



**ECONOMÍA**

**UNIDAD  
DIDÁCTICA 1**

**IDENTIFICACIÓN Y PREPARACIÓN DE PROYECTOS**

Autor: Juan Pablo Sandoval

Especialización en Proyectos de Desarrollo

**Facultad:** Posgrados

**Denominación del programa:** Especialización en Proyectos de Desarrollo

**Nombre de la asignatura:** Identificación y Preparación de Proyectos

**Modalidad<sup>1</sup>:** A Distancia

**Tipo de asignatura<sup>2</sup>:** Teórico-Práctica

**Número de créditos<sup>3</sup>:** 3

**Horas de acompañamiento directo:** 48

**Horas de trabajo independiente:** 96

**Nombre del autor:** Juan Pablo Sandoval

**Corrector de estilo:** Isabel Cristina Ardila Parra

**Diagramación:** Hanady Ortiz Núñez

**Diseño de portada:** Hanady Ortiz Núñez

**Asesoría pedagógica y control de calidad:** Equipo de Educación y Entornos Digitales - ESAP **Fecha**

**Última versión:** Agosto de 2017

**ISBN:** 978-958-652-768-2

Contenidos producidos en el marco del contrato interadministrativo 273 celebrado entre la Escuela Superior de Administración Pública – ESAP y la Universidad Distrital Francisco José de Caldas.

---

<sup>1</sup> Presencial, distancia o virtual.

<sup>2</sup> Teórico-Práctica o teórica.

<sup>3</sup> Un crédito equivale a 48 horas distribuidas así: 12 horas de acompañamiento directo del docente y 36 horas de trabajo independiente, que involucra acompañamiento mediado y trabajo autónomo del estudiante (Decreto 1295 del 2010 y Decreto 1075 del 2015).

1

UNIDAD  
DIDÁCTICA

## AUTOR

**JUAN PABLO SANDOVAL**

### PERFIL PROFESIONAL DEL AUTOR

Doctorado en economía, *Universite de Picardie Jules Verne*. Magíster en economía *Universite de Picardie Jules Verne*. Economista, Universidad Nacional de Colombia. Docente de la Universidad Nacional de Colombia, y de otras universidades privadas. Consultor en temas macroeconómicos, de desarrollo regional, finanzas públicas y políticas sociales.

**CONTENIDO**

CONTEXTUALIZACIÓN DE LA ASIGNATURA.....	5
OBJETIVO GENERAL DE LA ASIGNATURA .....	6
JUSTIFICACIÓN.....	7
ESTRUCTURA DE LA ASIGNATURA – IDEOGRAMA .....	8
PLAN DE FORMACIÓN DE LA ASIGNATURA.....	9
UNIDAD DIDÁCTICA 1. EL CICLO DEL PROYECTO.....	11
RESUMEN DE LA UNIDAD DIDÁCTICA .....	11
COMPETENCIA DE LA UNIDAD DIDÁCTICA .....	12
CONTENIDOS DE LA UNIDAD DIDÁCTICA 1 - EL CICLO DEL PROYECTO .....	13
TEMA 1. LOS PROYECTOS DE DESARROLLO Y SU IMPORTANCIA.....	13
TEMA 2. ETAPAS DE UN PROYECTO DE DESARROLLO.....	19
TEMA 3. ESTUDIOS EN LA ETAPA DE PRE-INVERSIÓN .....	23
ESTUDIO DE CASO.....	42
CONCLUSIONES.....	43
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	44
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS DEL CONTENIDO DISCIPLINAR.....	44
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS COMENTADAS .....	45
GLOSARIO .....	46

## CONTEXTUALIZACIÓN DE LA ASIGNATURA

A partir de 2014 y hasta la fecha, la economía colombiana se encuentra en una situación complicada y difícil debido a la fuerte caída del precio internacional del petróleo y a la debilidad estructural de su aparato productivo. En el marco del modelo neoliberal de política económica implementado en el país durante los años 90, este cambio en los precios internacionales ha significado una degradación de los indicadores fiscales y un proceso de ajuste tanto a nivel de ingresos como de gastos del sector público. El crecimiento tanto del déficit fiscal como del déficit en cuenta corriente de la balanza de pagos significa que las necesidades de financiamiento externo aumentan y, por lo tanto, que las señales a enviar a los inversionistas deben generar suficiente confianza como para que estos se decidan a seguir invirtiendo en el país. El cierre del crédito externo significaría para Colombia una grave crisis fiscal y financiera con las consecuencias sociales que esta implica en términos de pobreza, desempleo y desigualdad. El proceso de ajuste implementado en el país tiene como objetivo mantener “el grado de inversión” de la deuda pública colombiana. Este “grado de inversión” es otorgado por las agencias calificadoras de riesgo y supuestamente trae como beneficio no solo la generación de confianza en los inversionistas sino, además, la reducción del costo de la nueva deuda a adquirir. Sin embargo, para mantener “el grado de inversión” ha sido necesario el aumento de impuestos y continuas reducciones del gasto público con las consecuencias negativas que estas medidas tienen en términos de crecimiento económico. El PIB del país creció en 2016 solamente un 2% y se prevé que en 2017 el nivel de crecimiento sea inferior. La situación descrita puede prolongarse en el tiempo durante los años que vienen con lo cual cada vez serán más escasos los recursos públicos destinados a apalancar los procesos de desarrollo que el país requiere tanto para legitimar su aparato estatal como para insertarse productivamente en la economía mundial (implementación de los acuerdos de paz, mejoramiento de la calidad de la educación, construcción de infraestructura, etc.). Saber identificar y priorizar los problemas que enfrentan comunidades y ser capaz de diseñar técnicamente proyectos pertinentes para solventar esas necesidades en un contexto de escasez relativa y absoluta de recursos es cada vez una competencia más demandada tanto a nivel público como a nivel privado. Esta materia pretende aportar los elementos teóricos y prácticos para tal fin.



1

UNIDAD  
DIDÁCTICA

**OBJETIVO GENERAL DE LA ASIGNATURA**

Presentar, desde un enfoque teórico y práctico, los conceptos, métodos y técnicas para la formulación y preparación de proyectos de desarrollo. Esto implica explicar la importancia del proceso de identificación, ordenamiento y priorización de problemas en un contexto socioeconómico concreto, y requiere la descripción de las etapas y los requisitos técnicos propios al proceso de identificación y preparación de un proyecto de inversión. Se busca capacitar al estudiante para participar en los procesos de planificación del desarrollo tanto en el sector público como en el sector privado y también en el sector solidario mediante la generación de capacidades en la formulación técnica de alternativas concretas de solución (proyectos) de las necesidades de las comunidades rurales y urbanas del país.

## JUSTIFICACIÓN

La correcta formulación de un proyecto tiene como objetivo resolver un problema fundamental para las economías en desarrollo: La asignación más eficiente de los escasos recursos existentes. Tanto a nivel público como a nivel privado una óptima asignación de los recursos implica ganancias en términos de bienestar de comunidades particulares y de la sociedad en general. Sin embargo, el criterio de eficiencia no puede ser reducido simplemente a su dimensión financiera. En el caso de la formulación de proyectos de desarrollo se requiere tener claras las dimensiones económicas, políticas, institucionales, sociales, y culturales de las intervenciones a realizar. En este sentido, dominar la metodología adecuada para la identificación de problemas y para el diseño de proyectos se convierte en una competencia fundamental en el proceso de planificación del desarrollo.

La asignatura *Identificación y Preparación de Proyectos* pretende presentar una metodología concreta para la identificación de problemas y el diseño técnico de proyectos. La metodología propuesta en esta asignatura se denomina *Marco Lógico* y su énfasis está en la identificación de unos objetivos claros que orientan las actividades a realizar y los productos a entregar en el marco de un proyecto específico. La Metodología de *Marco Lógico* permite además identificar claramente los grupos que se beneficiaran de la implementación del proyecto, promover su participación en el diseño del proyecto y generar mecanismos claros de evaluación del mismo. Todos estos son los componentes que los estudiantes deben apropiarse en el marco de esta asignatura.

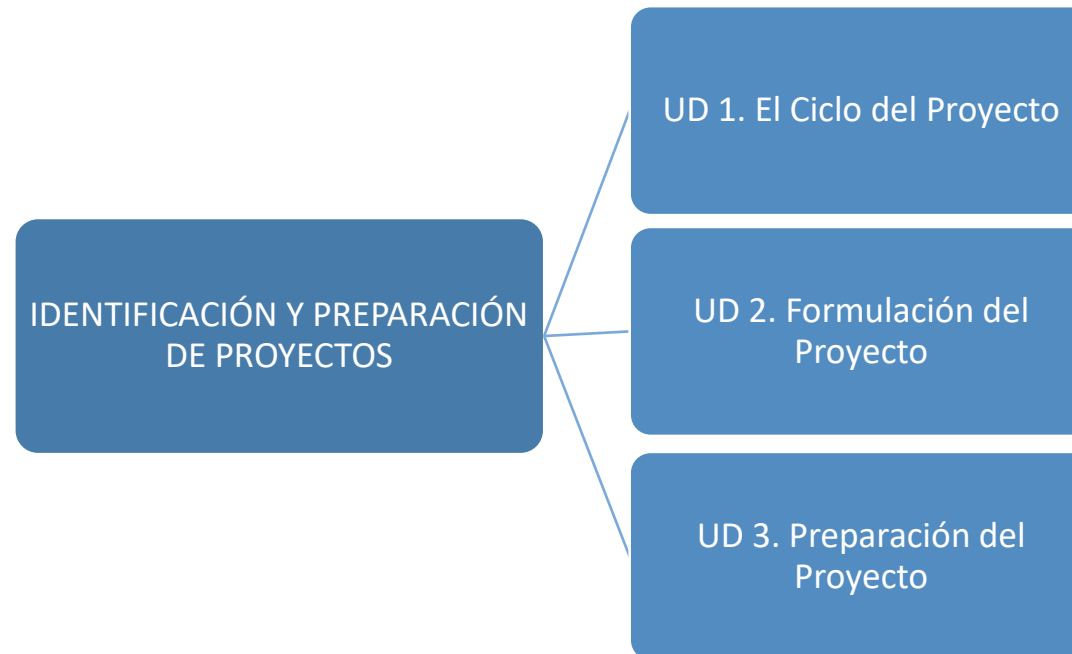
Finalmente es importante subrayar que la falta de una metodología en la identificación de problemas y en la formulación de proyectos no solamente puede implicar el despilfarro de recursos y las pérdidas de bienestar que esto conlleva, sino además puede tener como consecuencias negativas en términos políticos, culturales y ambientales para poblaciones concretas.

