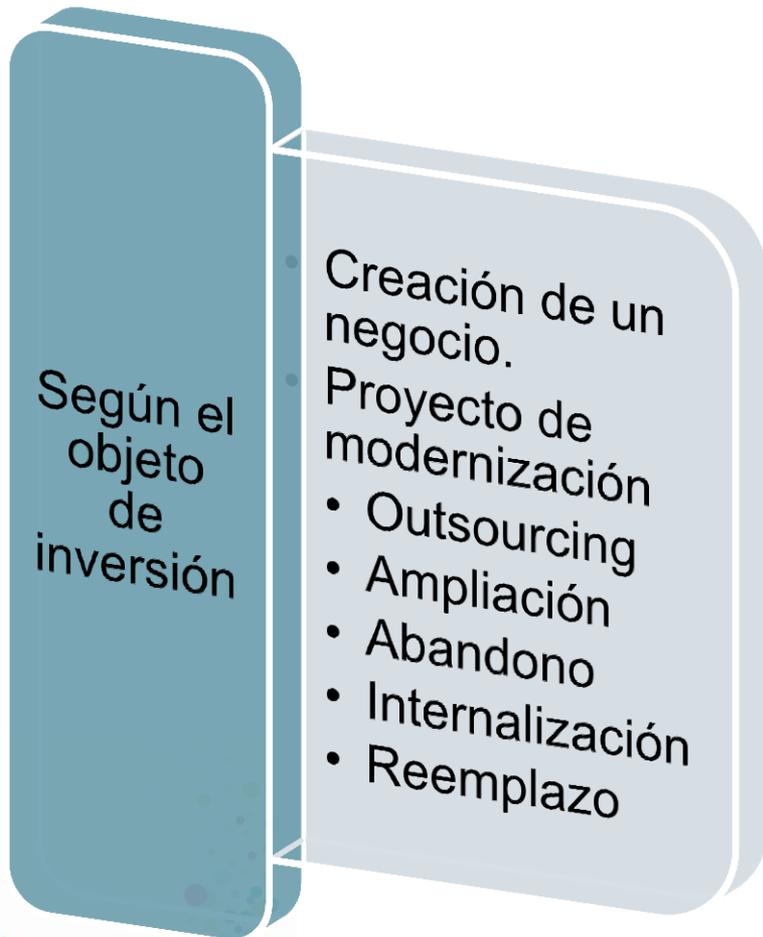
A mayor cantidad de información, el estudio se acerca a **FACTIBILIDAD**



(Sapag, 2011)

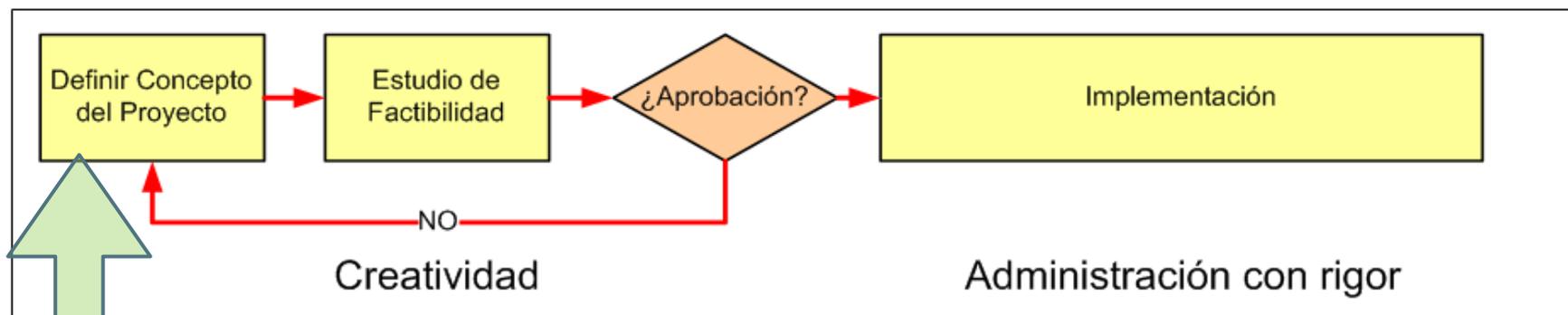
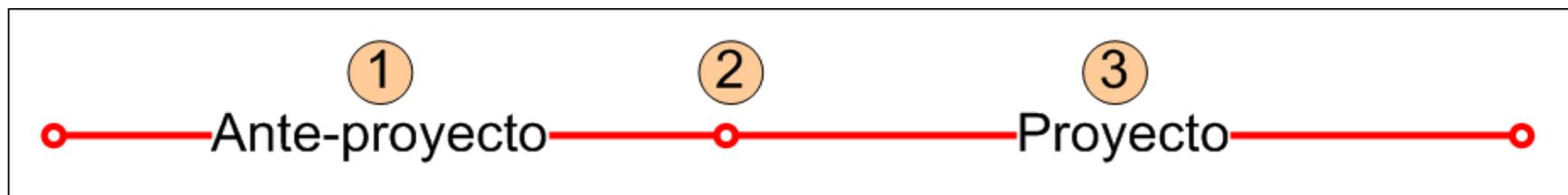


