

**UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
PROGRAMA LATINOAMERICANO DE
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS**

**FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN
ESTRATÉGICA DE PROYECTOS**

GUÍA DEL ESTUDIANTE

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| I. Presentación..... | 2 |
| II. Requisitos..... | 2 |
| III. Objetivo General y Objetivos Específicos..... | 3 |
| IV. Contenido del Curso..... | 4 |
| V. Programa del Curso | 5 |
| VI. Evaluación y Descripción de los Entregables..... | 8 |
| VII. Bibliografía | 12 |

FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN ESTRATÉGICA DE PROYECTOS

I. Presentación

En el curso Metodologías, procesos y productos en proyectos se presentan los fundamentos conceptuales y prácticas modernas de la formulación y evaluación estratégica de proyectos. Este curso busca desarrollar habilidades para que el futuro administrador de proyectos pueda realizar o evaluar propuestas de proyectos para determinar su factibilidad y viabilidad.

La formulación de un proyecto y su evaluación son fundamentales para entender integralmente cómo una idea se convierte en la implementación de un proyecto. Todo buen gerente de proyecto debe dominar los conceptos de la evaluación del proyecto que administra y trabajar en equipos multidisciplinarios para el desarrollo de los estudios necesarios.

II. Requisitos

El curso está diseñado para ser estudiado y comprendido por estudiantes de diferentes perfiles académicos. Sin embargo, conocimientos básicos en finanzas/contabilidad, matemáticas, estadística y uso de hojas de cálculo serán muy útiles. A continuación se describen en detalle estos.

Finanzas/contabilidad: conceptos de inflación, devaluación, valor del dinero en el tiempo, tipo de cambio, divisas, margen de ganancia, rentabilidad, riesgo y liquidez. Modelo básico contable de ingresos, egresos, utilidades. Concepto de depreciación, valor en libros, activos, pasivos.

Matemáticas: Conceptos básicos sobre operaciones y algoritmos de series de sumas, elevar a una potencia, comprensión de ecuaciones básicas.

Estadística: Conceptos básicos de muestreo, investigaciones de mercado, margen de error, nivel de confianza.

Uso de hojas de cálculo: Funciones de suma, multiplicación, resta, división, elevar a una potencia. Funciones financieras como Tasa Interna de Retorno, Valor Actual Neto, Pago, Valor Presente, Valor Futuro.

Es importante mencionar que la mayor parte de estos conceptos serán vistos durante el curso y cualquier consulta será aclarada por el profesor, con excepción de las funciones básicas de una hoja de cálculo.

III. Objetivos

Objetivo General

Al finalizar el curso el alumno estará en capacidad de participar en el proceso de formulación y evaluación de proyectos de su organización con miras a determinar si un proyecto es factible y viable.

Objetivos Específicos

- Explicar qué es un proyecto, los procesos previos que lo generan en el contexto de la Administración de Proyectos visualizando las fases y etapas necesarias para ejecutar un proyecto desde inicio hasta su fin.
- Aplicar las herramientas de matriz de involucrados, el árbol de problemas, el árbol de objetivos, la matriz de alternativas y la matriz de marco lógico.
- Realizar los estudios de pre-factibilidad y factibilidad de un proyecto, gestionando los estudios legal, ambiental, técnico, de mercado y financiero.
- Aplicar la metodología del Ciclo de la Administración del Proyecto (PCM) para formular una propuesta de proyecto.

IV. Contenido del Curso

1. La metodología de Administración del Ciclo del Proyecto (PCM)
 - Formulación de propuestas de proyectos
 - Identificación y documentación de necesidades de proyectos
 - Desarrollo de descripciones de productos y servicios.

2. Metodología del Marco Lógico
 - Herramientas de análisis de interesados-afectados
 - Árbol de problemas
 - Árbol de objetivos.
 - Desarrollo de la matriz de marco lógico

3. Los estudios básicos de pre y factibilidad
 - El estudio de mercado y la oportunidad del proyecto. Viabilidad.
 - El estudio técnico y la propuesta de proyecto. Viabilidad.
 - El estudio ambiental: principios y criterios. Viabilidad.
 - El estudio financiero de viabilidad
 - Elaboración del flujo de caja inicial de una propuesta de proyecto.
 - Herramientas analíticas para determinar la viabilidad financiera de un proyecto.
 - Impacto sobre la viabilidad y la gestión de riesgo de parámetros macroeconómicos