1

UNIDAD  
DIDÁCTICA

## ESTRUCTURA DE LA ASIGNATURA – IDEOGRAMA

La asignatura *Identificación y Preparación de Proyectos* comprende tres unidades didácticas. En la primera unidad didáctica se da un contexto sobre las etapas básicas (ciclo del proyecto) de todo proyecto de inversión (cuales son, pre-inversión, inversión y operación) y se profundiza en los estudios necesarios en la etapa denominada de pre-inversión. En la segunda unidad didáctica se profundiza en los componentes fundamentales de la metodología del marco lógico tanto para la parte de identificación de problemas como para la formulación del proyecto (árboles de problemas y de objetivos, diseño del proyecto). En la tercera unidad didáctica se presenta el modelo del DNP para la preparación de los proyectos.





1

UNIDAD  
DIDÁCTICA

PLAN DE FORMACIÓN DE LA ASIGNATURA

Competencia general de la asignatura	N° y nombre de la unidad didáctica	Competencia de la unidad didáctica	Estructura temática base de cada unidad temática
Identifica desde un enfoque teórico y práctico, los conceptos, métodos y técnicas para la formulación y preparación de proyectos de desarrollo.	El ciclo del proyecto	Explica la importancia del proceso de identificación, ordenamiento y priorización de problemas en un contexto socioeconómico concreto, y describe las etapas y los requisitos técnicos propios al proceso de identificación y preparación de un proyecto de inversión.	Importancia de los proyectos de desarrollo Etapas del proyecto Estudios al momento de la pre – inversión.
Identifica desde un enfoque teórico y práctico, los conceptos, métodos y técnicas para la formulación y preparación de proyectos de desarrollo.	Formulación del proyecto	Conoce y apropia teóricamente las diferentes fases de la metodología del marco lógico para la elaboración de proyectos, para construir una Matriz del Marco Lógico en un caso hipotético.	Metodología Marco Lógico – MML Matriz del Marco Lógico Estudio de caso

1

UNIDAD  
DIDÁCTICA

Competencia general de la asignatura	N° y nombre de la unidad didáctica	Competencia de la unidad didáctica	Estructura temática base de cada unidad temática
Identifica desde un enfoque teórico y práctico, los conceptos, métodos y técnicas para la formulación y preparación de proyectos de desarrollo.	La preparación del proyecto	Presenta las características generales que tienen los diferentes estudios que deben acompañar la formulación de un proyecto de desarrollo y describe el modelo del Departamento Nacional de Planeación de Colombia para la preparación y presentación del mismo.	<p>Los estudios que acompañan al proyecto de desarrollo</p> <p>El modelo del DNP para la formulación y preparación de proyectos de desarrollo</p>

1

UNIDAD  
DIDÁCTICA

## UNIDAD DIDÁCTICA 1. EL CICLO DEL PROYECTO

### RESUMEN DE LA UNIDAD DIDÁCTICA

En la presente unidad didáctica se tratarán los conceptos, las características y los elementos propios de las diferentes etapas de un proyecto de desarrollo. Para ello, en un primer momento se dará contexto a la importancia de las metodologías para la formulación de proyectos, se definirán sus categorías fundamentales y se evidenciarán los vínculos existentes entre la formulación y preparación de un proyecto de desarrollo y el proceso de planificación en general. En un segundo momento se explicarán en detalle las diferentes etapas de un proyecto de desarrollo:

- a) Pre-inversión.
- b) Inversión.
- c) Operación.

En la tercera parte de la unidad didáctica abordaremos los temas relacionados a la identificación del problema con sus alternativas de solución, los elementos para la elaboración del diagnóstico, el perfil del proyecto y la elección racional de la mejor alternativa de solución al problema planteado. Igualmente se abordará el tema de los estudios de prefactibilidad, factibilidad y el diseño del proyecto.

1

UNIDAD DIDÁCTICA

COMPETENCIA DE LA UNIDAD DIDÁCTICA

ESTRUCTURA TEMÁTICA UNIDAD DIDÁCTICA 1			
Nombre de la unidad didáctica	Competencia de aprendizaje de la unidad didáctica	Tema	Subtemas
El ciclo del proyecto	Identifica desde un enfoque teórico y práctico, los conceptos, métodos y técnicas para la formulación y preparación de proyectos de desarrollo	Introducción	¿Qué es un Proyecto?
			¿Cuál es su importancia?
			¿Cuál es la relación entre la planificación y el desarrollo?
		Etapas del Proyecto	Pre-inversión
			Inversión
			Operación
		Estudios de la etapa de Pre-inversión	Idea
			Perfil
			Pre-factibilidad
			Factibilidad

## CONTENIDOS DE LA UNIDAD DIDÁCTICA 1 - EL CICLO DEL PROYECTO

### TEMA 1. LOS PROYECTOS DE DESARROLLO Y SU IMPORTANCIA

Fue el economista Lionel Robbins, quien en su *Ensayo sobre la Naturaleza y Significación de la Ciencia Económica* acuñó la siguiente definición sobre el objeto de la teoría económica como ciencia de la elección:

El economista estudia la distribución de medios que son escasos. Se interesa en la forma en que los diversos grados de escasez de los diferentes bienes originan distintos coeficientes de valuación entre ellos, y en la forma en que los cambios en las condiciones de escasez afectan a esos coeficientes, ya provengan de modificaciones de los fines o de los medios, de la demanda o de la oferta. La Economía es la ciencia que estudia la conducta humana como una relación entre fines y medios limitados que tienen diversa aplicación. (Robbins L., 1932).

A partir de este momento fue claro para los economistas que la relación entre medios escasos y fines ilimitados estaba irreductiblemente mediada por el concepto de eficiencia. Y desde el punto de vista de la economía del bienestar, esa eficiencia se media por la utilidad generada, variable cuya unidad de medición (si tuviésemos esa pretensión) es todavía una incógnita. Basta con resaltar que ligeramente algunos economistas terminaron relacionando la utilidad a su dimensión financiera únicamente. Como veremos, en términos de desarrollo esto es un craso error.

Por otra parte, frente a las pretensiones de la teoría económica de construir una explicación matemática de los comportamientos individuales y de su coordinación armoniosa gracias al funcionamiento de los mercados competitivos (Cataño, 2004), la realidad derivada de las dos guerras mundiales orientó los desarrollos teóricos de los economistas hacia el campo del desarrollo. Y es en este punto donde la identificación de problemas, su ordenamiento y su priorización, la descripción de las relaciones entre ellos y el estudio de las alternativas de solución se convierten en toda una disciplina de investigación que dará lugar al tema de las metodologías para la formulación y el diseño de proyectos.

1

UNIDAD  
DIDÁCTICA

## TEMA 1. LOS PROYECTOS DE DESARROLLO Y SU

Es importante subrayar entonces que, en ciertas visiones modernizadoras del desarrollo, la óptima asignación de los recursos estaba relacionada exclusivamente a la maximización del crecimiento económico y de la acumulación. Al privilegiar por esta razón las inversiones en capital físico se descuidó el bienestar social presente con las consecuencias obvias sobre la productividad y el bienestar inmediato. Los trabajos del premio nobel Amartya Sen recogen los términos de este debate. (Sen, 1998).

En el contexto actual, y en el marco de cualquier tipo de sociedad (capitalista, socialista o mixta) la identificación de problemas y de sus alternativas de solución, la priorización de los mismos y la formulación de proyectos de desarrollo que distribuyan recursos para generar riqueza y bienestar futuro es un área fundamental en cualquier proceso de planificación económica. Sin embargo, cada vez es más importante, relevante y pertinente tener en cuenta no solo las consecuencias financieras de los proyectos presentados sino sus implicaciones económicas, políticas, sociales, culturales y ambientales. Esto hace de la formulación y de la evaluación de proyectos un área de la mayor importancia en los estudios de las ciencias sociales.

En resumen, los proyectos de desarrollo afectan los contextos de las comunidades que son intervenidas, y por lo tanto las relaciones entre los diferentes actores sociales que en ellos conviven (gobiernos, grupos privados, organizaciones sociales, etc.). Este tema es fundamental para cualquier metodología de identificación y formulación de proyectos de desarrollo.

