



UCI

Universidad para la
Cooperación Internacional

Maestría en Administración de Proyectos
Curso Formulación y Evaluación de Proyectos

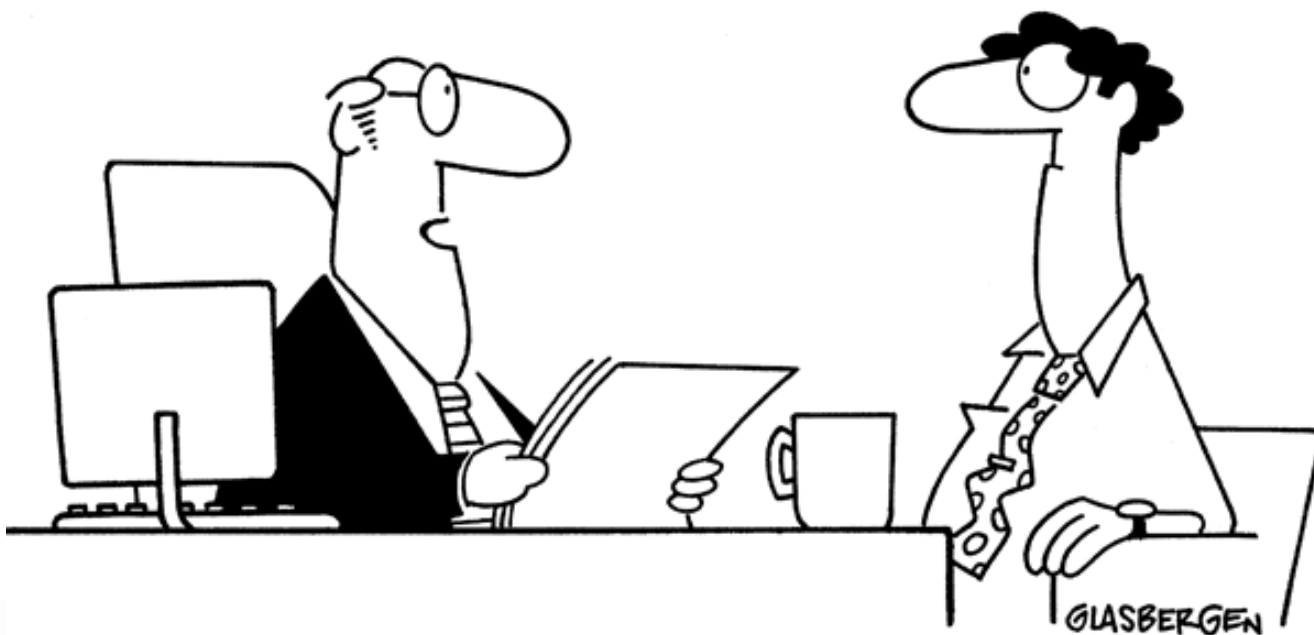
Fundamentos conceptuales sobre Formulación y Evaluación de Proyectos

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

glaucoq@uci.ac.cr

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.