4. Redacción de la propuesta de proyecto con especificaciones técnicas, de gestión y económicas.

V. Programa del Curso

| | |
|--|--|
| Semana 1 | |
| <p>Áreas temáticas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formulación de propuestas de proyectos • Identificación y documentación de necesidades de proyectos • Herramientas de análisis de interesados-afectados • Árbol de problemas • Árbol de objetivos. • Desarrollo de descripciones de productos y servicios. | |
| <p>Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Explicar qué es un proyecto, los procesos previos que lo generan en el contexto de la Administración de Proyectos visualizando las fases y etapas necesarias para ejecutar un proyecto desde inicio hasta su fin. • Aplicar la metodología del Ciclo de la Administración del Proyecto (PCM) para formular una propuesta de proyecto. • Aplicar las herramientas de matriz de involucrados, el árbol de problemas y el árbol de objetivos. | |
| | <p>Actividades y Métodos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lectura Marco Lógico para el Diseño de proyectos. BID (página 1 a la 19). • Lectura PMBOK (2008). Cap. 2, Pág. 15 a la 33. • Lectura Enfoque de Marco Lógico (NORAD). • Desarrollo Parte 1 Perfil de Proyecto. • Participación en el Foro 1 de la Semana 1 • Cuestionario Semana 1 |

| | |
|---|--|
| Semana 2 | |
| <p>Áreas temáticas</p> <ul style="list-style-type: none"> • La herramienta de la matriz de alternativas • El estudio de mercado y la oportunidad del proyecto. Viabilidad. • El estudio técnico y la propuesta de proyecto. Viabilidad. • El estudio ambiental: principios y criterios. Viabilidad. | |
| <p>Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poder aplicar la herramienta matriz de alternativas para escoger la idónea para un proyecto • Realizar el análisis de viabilidad de mercado de una oportunidad de proyecto para determinar su aceptación. • Manejar los elementos fundamentales para realizar la evaluación técnica de una propuesta de proyecto y así determinar su viabilidad. • Identificar los principios y criterios más importantes para realizar la evaluación ambiental para determinar su viabilidad. | |
| | <p>Actividades y Métodos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lectura Capítulo 2: Metodología general identificación, preparación y evaluación (página 29 a la 57). • Participación en el Foro 2 en semana 2 • Cuestionario semana 2 • Desarrollo Parte 2. Desarrollo de Estudios de mercado, técnico y ambiental. |

| | |
|--|--|
| Semana 3 | |
| Áreas temáticas | |
| <ul style="list-style-type: none"> • El estudio financiero de viabilidad: elaboración del flujo de caja inicial de una propuesta de proyecto. | |
| Objetivos | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el flujo de caja inicial de una propuesta de proyecto para iniciar los estudios de viabilidad financiera. | |
| | Actividades y Métodos |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Lectura Capítulo 3; Metodología general identificación, preparación y evaluación (página 58 a la 85). • Participación en el Foro semana 3 • Cuestionario Semana 3 • Glosario del curso |

| | |
|---|---|
| Semana 4 | |
| Áreas temáticas | |
| <ul style="list-style-type: none"> • El estudio financiero de viabilidad Herramientas analíticas para determinar la viabilidad financiera de un proyecto. Impacto sobre la viabilidad y la gestión de riesgo de parámetros macroeconómicos • Matriz de Alternativas | |
| Objetivos | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Aplicar herramientas analíticas para determinar la viabilidad financiera de un proyecto. • Explicar el impacto sobre la viabilidad y la gestión de riesgo de parámetros macroeconómicos | |
| | Actividades y Métodos |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Lectura Capítulo 3: Metodología general identificación, preparación y evaluación (página 85 a la 101 y 102 a 120). • Ejercicios Financieros • Participación en el Foro semana 4 • Cuestionario semana 4 |

| | |
|---|--|
| Semana 5 | |
| Áreas temáticas | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de la matriz de marco lógico • Redacción de la propuesta de proyecto con especificaciones técnicas, de gestión y económicas. | |
| Objetivos | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Redactar una propuesta de proyecto con especificaciones técnicas, de gestión y económicas para contar con un documento completo de factibilidad. • Aplicar la metodología de Administración del Ciclo del Proyecto (PCM) para formular una propuesta de proyecto. • Aplicar la herramienta de la matriz de marco lógico para asegurar su comprensión. | |
| Fechas | Actividades y Métodos |
| 27 de setiembre al 1 de octubre 2011 | <ul style="list-style-type: none"> • Lectura Marco conceptual y operativo del banco de proyectos exitosos, Pag. 39 a 83 • Lectura Marco Lógico para el Diseño de proyectos. BID (página 20 a la 50) • Formulación y Evaluación Trabajo final • Cuestionario semana 5 |