Por otra parte, es importante advertir que los cambios en la economía mundial de las últimas tres décadas han acentuado los problemas de desigualdad propios de las economías capitalistas (Piketty, 2014). Esta realidad, que es mundial, pero cuya intensidad es más profunda en los países de América latina y en especial en Colombia plantea un objetivo político y económico de la mayor importancia para la estructuración de los proyectos de desarrollo en nuestro país. Igualmente, la profundización de las lógicas extractivistas, y las realidades ambientales y climáticas mundiales plantean retos y desafíos adicionales al proceso de planificación del desarrollo.



1

UNIDAD  
DIDÁCTICA

## TEMA 1. LOS PROYECTOS DE DESARROLLO Y SU

Ahora bien, desde la perspectiva del Estado, el proyecto de desarrollo se ha convertido en la unidad básica de intervención de los gobiernos a diferentes escalas (nacional, departamental y local). Los proyectos de inversión son la unidad básica de las estrategias de acción de las diferentes entidades del gobierno (nacional y local) y se encuentran así planteados en los programas de desarrollo económico y social implementados o ejecutados principalmente con ayuda de los sectores sociales, del sector privado y con ayuda de la cooperación internacional, (Calderón Vázquez, 2008).

De esta manera los proyectos de desarrollo son la unidad básica de intervención de los programas de desarrollo económico y social de los gobiernos. Los proyectos de desarrollo están encaminados a satisfacer una o varias necesidades humanas de acuerdo a los recursos disponibles (partiendo de la premisa de que son escasos). La asignación de los recursos debe ser racional (es decir que debe obedecer a una priorización de objetivos) y la satisfacción de las necesidades individuales y colectivas que se persigue debe tener un carácter eficiente, seguro y rentable. De esta forma y como lo hemos descrito, los fundamentos teóricos de la formulación y preparación de los proyectos se enmarcan en la teoría económica, esto hace que la resolución o satisfacción de todo tipo de necesidades sean tratadas como un “problema económico” (Sapag Chain y Sapag Chain, 1991), un problema de elección.

En tanto “problema económico”, un proyecto de desarrollo es una solución priorizada a un problema identificado y a su vez priorizado, y debe estar sujeto a la lógica de la eficiencia en sentido amplio. En este sentido, un proyecto de desarrollo es la mejor decisión posible para resolver un problema priorizado lógicamente. El proyecto de desarrollo pretende ser la manera más óptima, eficiente, viable y factible, de resolver un problema de acuerdo a la información existente. Es importante resaltar que las modernas metodologías de formulación de proyectos deben contemplar la aceptación por parte de la comunidad de la solución propuesta y se debe contar con su activa participación en el diseño, seguimiento y evaluación del proyecto. Finalmente, el criterio para juzgar un proyecto es entonces su capacidad para resolver un problema de manera eficiente, y el impacto en términos de bienestar generado a la comunidad involucrada.

1

UNIDAD  
DIDÁCTICA

## TEMA 1. LOS PROYECTOS DE DESARROLLO Y SU

Ahora bien, no existe una definición única y estandarizada de lo que se entenderá por un proyecto. Distintos organismos gubernamentales, internacionales y actores pertenecientes a la academia lo han definido de diversas maneras. Por ejemplo, Sapag y Sapag afirman: “El Proyecto no es más que una solución inteligente al planteamiento de un problema tendiente a resolver, entre tantas, una necesidad humana” (Sapag Chain y Sapag Chain, 1991, p. 04).

Otro autor como Baca Urbina, (2010) diferencia analíticamente lo que es un proyecto y un proyecto de inversión. En lo referente a un proyecto, a “secas”, afirma que: “Es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema la cual tiende a resolver una necesidad humana”.

En cuanto al proyecto de inversión lo definiré como: “un plan que, si se le asigna determinado monto de capital y se le proporciona insumos de varios tipos, producirá un bien o un servicio, útil al ser humano o a la sociedad (Baca Urbina, 2010, p. 02).

Para la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia (APC), un proyecto:

Es el conjunto de acciones interrelacionadas y coordinadas, asignadas a instancias, limitadas en cuanto a tiempo, región, sector, grupos-meta, presupuesto, con el fin de alcanzar un conjunto de objetivos, determinados previamente de forma precisa y objetivamente verificables posteriormente. Los proyectos tienen mayor probabilidad de ser aceptados en el ámbito de la cooperación internacional, cuando forman parte de un programa y cuando están armonizados con Políticas Públicas, Planes de Desarrollo Nacional, Regional o Municipal (Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia, 2012).

## TEMA 1. LOS PROYECTOS DE DESARROLLO Y SU

En resumen, un proyecto de desarrollo no es más que la sistematización, organización, viabilidad y concreción de una idea que desea resolver un problema de la sociedad de manera racional. Por tanto, el proyecto está relacionado al proceso de planeación y de optimización de los recursos. El termino racional indica el proceso de priorización, se priorizan tanto los problemas como los objetivos. Esta priorización restringe las alternativas de solución, y dado un contexto socioeconómico, político, cultural y ambiental, la implementación de las soluciones propuestas será evaluada en términos del bienestar generado.

Finalmente es importante subrayar que el surgimiento y desarrollo de las metodologías para la formulación de proyectos, su ejecución y su evaluación también tienen como origen las múltiples deficiencias en términos de inversión y planificación del desarrollo de diversas experiencias. Estas deficiencias han implicado no solo el desperdicio de recursos, sino que también han traído graves consecuencias sociales, políticas y ambientales. En ese sentido, y para el caso de América Latina, Vallespín, (1993) va a plantear que en la preparación, implementación y evaluación de proyectos hay que fortalecer el proceso de planificación en todos los ámbitos de la sociedad, es decir entre los diversos grupos, sectores y áreas de la región. Para el autor, los procesos de planificación han sido débiles debido a dos aspectos fundamentales:

- a) Es la falta de una cultura participativa y de seguimiento social a los proyectos implementados y a las inversiones realizadas. Esto exige cambios socioculturales, mentales y de educación en la formulación, implementación y evaluación de proyectos, pero también mayor apertura democrática para garantizar el control político a los gobernantes de turno.
- b) Es la ausencia de conocimiento y uso de métodos participativos. Se requieren nuevos métodos de empoderamiento social que tengan en cuenta el contexto social, político, económico y ambiental, de las comunidades en donde se va a implementar el proyecto.

1

UNIDAD  
DIDÁCTICA

**TEMA 1.  
LOS PROYECTOS  
DE DESARROLLO  
Y SU**

El proceso de formulación de proyectos está íntimamente ligado al proceso de planeación del desarrollo. Según Furtado: “El desarrollo económico, que es un proceso de incorporación y propagación de nuevas técnicas, entraña modificaciones de tipo estructural, tanto en el sistema de producción como en el de distribución del ingreso.” (Furtado, 1965).

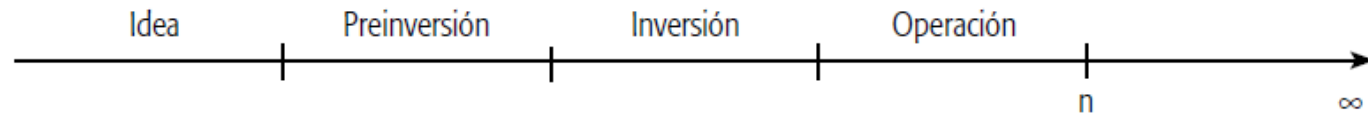
La planificación es el proceso que busca esa modernización de las estructuras productivas al intervenir deliberadamente en la realidad. Como toda realidad dinámica esta planificación está limitada por la incertidumbre del logro de los objetivos propuestos, pero justamente las metodologías de formulación de proyectos buscan reducir dichos niveles de incertidumbre. Entre mayor sea la coherencia entre los problemas identificados, las soluciones propuestas y los objetivos planteados menor será la incertidumbre en los resultados. La planificación también persigue la óptima relación entre los recursos utilizados y los productos esperados (eficiencia) y la eficacia que se entiende como el nivel o grado de acercamiento entre el rendimiento alcanzado de una acción y las metas formuladas por las mismas.

La formulación y preparación de proyecto se ha organizado en varias fases para darle coherencia técnica, viabilidad económica y legitimación política y social en búsqueda del bienestar económico y social de la sociedad. Así, el tipo de proyecto depende del tipo de sector a intervenir, y su evaluación debe tener en cuenta estas características. Ahora bien, a pesar de la imposibilidad de estandarizar los diferentes tipos de proyectos, se han logrado ciertos consensos sobre un mínimo de etapas, fases o pasos a lo que todo proyecto debe sujetarse para darle pertinencia, coherencia y sistematicidad. A esta organización del proyecto en etapas se le denomina ciclo de vida del proyecto.

## TEMA 2. ETAPAS DE UN PROYECTO DE DESARROLLO

Un proyecto de desarrollo se caracteriza por sus etapas denominadas como el ciclo de vida de un proyecto o simplemente el ciclo del proyecto. El ciclo del proyecto comienza desde el momento en que se prioriza un problema hasta el momento en el cual se materializa una idea referente a su solución. Las etapas que involucra el ciclo del proyecto son la pre-inversión, la inversión y la operación.

**Figura 1. Etapas del ciclo del proyecto**



Fuente: Sapag Chain y Sapag Chain, 2008.