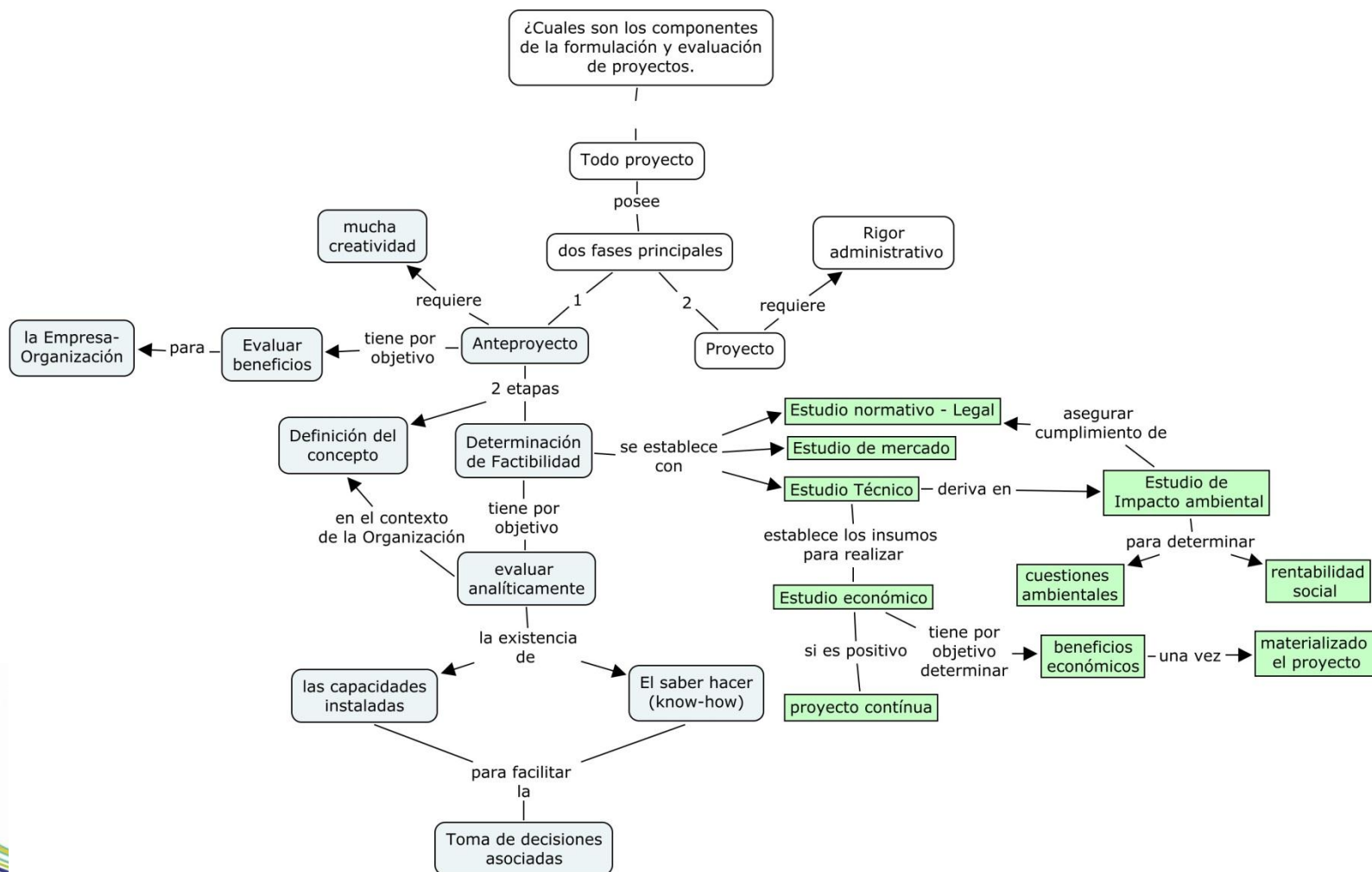
1.3- Explicar la tipología clásica de los proyectos, según su finalidad y el objeto de inversión.