# Tipología de los proyectos



(Sapag, 2011)

# Componentes del Anteproyecto



Fuente : Elaboración propia, con base en Bonnal *et al* (2002)

La definición del concepto también se conoce como Pre-Inversión, Pre-Factibilidad o Fase de Identificación (en proyectos sociales principalmente).

# Factibilidad

---

## Factibilidad

- Proyecta costos y beneficios a lo largo del tiempo
- Utiliza flujos de caja y razones financieras (TIR, VAN)
- Análisis de información tiende a ser demostrativo



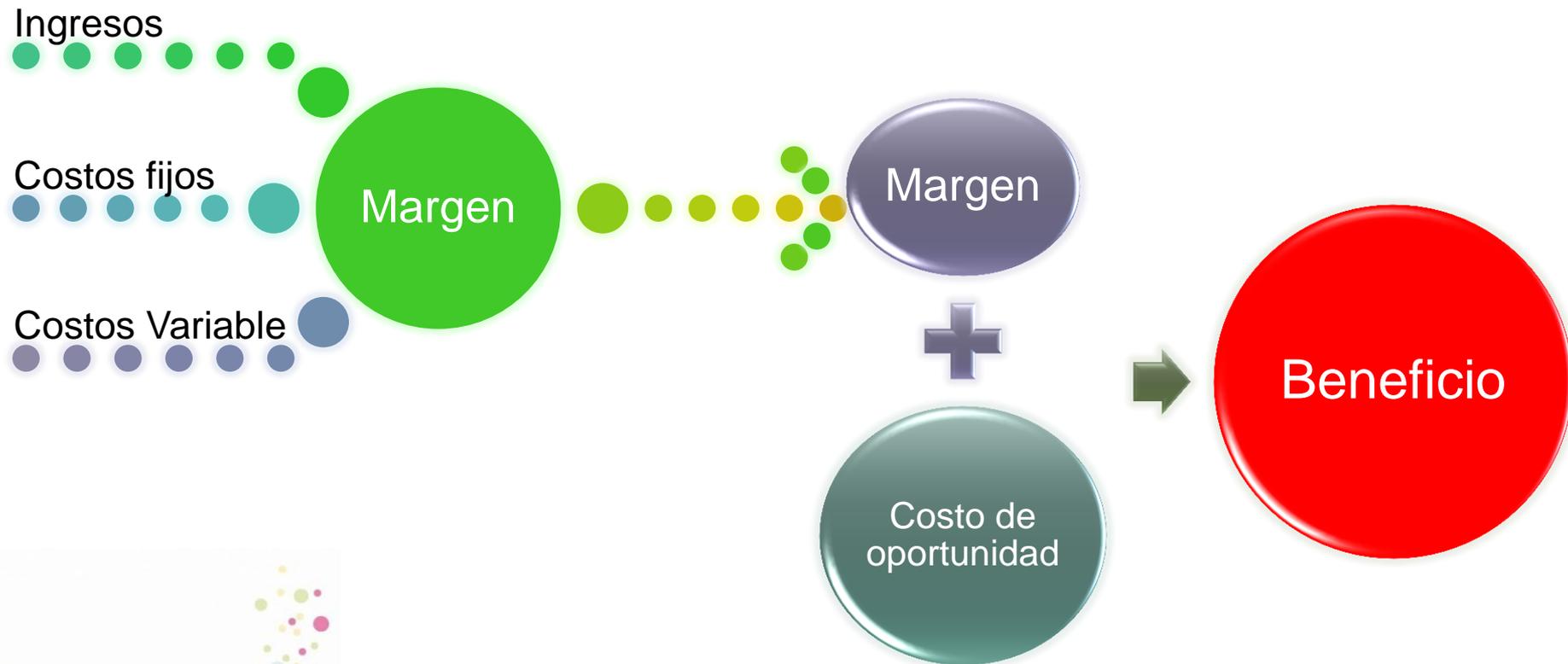
# Factibilidad

---

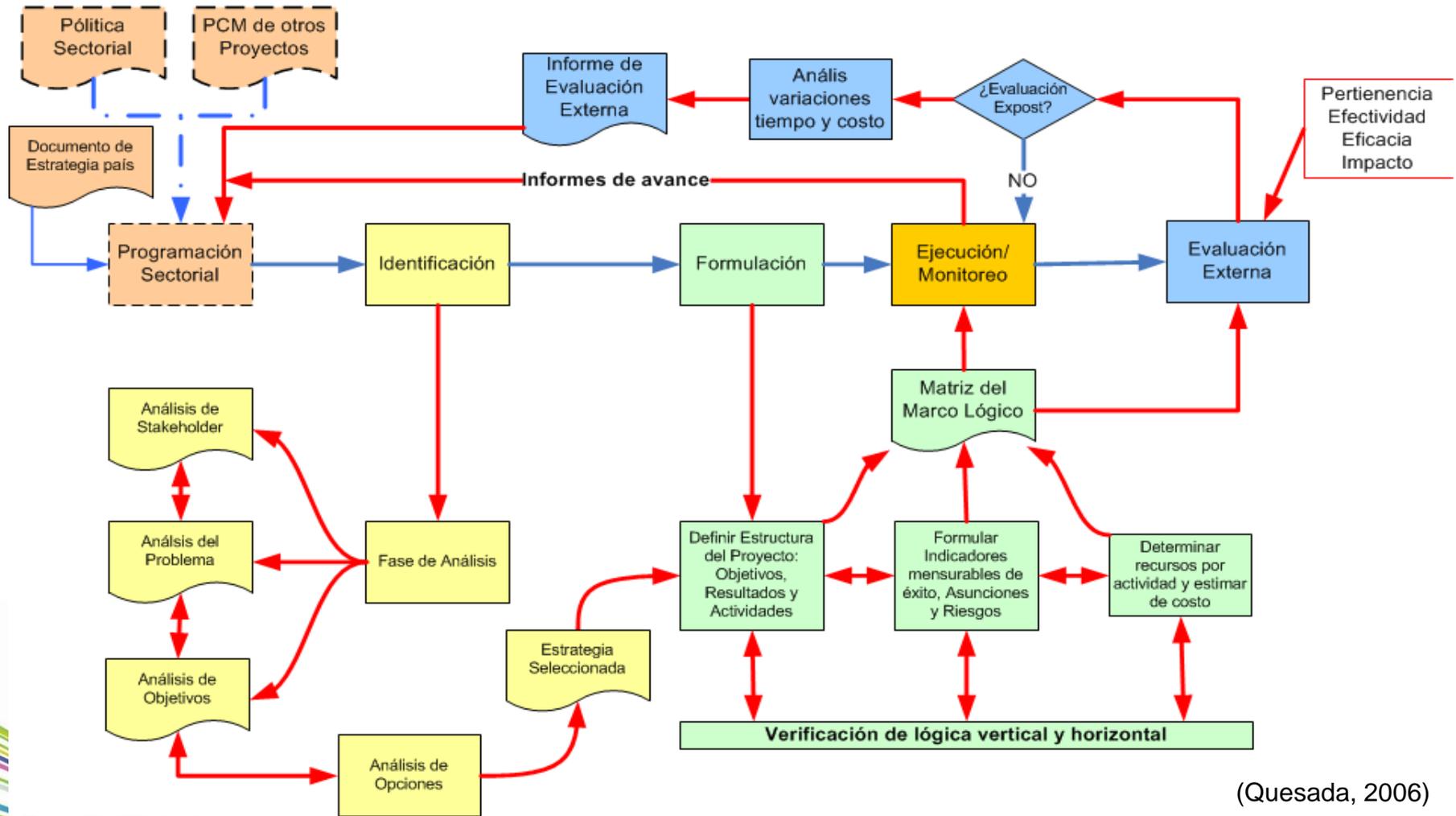
Un proyecto  
se emprende  
para producir  
**Beneficios.**