### 2.1. LA ETAPA DE PRE-INVERSIÓN

Involucra la identificación del problema a resolver, las alternativas de solución que emergen y sus implicaciones. En esta etapa es que tiene lugar la formulación del proyecto y la elaboración de los diferentes estudios y análisis correspondientes para la preparación del proyecto. Esta es quizás la etapa más importante del ciclo puesto que es en donde el formulador del proyecto toma la decisión de llevar a cabo la inversión o no. Es en esta etapa donde se viabiliza la formulación del proyecto de manera más detallada.

La formulación del proyecto en esta etapa implica tener claridad sobre las siguientes características:

- El problema a resolver
- Los objetivos a alcanzar
- Las actividades a realizar
- La localización de la intervención
- La ubicación temporal de cada etapa del proyecto
- La magnitud de los recursos requerida
- La población afectada por la puesta en marcha del proyecto

Un aspecto importante a resaltar en lo correspondiente a la formulación del proyecto tiene que ver con la necesidad de generar indicadores para llevar a cabo la evaluación del proyecto.

## 2.2. LA SEGUNDA ETAPA DEL CICLO DE PROYECTO CORRESPONDE A LA INVERSIÓN

Una vez realizados los estudios pertinentes y formulado el proyecto en sí, se procede al diseño y a la ejecución de las inversiones. Cabe decir que para este momento ya el proyecto cuenta con la viabilidad técnica, administrativa, financiera, y posee legitimación política y social. Es decir, para este momento se ha seleccionado la mejor alternativa de solución posible al problema planteado y se ha procedido a diseñar de manera “definitiva” el proyecto de inversión o de desarrollo específico. El adjetivo “definitiva” se coloca entre comillas ya que en la ejecución del proyecto algunos de sus elementos se pueden ir transformando o modificando con el ánimo de optimizar los recursos y/o de responder a ciertas particularidades o eventualidades de la dinámica social, política, económica y ambiental donde se va implementando el proyecto.

## TEMA 2. ETAPAS DE UN PROYECTO DE DESARROLLO



Como bien lo menciona Miranda, (2006), si la etapa de pre-inversión buscaba formular el proyecto y demostrar su viabilidad técnica, financiera, económica, legal y ambiental (estudios de la etapa de pre-inversión), la etapa de inversión pretende diseñar en términos concretos la asignación de los recursos financieros, humanos y físicos para lograr los fines y objetivos propuestos en la etapa anterior. La ejecución del proyecto requiere la realización de un seguimiento y control de los tiempos y de los recursos utilizados para la realización de las actividades planeadas y la entrega de los productos pensados. Este seguimiento que pretende evitar retrasos, sobrecostos o cualquier otro tipo de anomalía en la ejecución del proyecto se denomina evaluación ex – ante del proyecto y es un ejercicio controlado para que el proyecto se ejecute y finalice de acuerdo a los tiempos previstos, de forma que no generen sobrecostos y que se atienda el problema priorizado logrando de esta manera las ganancias en términos de bienestar de la población, comunidad o sociedad intervenida.

### 2.3. LA TERCERA ETAPA DEL CICLO DEL PROYECTO ES LA DE OPERACIÓN:

Comienza una vez materializado el proyecto. En esta etapa se comienzan a generar los productos diseñados en la etapa de pre-inversión (sean estos bienes o servicios). Es por lo tanto esta etapa un momento de funcionamiento pleno del proyecto que nos permite corroborar si nuestras ideas cumplen o no con los objetivos trazados y si el problema priorizado es resuelto o no. Como señala Miranda, (2006), la administración del proyecto debe seguir los pasos propios de la acción administrativa cuales son: La planeación, la operación, el seguimiento y el control.

Uno de los elementos más importantes de esta etapa del proyecto es la evaluación ex – post. Esta evaluación pretende determinar si el proyecto tuvo éxito o no en la resolución del problema priorizado, y cuáles fueron las razones para una u otra situación. Esta evaluación ex – post es por lo tanto de suma importancia pues da los elementos para llevar a cabo un aprendizaje social que permita reproducir las experiencias exitosas y evitar los errores identificados.

## TEMA 2. ETAPAS DE UN PROYECTO DE DESARROLLO

1

UNIDAD  
DIDÁCTICA

Igualmente es importante en el marco de esta evaluación ex – post identificar aquellos efectos no previstos en el diseño del proyecto. Si las lecciones aprendidas son incorporadas en la formulación de nuevos proyectos podríamos señalar al proceso de formulación y ejecución de proyectos como un sistema complejo adaptativo (que aprende).

Es importante subrayar que la evaluación ex – post solo es posible si las actividades y los productos diseñados en la fase de pre –inversión cuentan con indicadores que permitan medir metas concretas a alcanzar asociadas estas a los objetivos propuestos. Igualmente es fundamental que durante la ejecución del proyecto se garantice la producción y almacenamiento de la información que emerge de la ejecución del proyecto. La evaluación ex – post cubre las diferentes fases del proyecto: Formulación, ejecución y operación.

**TEMA 2.  
ETAPAS DE  
UN  
PROYECTO**

1

UNIDAD  
DIDÁCTICA

### TEMA 3. ESTUDIOS EN LA ETAPA DE PRE-INVERSIÓN

Como mencionamos anteriormente, es en la etapa de pre - inversión donde se llevan a cabo la mayor parte de los estudios que acompañan a la formulación del proyecto. Convencionalmente estos estudios se van consolidando en 5 grandes grupos que le van dando las características al proyecto a formular. Es de advertir que los pasos descritos no son necesariamente secuenciales ya que dependen de las características del proyecto que se quiera formular. Estos pasos son:

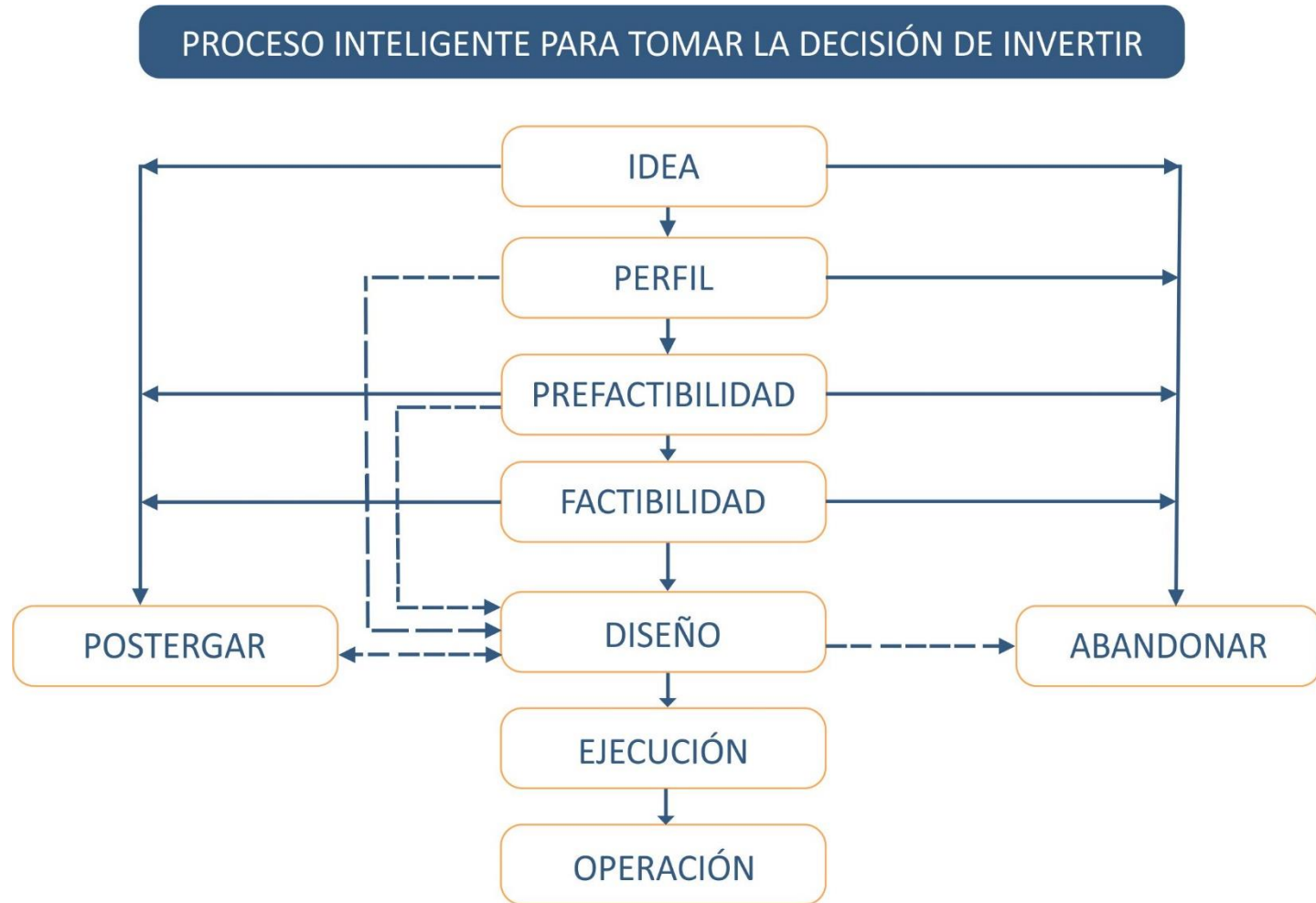
- Idea
- Perfil
- Pre – factibilidad
- Factibilidad
- Diseño del proyecto

1

UNIDAD  
DIDÁCTICA

TEMA 3.  
ESTUDIOS EN LA  
ETAPA DE  
PRE-INVERSIÓN

Figura 2. Etapa de pre-inversión



Fuente: Tomado de: (Miranda, 2006)

### TEMA 3. ESTUDIOS EN LA ETAPA DE PRE-INVERSIÓN

#### 3.1. LA IDEA DEL PROYECTO

La idea del proyecto corresponde al proceso de identificación y priorización de un problema (sea este una necesidad u oportunidad se quiere materializar) y al establecimiento de un conjunto de alternativas de solución. La manera de hacer más concreta y clara la idea del proyecto es utilizando información secundaria que nos permita por ejemplo establecer la población que va a ser afectada positivamente y que se va a beneficiar del proyecto directamente como también aquella población afectada indirectamente. Igualmente puede hacer una ubicación geográfica del proyecto, e identificar las posibles alternativas de solución del problema priorizado.