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

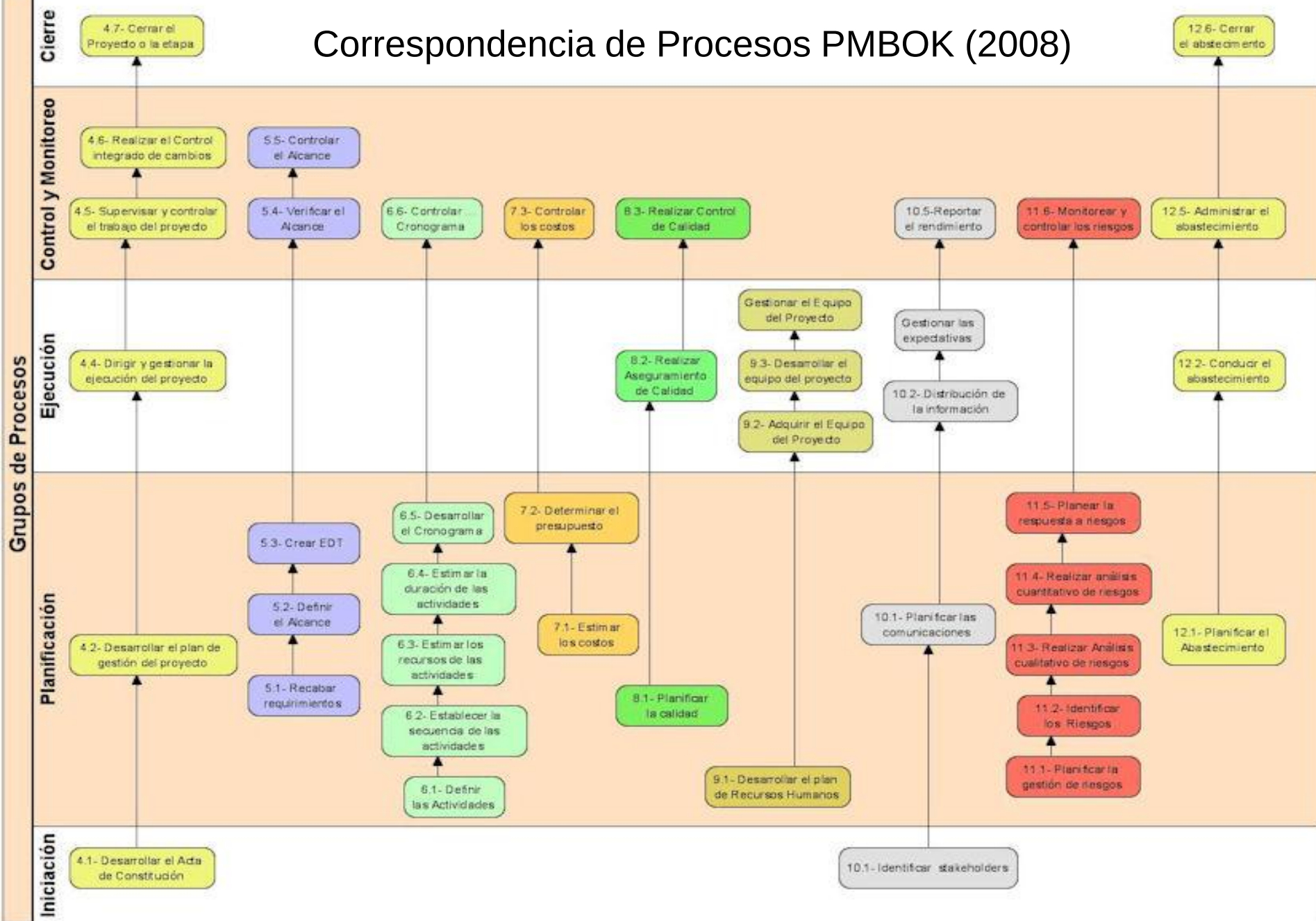


Mapa Conceptual de la sesión



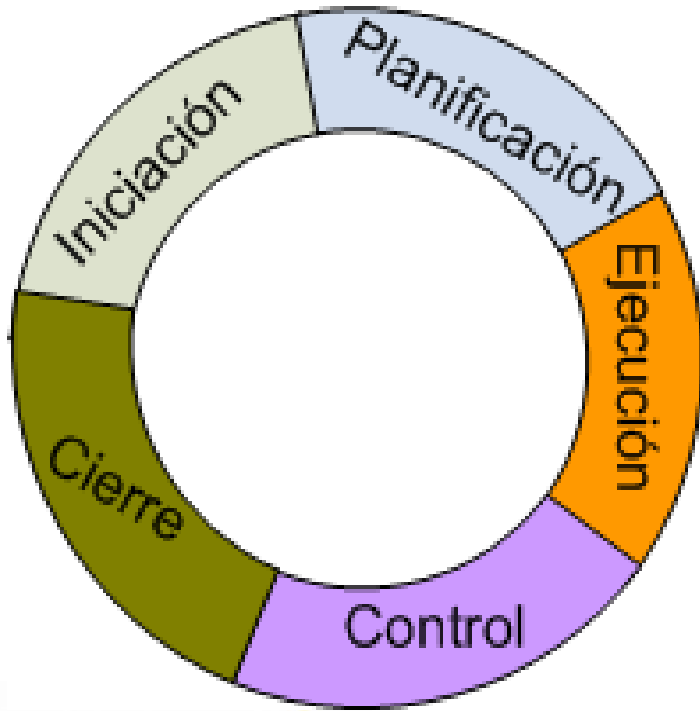
Formulación y Evaluación Estratégica - Elaborado por Glauco Quesada, Ing. MAP - 2012

Correspondencia de Procesos PMBOK (2008)