- “...el beneficio tiene una enorme utilidad social. Aparte de recompensa para el empresario, es la clave para el mantenimiento e incremento de la actividad comercial.” (Ajenjo, 2006)

# Factibilidad

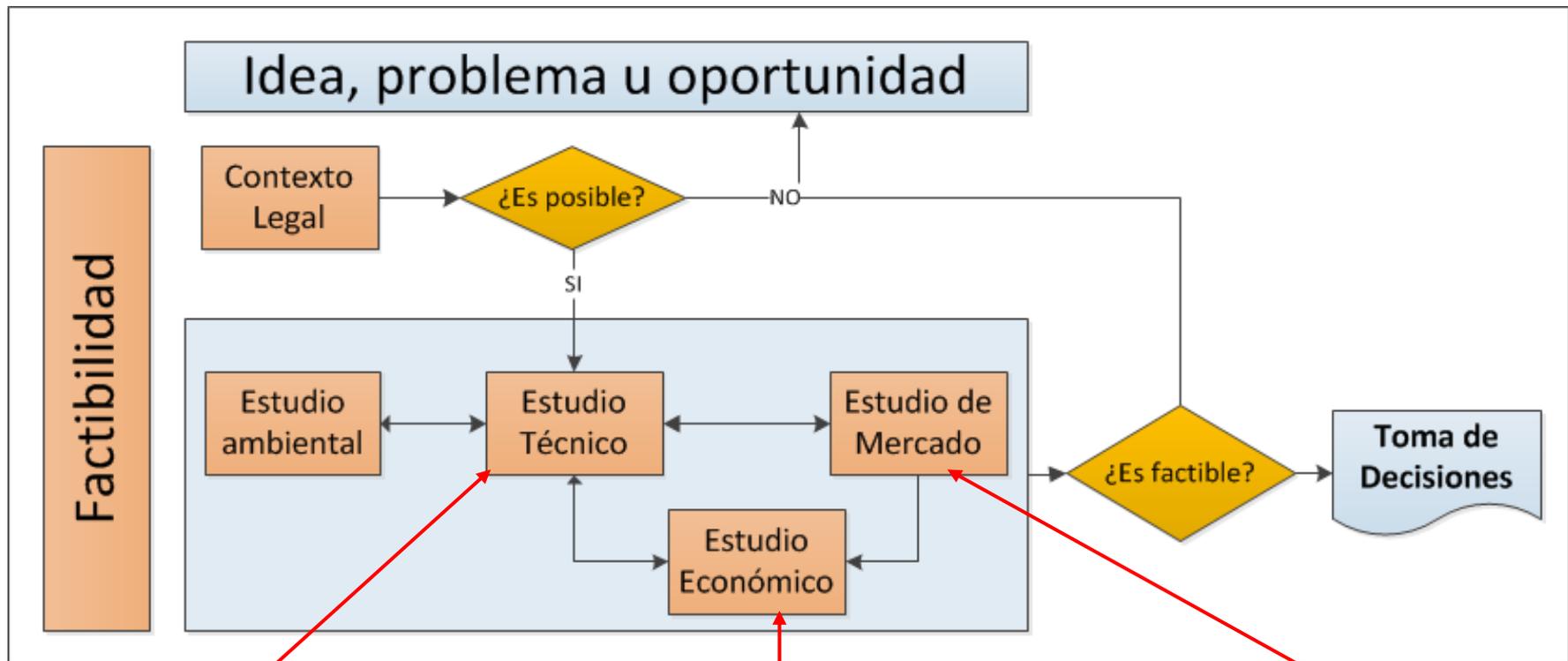


# Un ejemplo de proceso más amplio y participativo de Identificación de programas y proyectos (El PCM)



(Quesada, 2006)

# Componentes de la Factibilidad



¿Tenemos las capacidades y el know-how?