La idea del proyecto quedará plasmada en el diagnóstico de la situación actual del contexto espacio-temporal donde se desarrollará el proyecto. Para ello se hace una búsqueda de la información del problema como lo son tesis académicas, monografías, estudios regionales, informes de gobierno, libros de investigación, documentos técnicos, históricos, consultas de otros proyectos similares, entre muchos más documentos que sean pertinentes al problema que se quiere atender. Esta recopilación de la información secundaria existente es fundamental pues nos permite conocer la existencia o no de datos sobre la región y población que el proyecto pretende intervenir.

Igualmente, en este momento se deben plantear de manera general cuáles serán los posibles recursos financieros, administrativos y humanos que demandará el proyecto siempre en la búsqueda de la optimización de los recursos y con un criterio de eficiencia amplio. Se debe bosquejar por lo demás panorámicamente la información y las condiciones de tipo geográfico, social, económico, cultural y ambiental de la región y de la población a intervenir de forma que se esclarezca el contexto de la problemática.

Para este último punto Miranda (2006), nos hace mención de algunas preguntas orientadoras para la construcción del diagnóstico inicial; estas preguntas no son limitantes para la elaboración del proyecto ya que esto depende del tipo de proyecto que se desea realizar y pueden ser otras o más preguntas orientadoras:

- ¿Cuál es la principal actividad económica de la región?
- ¿Cuál es la población a atender o beneficiar?
- ¿Qué tipo de servicios públicos domiciliarios y de que calidad cuenta la zona de intervención?
- ¿Existe los suficientes recursos financieros, administrativos, humanos, técnicos y físico en la zona?
- ¿Cuál es el nivel de ingresos de la población y su situación de empleo?
- ¿Cuál es la clasificación por sectores económicos?
- Otras más dependiendo de la tipología del proyecto

### TEMA 3. ESTUDIOS EN LA ETAPA DE PRE-INVERSIÓN

En cuanto a la localización del proyecto, establecer claramente su ubicación va a ser muy importante ya que hace referencia al lugar en donde finalmente se ubicará el proyecto. Este estudio busca aumentar la utilidad y disminuir los costos del mismo por medio de la ponderación de criterios como: Costo del transporte, disponibilidad de insumos, precios de insumos, infraestructura disponible, condiciones de vida, condiciones del clima, políticas de desarrollo e incentivos tributarios. Es importante señalar que el análisis de la información secundaria nos va a dar elementos para decidir si debemos o no realizar estudios más sofisticados y detallados o no.

El estudio de localización es de vital importancia ya que la ubicación espacial del proyecto es una decisión a largo plazo y permanente que tiene repercusiones económicas, sociales y ambientales. Este estudio de localización comprende varios niveles:

- La macro-localización que busca una localización nacional o regional, dependiendo de factores como por ejemplo el clima adecuado para el desarrollo del proyecto, las condiciones de vida, el precio del transporte, la disponibilidad de los insumos, los servicios públicos, etc.



- La micro-localización que hace referencia al sitio preciso para desarrollar el proyecto. Este nivel de estudio se diferencia del primero porque analiza con más profundidad los detalles de la ubicación geográfica del proyecto como, por ejemplo, la calidad de los servicios públicos, la disponibilidad de mano de obra calificada, el costo de transporte no solo de los insumos sino de los trabajadores, etc. El estudio de localización debe permitir aprovechar las capacidades y ventajas económicas, geográficas, de seguridad y de infraestructura de la zona escogida.

Un factor importante a considerar es que la ubicación del proyecto depende de las particularidades del mismo (por ejemplo, no es lo mismo producir bienes o servicios que explotar algún recurso natural específico). Existe otra particularidad y es que cuando por razones de orden económico y social se orientan las inversiones hacia determinada región por medio de incentivos tributarios u otras vías de generación de ingresos en búsqueda del desarrollo regional o nacional, el proyecto debe tener en cuenta este fenómeno de “polos de desarrollo”. El formulador del proyecto se puede orientar por medio de una lista de chequeo básica para analizar las condiciones de la localización del proyecto (ver figura 3).

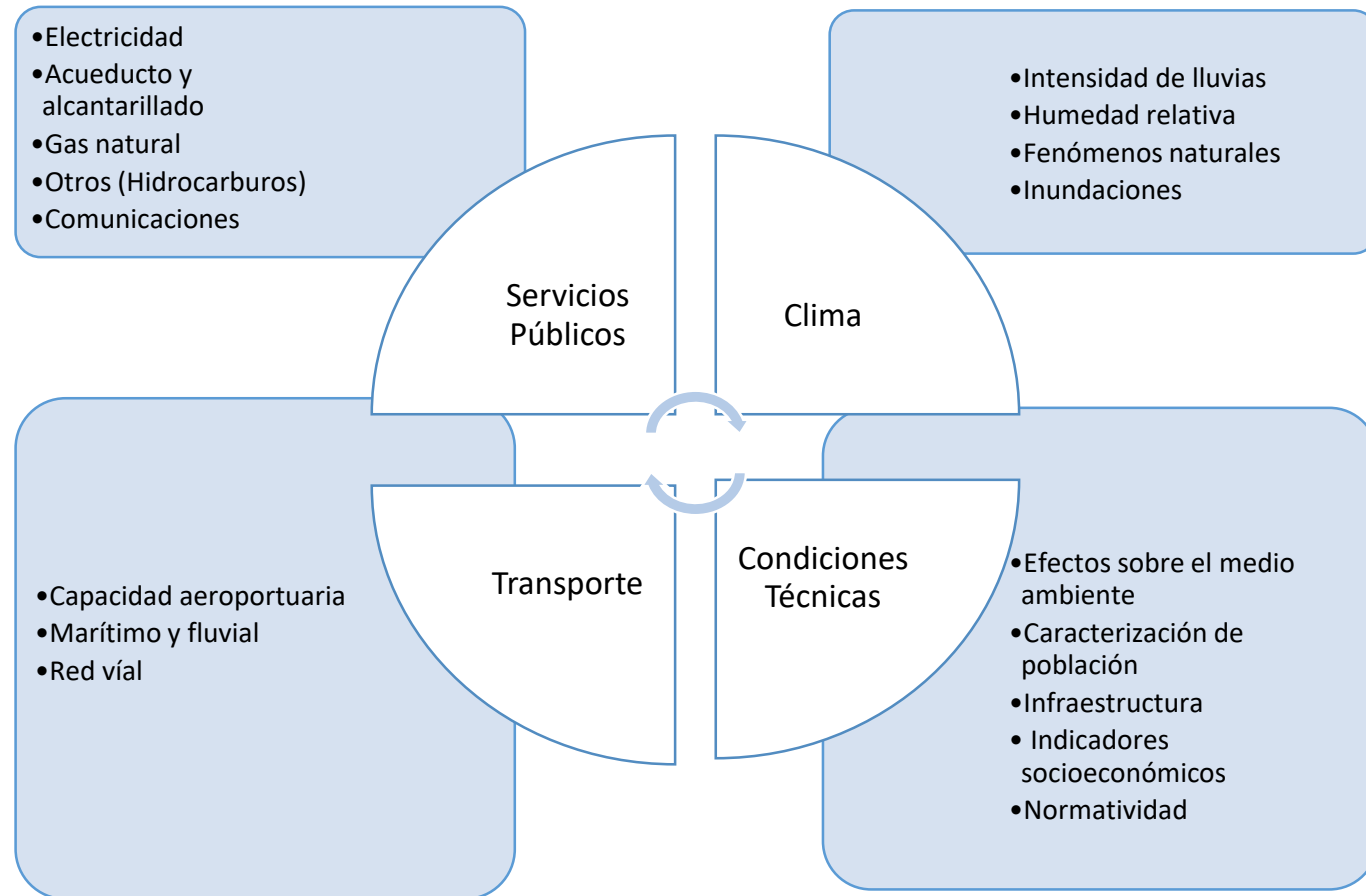
En resumen, se puede establecer que los elementos básicos en la idea del proyecto en su fase de pre - inversión son:

- Identificación del problema, la necesidad o la oportunidad
- Localización del proyecto
- Población beneficiaria del proyecto
- Caracterización socioeconómica del lugar

### TEMA 3. ESTUDIOS EN LA ETAPA DE PRE-INVERSIÓN

TEMA 3.  
ESTUDIOS EN LA  
ETAPA DE  
PRE-INVERSIÓN

Figura 3. Checklist estudio de localización



Fuente: Elaboración Propia con base en (Miranda, 2006).