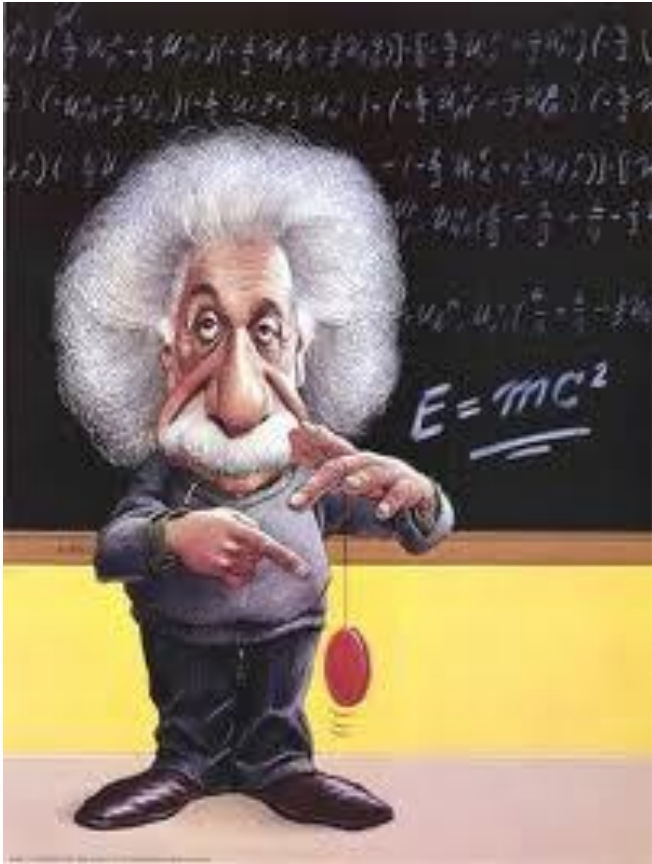
Glauco U. Quesada R. - Ing. MAP 2012

El ciclo de vida según el PMBOK



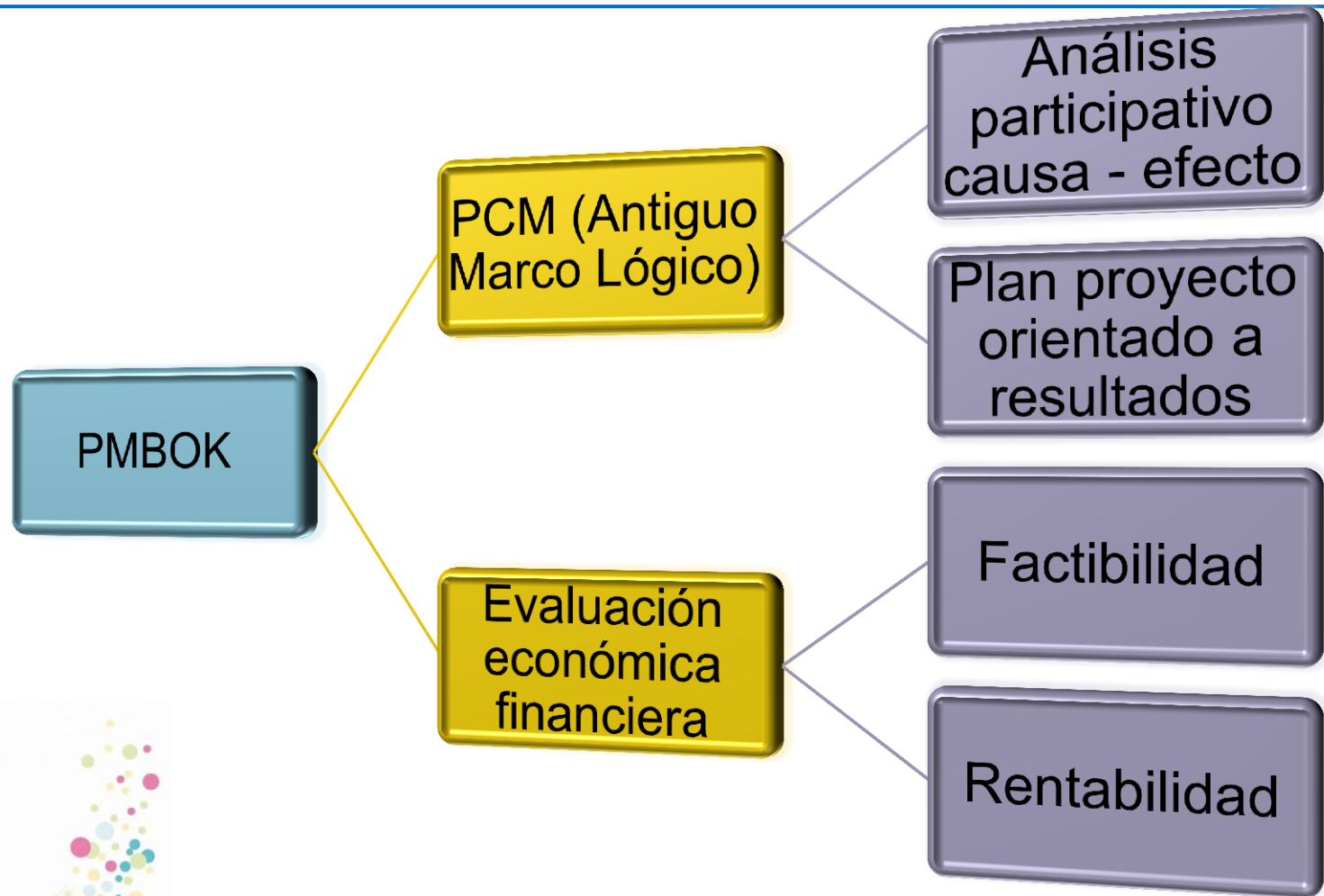
- El proyecto inicia con una autorización (Chárter del Proyecto)
- Iniciación es una fase con una frontera inicial muy abierta, cuyas sub-fases no son explícitamente consideradas dentro de la norma PMBOK.
- La indefinición produce confusiones y establece un marco incompleto, no confiable.