VI. Evaluación y Descripción de los entregables

El sistema de evaluación califica los trabajos individuales y grupales del curso, y se compone de la participación en el FORO, el desarrollo de casos y el trabajo final grupal, que se va realizando a lo largo del curso.

Cada alumno ha sido asignado a un grupo, en el que se ha tratado de equilibrar zonas geográficas, participación de género y diversidad de profesiones. Cada estudiante deberá interactuar en el espacio de foro establecido para su grupo. El trabajo deberá ser desarrollado preferiblemente en un PYME y los alumnos deben ponerse de acuerdo sobre cuál será y el problema que pretenderán resolver y que generará el proyecto del cual luego harán el perfil y el resto de los estudios y trabajos del curso.

El curso será aprobado con una nota mínima de 70%, que se desglosa de la siguiente forma:

Porcentaje de calificación para cada trabajo

| Actividad | Porcentaje |
|--|-------------|
| Parte 1 Perfil de Proyecto | 6% |
| Parte 2 Desarrollo estudios mercado, técnico y ambiental | 7% |
| Formulación y Evaluación Trabajo Final | 7% |
| Foros (1, 2, 3 y 4) | 20% |
| Cuestionarios (1, 2, 3, 4 y 5) | 25% |
| Glosario | 8% |
| Ejercicios Financieros | 27% |
| | |
| Total | 100% |

Entregable

Título: Parte 1 Perfil de Proyecto (6%). Trabajo grupal.

Descripción: Consiste en desarrollar el perfil del proyecto que escoja cada grupo, este debe incluir una Descripción del proyecto, la identificación de la Problemática, una Justificación y los Objetivos General y Específicos del proyecto. Todos estos elementos irán ligados a las herramientas de la matriz de afectados-interesados, al árbol de problemas y al de objetivos. Los grupos deben presentar sus trabajos finales en el Campus Virtual de la UCI, los intercambios de documentos de elaboración se realizarán en el espacio de foro de cada uno.

Entregable

Título: Parte 2 Estudios de Mercado, Técnico y Ambiental (7%). Trabajo grupal.

Descripción: Consiste en desarrollar los Estudios de Mercado, Técnico y Ambiental, sobre la base de la Alternativa escogida. Los grupos deben presentar sus trabajos finales en el Campus

Virtual de la UCI, los intercambios de documentos de elaboración se realizarán en el espacio de foro de cada uno.

Entregable

Título: Foros estudios mercado, técnico, ambiental... (20%). Trabajo Individual

Descripción: Consiste en participar en el Campus Virtual de la UCI, aportando sobre los temas de la evaluación de proyectos que defina el profesor, se solicitan al menos dos intervenciones y no más de tres de cada punto que se solicite.

Entregable

Título: Glosario (8%). Trabajo Individual

Descripción: Consiste en participar en el Campus Virtual de la UCI aportando 4 definiciones (con referencias bibliográficas según la norma APA) de todo lo visto en el curso, dichas definiciones no se pueden repetir y si se repiten, serán válidas las aportadas por el estudiante que las colocó de primero. Al final los estudiantes contarán con un valioso glosario relacionado con el curso de más de 120 definiciones.

Entregable

Título: Ejercicios Financieros (27%). Trabajo individual.

Descripción: Consiste en desarrollar unos ejercicios relacionados con el VAN, TIR y Rentabilidad de la Inversión.

Entregable

Título: Cuestionarios 1, 2, 3, 4 y 5 (25%) Trabajo individual.

Descripción: Los estudiantes deberán contestar los cuestionarios indicados para cada semana en el campus virtual. Tienen 20 minutos para realizarlo la primera ocasión y 10 minutos la segunda. Se tomará la calificación mayor que obtengan.

Entregable 5

Título: Trabajo final. Desarrollo de una formulación de proyecto (7%). Trabajo grupal.