### 3.2. EL PERFIL DEL PROYECTO

El perfil del proyecto hace referencia a los diferentes estudios pertinentes que se realizan para darle viabilidad al proyecto que se está formulando. Los estudios son de tipo técnicos, administrativos, legales y económicos. Lo que se hace es un estimado de los costos y posibles beneficios del proyecto para identificar todas las alternativas de solución posibles. En primera medida se procede a realizar una identificación de quién es el agente promotor del proyecto, quiénes sus responsables, cuál es el problema, la necesidad u oportunidad del agente, cuáles las posibles alternativas de solución. En resumen, se debe hacer una síntesis de la caracterización socioeconómica y del estudio de la localización y se debe establecer a que plan, programa estatal o empresarial pertenecerá el proyecto.

A renglón seguido se debe establecer cuáles serán los resultados, beneficios y soluciones del proyecto a corto, mediano y largo plazo. Se planifica el cronograma de actividades y el horizonte de tiempo del proyecto previsto con la alternativa de solución más óptima. Se debe hacer la matriz de actores involucrados, el marco normativo que regirá el proyecto, las proyecciones de las inversiones requeridas para financiar el proyecto, sus fuentes de financiación, el presupuesto de ingresos, gastos y de funcionamiento.

Uno de los estudios relevantes en el perfil del proyecto es el estudio de mercado. La mayoría de proyectos se basan técnicamente en los estudios de mercado. Pero: ¿qué es un Estudio de mercado? Un estudio de mercado es la recopilación y análisis de la información existente y de los antecedentes que permiten determinar la conveniencia económica de ofrecer un bien o servicio para atender una necesidad. Determinar la conveniencia puede implicar que la comunidad está dispuesta a cubrir los precios o tarifas relativos a la provisión del servicio, o que se identifique la necesidad del Estado de financiar dicha provisión de bienes o servicios (por ejemplo, bienes o servicios sociales demandados a través de presiones sociales ejercidas por la comunidad) (Miranda, 2006).

### TEMA 3. ESTUDIOS EN LA ETAPA DE PRE-INVERSIÓN

### TEMA 3. ESTUDIOS EN LA ETAPA DE PRE-INVERSIÓN

Entonces, el objeto de un estudio de mercado es establecer cuál es la demanda insatisfecha, cuál la oferta disponible y cuáles las implicaciones del funcionamiento del mecanismo de precios vía el mercado. En el estudio de mercado se deben identificar las características de los procesos de comercialización de bienes y servicios y los resultados esperados de la introducción de nuevas unidades productoras o de ciertas innovaciones que generen aumentos de productividad. Igualmente es importante estudiar las posibilidades reales y la disposición de la comunidad para adquirir los bienes y servicios ofrecidos. Si se trata de proyectos sociales su estudio se orienta hacia la estimación de necesidades colectivas tengan o no condiciones de pago.

En resumen, es importante tener clara la diferencia entre un proyecto social público y un proyecto privado que pretende generar ganancias. La viabilidad de los proyectos sociales está determinada por una necesidad manifiesta de la comunidad y por la posibilidad del Estado de hacer frente a la misma. Este tipo de proyectos suele evaluar su factibilidad en términos de beneficio social, es decir, su aporte al desarrollo de una localidad, región o país. En el caso de los proyectos privados, el precio de los bienes o servicios ofrecidos juega un papel muy preponderante, ya que el usuario solo puede disfrutar el bien y/o servicio a cambio de dinero.

El estudio de mercado se centra en algunas variables sociales y económicas que condicionan el proyecto, y se identifican cinco grandes aspectos:

a) Variables centradas en la investigación del producto o servicio:

Aquí se presenta o se realiza una descripción del bien o servicio con los siguientes elementos o características de la variable; ¿cuáles son los usos que se le dará al bien o servicio?, ¿para qué se usa?, ¿cómo se usa?, etc. Se identificarán los usuarios: ¿cuál es la distribución espacial de los consumidores?, ¿Cuáles son los tipos de consumidores?, ¿Cuáles son los precios de los bienes o servicios a proveer?, ¿Cuáles sus características físicas?, etc.

### TEMA 3. ESTUDIOS EN LA ETAPA DE PRE-INVERSIÓN

Respecto al producto o servicio también es importante establecer si los productos ofrecidos son secundarios, subproductos, desechos, si son bienes sustitutos, bienes de capital, intermedios o finales. Es importante caracterizar las fuentes de abastecimiento de los insumos, la capacidad de suministro, su grado de aprovechamiento o pérdida, su forma de transporte, los sistemas de distribución, los precios de los diferentes niveles de comercialización, etc. Finalmente es importante estimar los márgenes de comercialización y de utilidades y las condiciones de la política económica, es decir, indagar las disposiciones legales y económicas del proyecto.

b) Lo relacionado con el consumidor:

En este punto lo importante es establecer las características de la demanda, es decir las condiciones que afectan el consumo de un bien o servicio en el presente y en el futuro, en una determinada área de influencia. Es importante estimar la capacidad de pago de los consumidores y los impactos de la fluctuación de precios sobre la demanda. Generalmente se analizan variables que definen y limitan el mercado como el nivel de ingreso de los consumidores, el crecimiento de la población, la distribución por estratos, entre otras.

Para presentar el comportamiento histórico de los consumidores se puede contar con las siguientes herramientas:

- **Segmentación del Mercado:** Todos los mercados están compuestos por una serie de sub-mercados o segmentos de consumidores por características de tipo demográfico, geográfico, psicológico, étnico, cultural, etc. Es importante caracterizar esto con el propósito de detectar la posible demanda con el mayor nivel de detalle posible y así orientar los esfuerzos en la satisfacción de la necesidad de cada uno de los distintos niveles de la demanda global.
- **Consumo aparente:** Es la producción estimada de un bien más las importaciones del mismo bien menos las exportaciones del mismo bien. Si queremos una estimación más sofisticada deberíamos tener en cuenta la variación de los inventarios periodo por periodo.

### TEMA 3. ESTUDIOS EN LA ETAPA DE PRE-INVERSIÓN

- Consumo per cápita: Es el consumo de un bien dividido por la población. Lo podemos comparar con el consumo aparente y evaluar la posibilidad de aparición de nuevos bienes sustitutos.
- Características teóricas de la demanda: Se deben desarrollar los conceptos básicos que complementan el estudio de la demanda, entre algunos de ellos encontramos: La función de demanda, la función de ingreso, la elasticidad, la elasticidad cruzada, estimación de la demanda futura entre otros.
- Extrapolación de la tendencia histórica: Se trata de estimar el consumo futuro a partir de regresiones con base en datos históricos de consumo, donde los factores que han determinado la tasa de crecimiento del consumo pasado persistan en el futuro. Existen varios métodos:
  - Coeficientes técnicos: Son la publicación de índices técnicos sobre los diferentes aspectos de incumbencia que permiten pronosticar la demanda futura.
  - Comparaciones Internas e Internacionales: Observar la tendencia de algunos bienes similares en diferentes países o en distintas ciudades del mismo país, pero con las diferencias generadas por sus factores propios.
  - Métodos Econométricos: Consiste en expresar en una fórmula matemática la relación entre algunas variables pertinentes y a su vez determinar el grado de confianza que se puede esperar de dicha relación.
  - Métodos cualitativos: Un ejemplo es el método Delphi que es la consulta repetida de un grupo de expertos acerca de la estimación del comportamiento futuro de la demanda de un bien y de los factores que inciden en el mercado.

En los proyectos sociales, se deben estimar las dimensiones de las necesidades colectivas tenga o no la comunidad capacidad de pago.



### TEMA 3. ESTUDIOS EN LA ETAPA DE PRE-INVERSIÓN

c) La oferta:

El análisis de la oferta tiene por objeto identificar la forma como se han atendido y se atenderán en un futuro, las demandas o necesidades de la comunidad. Este estudio tiene los siguientes aspectos:

- Listado de proveedores detallando: Nombre, estructura de costos y precios, participación en el mercado, etc.
- Régimen del mercado si se trata de un monopolio, oligopolio, otros.
- Régimen del mercado de insumos: Se trata de conocer las condiciones en que se presentan la oferta de los factores que participan en la producción de un determinado bien;
- La proyección de la oferta se realiza para verificar la cantidad de bienes y servicios que se han ofrecido y se están ofreciendo, y la cantidad que se ofrecerá en el futuro, así como las circunstancias de precio y calidad.
- Demanda vs Oferta: La comparación de la demanda efectiva con la oferta proyectada (periodo por periodo) nos permite hacer una primera estimación de la demanda insatisfecha, que nos dará una aproximación del tamaño del proyecto y también nos permitirá identificar el comportamiento de los precios.

d) La comercialización:

Siguiendo a Miranda (2006), existen una serie de aspectos relacionados con la comercialización que son muy importantes de analizar como por ejemplo la proyección en el ámbito internacional del bien o servicio producido. Aquí es necesario esclarecer dos aspectos: a) Lo “comercial” no es una característica exclusiva del sector privado, sino que las empresas encargadas de prestar servicios en la esfera estatal también acuden a esta figura; b) La comercialización no es un campo aislado, sino que incluye además: Las formas de almacenamiento, los sistemas de transporte empleados, la presentación del producto o servicio, las necesidades de crédito a los consumidores, la asistencia técnica a los usuarios y los mecanismos de promoción y publicidad. A continuación, se hace un esbozo de cada uno de los anteriores con el fin de dar claridad conceptual.