¿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.

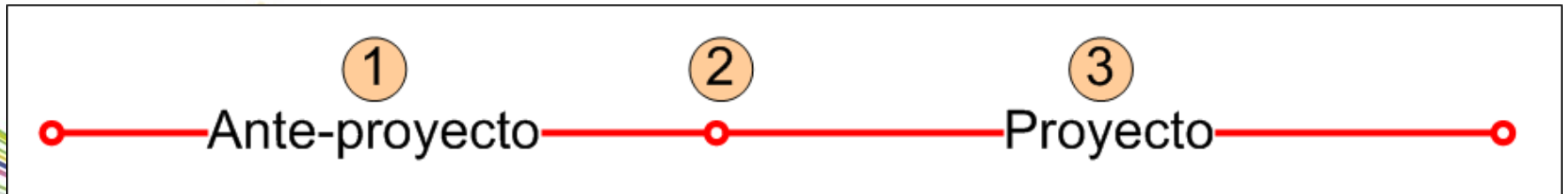
Alternativas metodológicas al PMBOK



Otros ciclos de vida, otras formas...

Consideraciones aplicables a toda circunstancia

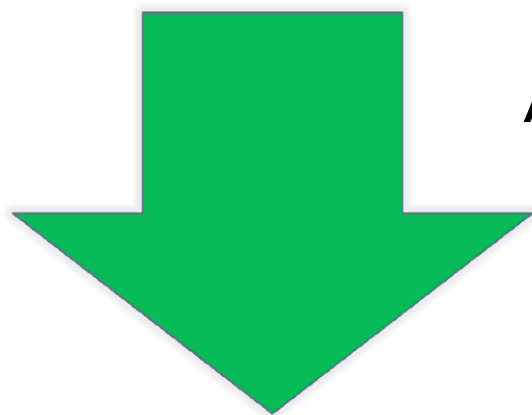
- El ciclo genérico se establece a partir de una fecha de inicio y otra de finalización.
- En términos amplios, el proyecto inicia una vez que se obtiene la autorización por parte del patrocinador u contrapartes.
- En el ante-proyecto o etapa de pre-inversión, se identifican los problemas u oportunidades, 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...