Descripción: Los estudiantes deberán seleccionar un proyecto (ver Apartado VI) y elaborar y presentar su perfil y evaluación. A continuación se detallan los puntos que debe incluir el documento final:

1. Descripción del Proyecto

Este capítulo es el mismo del entregable 1 pero actualizado después de desarrollados los estudios.

2. Problemática

Este capítulo es el mismo del entregable 1

3. Justificación

Este capítulo es el mismo del entregable 1

4. Objetivos

Este capítulo es el mismo del entregable 1, pero deben actualizarse con la información de los estudios en los aspectos de cantidad, calidad, tiempo y grupos favorecidos por el proyecto, además estos objetivos son los que van en la Matriz del Marco Lógico.

5. Supuestos

Este capítulo es el mismo del entregable 1, Estas son las condiciones necesarias para que el proyecto se pueda ejecutar o mejor dicho los riesgos en positivo, que de igual forma que los objetivos, se debe actualizar para el Fin (Objetivo General), Propósito (Objetivos Específicos), Componentes (Productos del proyecto) y las Actividades, que serán parte del Marco Lógico.

6. Restricciones

Este capítulo es el mismo del entregable 1, en caso de que haya algún cambio se debe actualizar.

7. Desarrollos de Estudios

- a. **Estudio de Mercado** (Este capítulo es el mismo del entregable 2, Semana 2, corregido por el profesor)
 - i. Características del Mercado (Demanda, Oferta, Precios, etc)
 - ii. Características del Producto a introducir o modificar
 - iii. Estrategia Comercial
 - b. **Estudio Técnico** (Este capítulo es el mismo del entregable 2, Semana 2 corregido por el profesor)
 - c. **Estudio Organizacional** (Este capítulo es el mismo del entregable 2, Semana 2 corregido por el profesor)
 - d. **Estudio de Impacto Social** (Este capítulo es el mismo del entregable 2, Semana 2 corregido por el profesor)
 - e. **Estudio de Impacto Ambiental** (Este capítulo es el mismo del entregable 2, Semana 2 corregido por el profesor)
 - f. **Estudio Financiero** (debe realizarse con datos primarios, secundarios y supuestos).
8. **Matriz de Alternativas** (Este capítulo es el mismo del entregable 2, Semana 2 corregido por el profesor)
9. **Matriz de Involucrados** (Este capítulo es el mismo del entregable 2, Semana 2 corregido por el profesor)
10. **Conclusiones** (Este capítulo irá desarrollándose a partir del entregable 1)
11. **Bibliografía** (Este capítulo irá desarrollándose a partir del entregable 1)
12. **Anexos:**

Los Anexos serán la Matriz de Involucrados, el Árbol de Problemas, el Árbol de Objetivos y la información secundaria que se considere conveniente.

Se sugiere que el proyecto sea un tema sencillo y de poca complejidad para lograr una completa aplicación de los conceptos vistos en este curso en el tiempo disponible. El profesor entregará una guía del proyecto con un ejemplo para los estudiantes. Conforme el Cuadro de Entregables se establece que los estudiantes entregarán avances semanales de su proyecto para recibir retroalimentación.

VII. Bibliografía y Materiales de soporte

BID (Banco Interamericano de Desarrollo). (2004). El Marco Lógico para el Diseño de Proyectos.

Camacho H., Cámara L., Cascante R. y Sáinz H. (sf) El enfoque de marco lógico: 10 casos prácticos. Madrid: Cideal.

Castaño, L. (2000) Marco Conceptual y Operativo del Banco de Proyectos Exitosos. Santiago de Chile: Naciones Unidas.

Instituto Universitario de Desarrollo y Cooperación. (1993). Enfoque del Marco Lógico como herramienta para planificación y gestión de proyectos orientados por objetivos. España: Norad.

Ortegón E., Pacheco J. y Roura H. (2005). Metodología general de identificación, preparación y evaluación de proyectos de inversión pública. Santiago de Chile: ILPES.

Project Managment Institute (PMI). (2008). Una Guía a los Fundamentos de la Dirección de Proyectos. (4a. Ed.). Pennsylvania: PMI Inc.

Sapag, N. (2005). Proyectos de Inversión Formulación y Evaluación. México: Pearson Educación de México S.A.

Sapag N. y Sapag R. (1991). Preparación y Evaluación de Proyectos. (2ª Ed.). México: Mc Graw Hill.