### TEMA 3. ESTUDIOS EN LA ETAPA DE PRE-INVERSIÓN

- Estructura de los canales de comercialización  
El canal de comercialización (o de distribución) señala el camino recorrido por los bienes o servicios desde el oferente o productor hasta el consumidor. Ahora bien, ¿cómo se determina esta estructura? Lo primero, es indicar la articulación de una serie de relaciones organizacionales entre diversos agentes, los cuales van desde el productor, hasta los usuarios finales, pasando por los intermediarios. Dichas formas de estructurar el proceso dependen de diversos factores, y uno de ellos es la ordenación del mercado, por lo cual, si se busca identificar los canales es necesario revelar entre otros, los siguientes temas: a) ¿cuál es el grado de concentración geográfica del mercado?; ¿cuáles son las tasas usuales de comisiones y descuentos?; ¿qué tipos de distribuidores existen (mayoristas, minoristas, agentes)?; ¿cuáles son las normas vigentes con respecto a la comercialización?
- Márgenes de comercialización  
Este margen se encuentra delimitado conceptualmente, de acuerdo con Miranda (2006), como “la diferencia entre el precio que paga el consumidor y el valor que recibe el productor o la empresa que presta el servicio”. Esto, es expresado matemáticamente de la siguiente forma: Donde MC es el margen de comercialización, Pc es precio al consumidor y Pp es precio al productor.

$$MC = P_c - P_p$$

El cálculo de los Márgenes de Comercialización debe llevar dentro de sí todos los costos, tanto aquellos “explícitos” (los propios de la actividad), como los de “oportunidad”, tales como el transporte, almacenamiento, clasificación, control, entre otros que implican el uso de insumos y la generación de valor. Se enuncia entonces que los intermediarios (ya sean mayoristas, minoristas o detallistas), se articulan al proceso como una unidad que agrega valor a la mercancía.

### TEMA 3. ESTUDIOS EN LA ETAPA DE PRE-INVERSIÓN

- Selección de canales de comercialización.  
Como se expresó en los anteriores puntos, los canales de comercialización constituyen un aspecto importante del proceso total de comercialización. Sin embargo, es necesario conocer los puntos a tener presentes en el momento de montar la red de comercialización, ya sea en la esfera pública o privada. Miranda, (2006) trae a colación las siguientes características:
  - Características del consumidor: Donde se incluye cantidad, dispersión geográfica y hábitos de consumo.
  - Características del producto o servicio
  - Características requeridas por los intermediarios, las cuales pueden comprender capacidades de transporte, de almacenamiento, de promoción, crédito entre otros.
  - Canales utilizados por la competencia.
  - Características de las empresas: Ubicación, tamaño, prestigio, solvencia financiera.
  - Responsabilidad de los intermediarios participantes, entre las cuales están márgenes de comercialización, condiciones de venta.
  - Sistemas de control: Relaciones verticales, horizontales entre canales, manejo de conflictos, etc.
- Promoción, publicidad y motivación  
La promoción y la publicidad generan valor agregado a un producto. Todas las acciones de producción implican la búsqueda de una clientela a la cual se debe llevar el resultado del ejercicio, por lo que con la publicidad se asume como un costo que genera resultados posteriores. Es necesario incluir dichos costos en los presupuestos correspondientes. Por otro lado, se debe examinar la motivación para llevar a cabo el proyecto. Esta motivación atiende a cuatro criterios generales: El primero es la atención de una demanda insatisfecha. La segunda tiene que ver con la atención a una política de sustitución de importaciones. Una tercera razón es la de promover exportaciones o desarrollar nuevos productos. Finalmente, y como cuarto estímulo está el aprovechamiento de condiciones favorables que generen ventajas comparativas o productivas.

### TEMA 3. ESTUDIOS EN LA ETAPA DE PRE-INVERSIÓN

- La dimensión internacional de los proyectos.  
El mundo globalizado exige observar los proyectos de una manera diferente; La demanda de un bien o producto probablemente es mayor afuera que adentro del país (carácter internacional de la demanda). Surge la necesidad de exportar para diversificar productos y mercados y afrontar la competencia internacional y defender los nichos de mercado nacionales. Otra posibilidad es buscar alianzas con empresas extranjeras para reducir costos, mejorar la eficiencia y calidad y diversificar productos con nuevas tecnologías. Debido a la importancia de la demanda internacional se deben conocer cuáles son las tendencias mundiales de consumo, cuales las características de los mercados potenciales y cuales las posibilidades que generan los tratados de libre comercio.

La comercialización internacional es una ventaja para las empresas ya que puede permitir un creciente intercambio, pero requiere una planificación rigurosa e informada. En un mundo cada vez más globalizado esta estrategia es una necesidad para crecer y ganar rentabilidad a mediano y largo plazo.

El proceso de exportación implica la realización de los siguientes estudios:

- Estudio del mercado objetivo: Este implica estudiar los mercados potenciales para un producto, sus condiciones y sus exigencias. La investigación debe ser rigurosa pues de ella depende el éxito o fracaso de la exportación. Sus etapas son la selección de países, la selección del mercado y la información del mercado.
- Evaluación de la empresa: La empresa que emprende proyectos de exportación deberá conocer y valorar las fortalezas y debilidades desde diferentes puntos de vista como el organizacional, el de producción, el financiero, de producto, de mercado y de competitividad.
- Plan Exportador: Toda empresa o persona natural que desee exportar debe basarse en investigaciones previas que permitan estructurar un plan estratégico de mercado internacional el cual debe contener objetivos bien especificados por mercados, por líneas y por etapas. El plan debe contener estrategias ya sean dirigidas a la empresa, al producto y/o al mercado. Se deben

### TEMA 3. ESTUDIOS EN LA ETAPA DE PRE-INVERSIÓN

buscar clientes ya sea en directorios generales, en internet, o por otras fuentes. Se debe tener una estrategia de acercamiento al mercado, como por ejemplo un representante, el establecimiento de un consorcio, la adquisición de una franquicia, entre otros. Se deben plantear una serie de interrogantes para saber si el proceso de exportación está listo como, por ejemplo: a) ¿Qué nivel de conocimiento se tiene sobre su mercado objetivo?; b) ¿Cuál es el nivel de riesgo?; c) ¿necesita su producto un sello ecológico?; d) ¿a qué segmento de mercados se orientará el producto?; e) ¿Qué costos tendrá en cuenta para fijar el precio de exportación?; f) ¿Cómo promocionará el producto?, entre otras.

- Algunas acotaciones finales en torno al estudio de mercado.  
Un proyecto de inversión (público o privado) es un conjunto de respuestas empresariales a las necesidades económicas y sociales de unas comunidades, por ello los analistas, al abordar el estudio de mercado, deben tener en cuenta variables como el crecimiento de la población, la calidad de vida de la misma, y su nivel de consumo, entre otras particularidades. El analista debe intentar conocer las preferencias de los consumidores con respecto a la calidad, presentación, precio y exigencias frente a un producto. El analista debe hacer estudios sobre el comportamiento económico mundial y sobre las características de los mercados mundiales.

### TEMA 3. ESTUDIOS EN LA ETAPA DE PRE-INVERSIÓN

#### 3.3. ESTUDIO DE PRE-FACTIBILIDAD

En el estudio de pre-factibilidad del proyecto se mejoran los aspectos referentes a las características del consumo, los aspectos técnicos, financieros, institucionales, administrativos y ambientales del proyecto, y se acude, si es preciso, a información primaria para algunas variables consideradas como relevantes con el fin de contrastar hipótesis inicialmente planteadas como alternativas de solución.

En el estudio se deben incluir los aspectos generales del entorno socioeconómico, el análisis de mercado y las principales variables que afectan el comportamiento tanto de la demanda como de la oferta. Igualmente se deben definir las alternativas de tamaño y localización con todas las restricciones que puedan incidir en el proceso de producción. Es importante diseñar una organización para las etapas de instalación, ejecución y operación determinando las inversiones, los costos y las utilidades proyectadas aplicando criterios de rentabilidad financiera, económica, social y ambiental según el caso.

Es útil adelantar en esta etapa el análisis de sensibilidad que permita observar el comportamiento del proyecto ante alteraciones de las variables relevantes. Al terminar este estudio se espera mejorar el nivel de información existente para tomar una decisión más ponderada y pasar al estudio de factibilidad, proceder al diseño definitivo del proyecto o abandonar el proyecto si es el caso. Este estudio conduce a definir una única alternativa que será estudiada con mayor rigor en el nivel de factibilidad.

- El Anteproyecto

El anteproyecto es: “El estudio de las soluciones más adecuadas para resolver un problema, comparando unas con otras”. También se puede definir como: “La existencia de las condiciones previas para diseñar y llevar a la práctica un proyecto” (Miranda, 2006). Se puede decir que el anteproyecto muestra si un proyecto es viable y posible o no. El anteproyecto también muestra si existen las condiciones mínimas para llevar el proyecto a la práctica.

1

UNIDAD  
DIDÁCTICA

### TEMA 3. ESTUDIOS EN LA ETAPA DE PRE-INVERSIÓN

El anteproyecto establece la viabilidad y factibilidad de un proyecto. Para esto se realizan dos preguntas: a) ¿Cuento con los recursos y los medios materiales o humanos para realizarlo?; b) ¿Estoy en condiciones técnicas y científicas de llevarlo a cabo? Para dar respuesta a lo anterior se debe tener un conocimiento de los medios y recursos necesarios para realizar el proyecto desde el punto de vista económico, social y técnico.