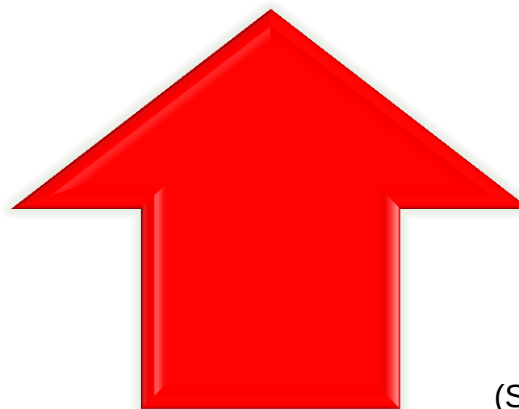
En la pre-inversión



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

Según el
objeto
de
inversión

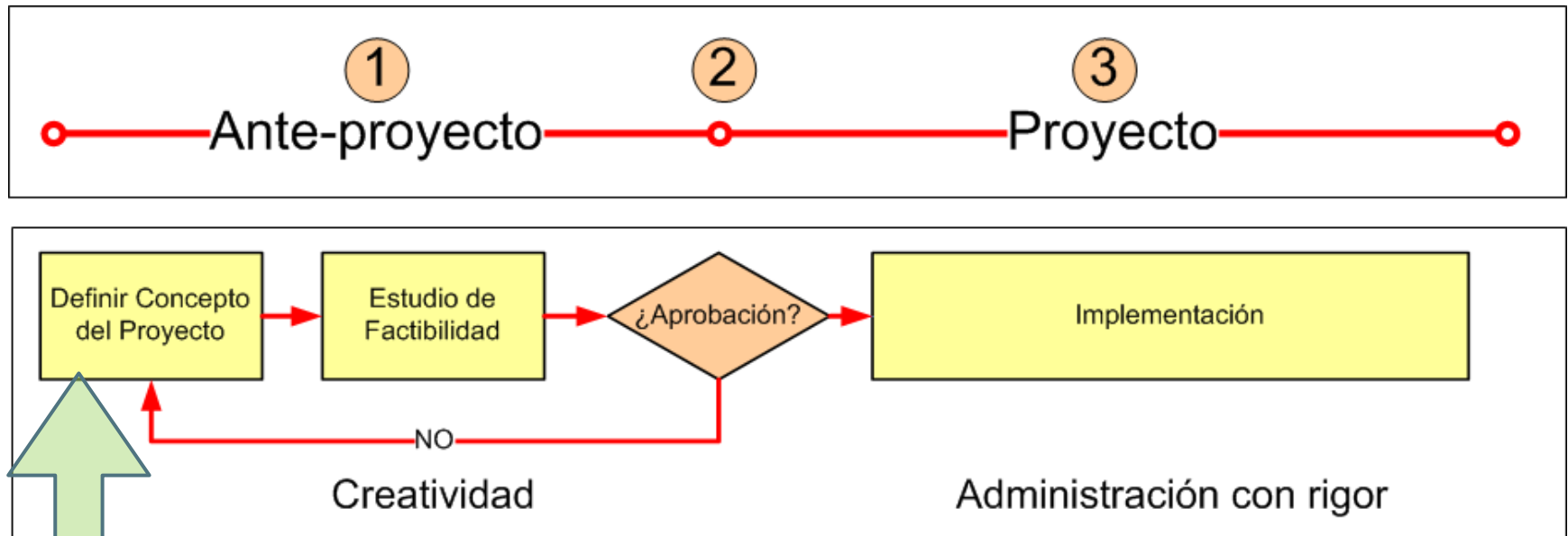
- Creación de un negocio.
- Proyecto de modernización
 - Outsourcing
 - Ampliación
 - Abandono
 - Internalización
 - Reemplazo

Según
objetivo
o
finalidad
del
estudio

- Rentabilidad del proyecto.
- Rentabilidad de inversionistas
- Capacidad de pago del endeudamiento