¿Habrán beneficios económicos una vez puesto en marcha el proyecto?

¿Los productos resultantes son requeridos por mercado?

# Contribución de los proyectos al Desarrollo

---

- “El mercado opera sobre la base de la propiedad privada y la libertad de empresa y necesita de la especialización productiva como fundamento y motor del intercambio, generando ganancias sociales vinculadas a la productividad y la riqueza material. Su normal funcionamiento produce desigualdades, ganadores y perdedores que se diferencian en el peso económico y el nivel de riqueza. Siempre y cuando ocurran en un ambiente de progreso material generalizado y continuo, estas desigualdades no se consideran un dogma igualitarista. No obstante cuando se traducen en una falta de posibilidades de renovación y cambio, producen estancamiento y empobrecimiento y se convierten en un obstáculo. En respuesta a los efectos esperados... se ha agregado el principio de solidaridad. Allí aparece la distinción entre igualdad y equidad: mientras que se espera igualdad para todos los individuos en el acceso a los derechos básicos universales, no se espera un desempeño económico igual para todos, aunque si pretende que haya igualdad de oportunidades para obtener el máximo desempeño” (Bárcena, A. y López, A. (2009). *Economía y territorio en América Latina y el Caribe: Desigualdades y políticas*. Santiago: CEPAL, Pp 21 y 22)



# Evaluación Social de Proyectos

---

- Compara los beneficios y costos que una determinada inversión puede tener para una sociedad en su conjunto.
  - Proyectos Privados - usan precios de mercados
  - Proyectos sociales – consideran costos y beneficios directos así como precios sombra o sociales (efectos indirectos y externalidades sobre la comunidad.)

Ambos usan criterios similares de evaluación aunque difieren en la valoración de las variables determinantes de los costos y beneficios.

# Éxito o fracaso del proyecto

---

- Determinar el éxito o fracaso del proyecto es como la belleza... depende de los ojos con que se mira.
  - No siempre que un proyecto es rentable para un ente privado lo es para la sociedad y viceversa.
    - La construcción de una escuela para una empresa constructora puede ser rentable, pero si no tiene maestros, niños o mobiliario suficiente, el proyecto puede estar fracasando irremediablemente para la comunidad que la espera.



# Los proyectos en la planificación del desarrollo

---

- Planificación es un proceso mediador entre presente y futuro.

“Los procesos sociales, como procesos humanos ricos y complejos, están muy lejos de ser precisados y explicados con variables numéricas... no puede eliminarse lo cualitativo y disociarlo de lo cuantitativo con el pretexto de que lo que no es medible no influye” (Sapag N. y Sapag. R, 2004, pp.10)

El Administrador de Proyectos es el garante de la verificación del impacto y comprobar la pertinencia en todas las etapas del proceso.

# Diferencias entre PCM y PMBOK

---

PCM es una metodología de análisis y planeación de programas y proyectos. PMBOK aplica a proyectos.

PCM es un método participativo que supone la implementación como un gran proceso, mientras que el PMBOK explícitamente los secciona en fases de ciclo de vida y en procesos.

Sus vinculaciones se relacionan con sus exclusiones. El uso complementario de ambas herramientas ofrece una gama más completa de opciones.

# Bibliografía:

---

- Ajenjo, A. (2005). Dirección y gestión de proyectos: un enfoque práctico. 2da edición. Alfa Omega, México.
- Bonnal, P.; Gourc, D. y Lacoste, G. (2002). The life cycle of technical projects. Project Management Journal.
- Quesada, G. (2006). Metodología Integrada de PMI (Project Management Institute) y el PCM (Project Cycle Management) en la Dirección de Proyectos de Asistencia Humanitaria Internacional.
- Sapag, N. (2011). Proyectos de Inversión: Formulación y evaluación. 2da Edición. Pearson, Santiago.
- Sapag, N y Sapag, R.(2004). Preparación y evaluación de proyectos: 4ª Edición. México: McGraw Hill.



---

*Muchas  
Gracias*