(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

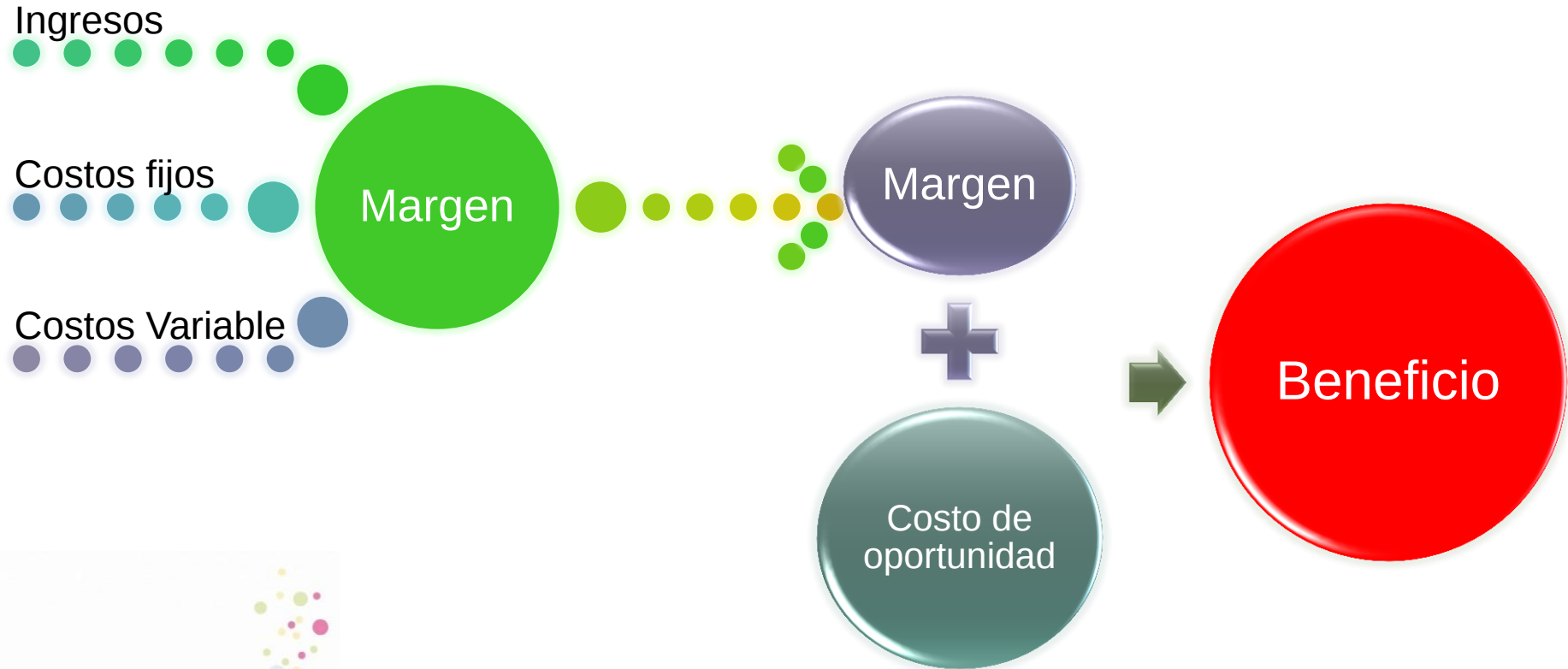


Factibilidad

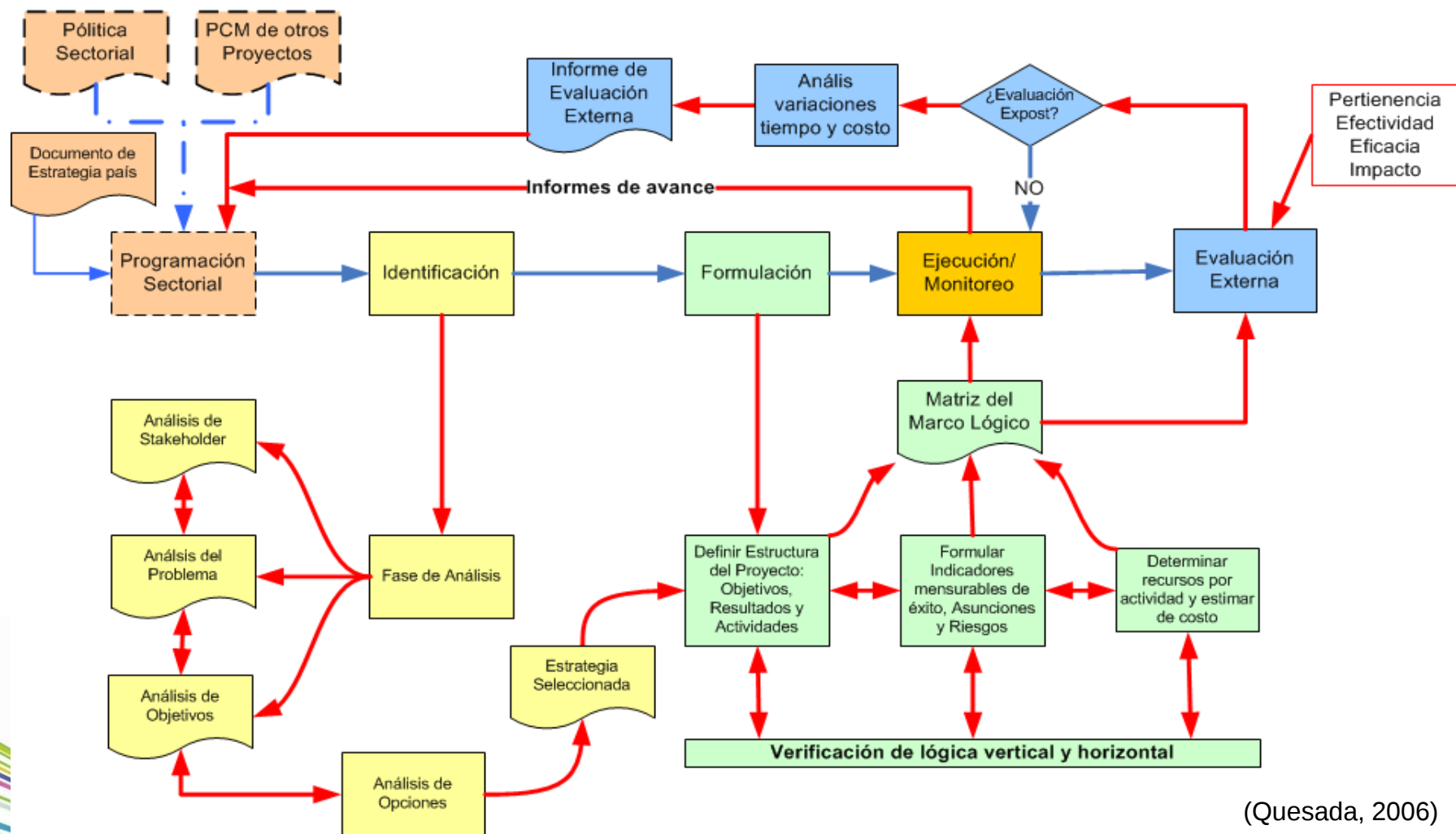
Un proyecto
se emprende
para producir
Beneficios.

- “...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

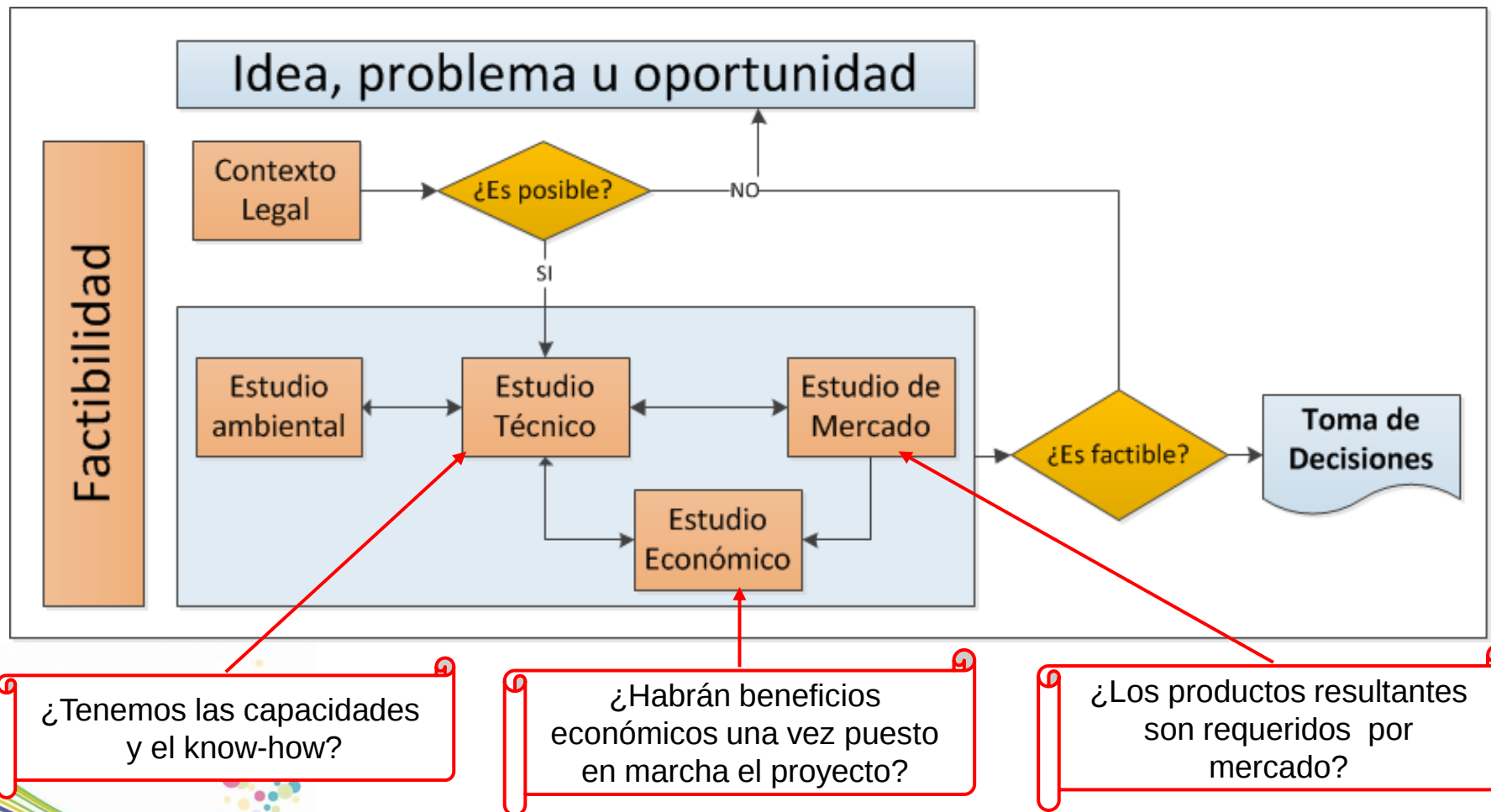


Un ejemplo de proceso más amplio y participativo de Identificación de programas y proyectos (El PCM)



(Quesada, 2006)

Componentes de la Factibilidad



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