En el anteproyecto se incluye también la rentabilidad de los ingresos y gastos proyectados en el futuro y durante la ejecución del proyecto. Es fundamental justificar la opción hecha frente al conjunto de alternativas existente.

En la elaboración del anteproyecto se depuran los aspectos de consumo, técnicos, financieros, institucionales, administrativos y ambientales. Se debe también incluir los aspectos del entorno, seleccionando así un modelo técnico adecuado, determinando los costos, utilidades e inversiones a realizar.

El anteproyecto se puede utilizar como instrumento de negociación con instituciones financieras o potenciales inversionistas. En este punto, y dado el nivel de información existente se puede entonces pasar al estudio de factibilidad, proceder al diseño definitivo del proyecto para ejecutarlo o abandonar el proyecto. Es importante resaltar que el anteproyecto conduce a definir una única alternativa que será estudiada si se considera necesario, con mayor rigor en el nivel de factibilidad.



### TEMA 3. ESTUDIOS EN LA ETAPA DE PRE-INVERSIÓN

Finalmente, en esta fase se comienza a proyectar la evaluación con la cual se pretende determinar la pertinencia de las acciones de un proyecto. La denominada evaluación ex - ante debe contemplar las siguientes áreas:

- Evaluación Financiera: Rentabilidad
- Evaluación Económica: Eficiencia
- Evaluación Social: Equidad
- Evaluación Ambiental: Sostenibilidad

#### 3.4. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

El estudio de factibilidad se realiza cuando existen dudas en torno a la viabilidad del proyecto en algunos aspectos. Se procede entonces a depurar la información que permita otorgar mejores y más confiables soportes a los indicadores de evaluación. La decisión de pasar de la etapa anterior a este estudio debe ser tomada cuidadosamente puesto que su elaboración implica altos costos financieros, económicos y políticos (por ejemplo, en el caso de proyectos de alta complejidad como vías troncales, hidroeléctricas, sistemas de transporte masivo, etc.).

Este estudio debe conducir a la identificación plena de las características del proyecto a través de los estudios de mercado, tamaño, localización y tecnología apropiados. Igualmente se debe diseñar el modelo administrativo adecuado para cada etapa del proyecto, estimar el nivel de las inversiones necesarias y su temporalidad, lo mismo que los costos de operación y el cálculo de los ingresos. Un aspecto importante es la identificación plena de las fuentes de financiación y la regulación de los compromisos de participación en el proyecto. Además, se deben establecer claramente los términos de contratación y los pliegos de licitación de obras para la adquisición de equipos, y el sometimiento del proyecto a las respectivas autoridades de planeación.

1

UNIDAD  
DIDÁCTICA

El estudio de factibilidad debe tener como resultado un diseño definitivo del proyecto. Los objetivos de un estudio de factibilidad se resumen en la verificación de la existencia de un mercado potencial o de una necesidad no satisfecha, la demostración de la viabilidad técnica de la solución propuesta, y la disponibilidad de los recursos humanos, materiales, administrativos y financieros para su puesta en marcha. Igualmente, el estudio de factibilidad debe corroborar las ventajas desde el punto de vista financiero, económico y social de asignar recursos hacia la producción de un bien o la prestación de un servicio.

El estudio de factibilidad es un trabajo colectivo en el que concurren diferentes especializaciones y diversas áreas según la magnitud y complejidad del proyecto, lo que supone altos costos y tiempo suficiente para su realización. Por esta razón, solamente la alternativa seleccionada en el nivel anterior se somete a estudio de factibilidad. Los estudios de pre-factibilidad y factibilidad son adelantados directamente por los agentes interesados en el proyecto (inversionistas privados, o empresas del Estado) o indirectamente a través de empresas consultoras nacionales o internacionales, según la magnitud e importancia del proyecto.

### TEMA 3. ESTUDIOS EN LA ETAPA DE PRE-INVERSIÓN

1

UNIDAD  
DIDÁCTICA

## ESTUDIO DE CASO

Esta unidad didáctica deja instalados los fundamentos básicos de la identificación y formulación de proyectos de desarrollo, su importancia, sus etapas y una descripción de los estudios requeridos en la primera etapa. En la segunda unidad didáctica se profundizará en la metodología para la identificación de problemas y para la formulación de proyectos y allí se desarrollará un estudio de caso completo. En todo caso en esta parte del curso, los estudiantes deben pensar un proyecto de desarrollo que quieran trabajar, y desarrollar los primeros pasos referidos a la idea de proyecto y perfil del mismo. Para ello deben buscar información, hacer análisis exploratorios de fuentes secundarias, construir un conjunto de alternativas de solución al problema propuesto o la oportunidad a aprovechar, y presentar esas ideas al conjunto de la clase sustentando sus decisiones.

## CONCLUSIONES

La correcta formulación de un proyecto de desarrollo tiene como objetivo resolver un problema fundamental: La asignación más eficiente de los escasos recursos existentes en toda economía. Esta relación entre medios escasos y fines ilimitados esta irreductiblemente mediada por el concepto de eficiencia. La eficiencia no puede ser reducida a su dimensión financiera. En el marco de un proceso de desarrollo deben tenerse en cuenta las dimensiones económicas, políticas, sociales, culturales y ambientales de las elecciones realizadas. Un proyecto de desarrollo es la mejor decisión posible para resolver un problema priorizado lógicamente. Es importante resaltar que las modernas metodologías de formulación de proyectos contemplan la aceptación por parte de la comunidad de la solución propuesta y se debe contar con su activa participación en el diseño, seguimiento y evaluación del proyecto. Un proyecto de desarrollo se caracteriza por sus etapas denominadas como el ciclo de vida de un proyecto o simplemente el ciclo del proyecto. Las etapas que involucra el ciclo del proyecto son la pre-inversión, la inversión y la operación. Durante la pre-inversión se realizan una serie de estudios que van desde la idea del proyecto, hasta el perfil del mismo para luego realizar los estudios de pre-factibilidad y factibilidad. En este punto se pasa al diseño del proyecto. Finalmente, el criterio para juzgar un proyecto es entonces su capacidad para resolver un problema de manera eficiente y el impacto en términos de bienestar generado a la comunidad involucrada.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS DEL CONTENIDO DISCIPLINAR

A Guide to Writing a Research Protocol. (2012). *Manual de formulación de proyectos de cooperación internacional* Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia. APC. Bogotá, Colombia.

Baca, G. (2010). *Evaluación de Proyectos* (6 ed.). México D.F., México: McGraw Hill.

Calderón, F. (2008). *Guía de orientaciones para la evaluación y seguimiento de proyectos de desarrollo*. Documento de trabajo.

Forni, F. (2004). *Formulación y evaluación de proyectos de acción social*. Documento de Trabajo, núm 21. Buenos Aires, Argentina: Universidad del Salvador.

Miranda, J. J. (2006). *Gestión de Proyectos. Identificación, formulación, evaluación*. Bogotá, Colombia: MM editores.

Ortegón, E., Pacheco, J., y Prieto, A. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Santiago de Chile, Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES.

Ortegón, E., Pacheco, J., y Roura, H. (2005). *Metodología general de identificación, preparación y evaluación de proyectos de inversión pública*. Santiago de Chile, Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social - ILPES.

Sapag, N., y Sapag, R. (1991). *Preparación y evaluación de proyectos* (2 ed.). México D.F., México: McGraw Hill.

Sapag, N., y Sapag, R. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos* (5 ed.). Bogotá, Colombia: McGraw Hill.

Vallespín, P. (1993). *Manual de planificación de proyectos orientada a objetivos*. Santiago de Chile, Chile: Fundación Friedrich Naumann.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS COMENTADAS

##### **Project Cycle Management Guidelines. EuroAid Cooperation Office**

European Comission, (2004). Bruselas, Bélgica.

Descripción: La Comisión Europea es el órgano ejecutivo de la Unión Europea (UE) y tiene como funciones proponer la legislación que rige en los países de la UE, aplicar las decisiones tomadas y defender los tratados firmados. Una de las instancias de la Comisión Europea es la Dirección General para la Cooperación Internacional y el Desarrollo cuya función es diseñar la política en materia de cooperación y ayuda al desarrollo a través del mundo. Es importante resaltar que buena parte de la ayuda internacional que otorga la UE lo hace a través de proyectos. Dada la coyuntura política de Colombia derivada del proceso de firma del acuerdo de paz entre el Gobierno Nacional y las FARC-EP es importante conocer los mecanismos existentes en la UE para el financiamiento de proyectos y las especificidades técnicas que maneja la Comisión Europea en su Gestión del Ciclo del Proyecto. Es importante resaltar que la Comisión Europea utiliza la Metodología del Marco Lógico y que la guía en comento detalla el proceso de identificación, formulación, preparación y evaluación de proyectos.

## GLOSARIO

**Actividad:** Medidas adoptadas o trabajos realizados dentro de un proyecto para transformar insumos (fondos, materiales) en productos (organizaciones, Edificios).

**Análisis Costo-Beneficio:** Es un estudio sobre el flujo de los costos y de los beneficios en el tiempo que sirve para determinar la capacidad del proyecto para garantizar el retorno de la inversión y la ganancia.

**Beneficios:** Es la traducción en términos financieros de los recursos identificados como fines.

**Costos:** Es la traducción en términos financieros de los recursos identificados como medios.

**Evaluación:** Evaluación general de la pertinencia, viabilidad y sostenibilidad De un proyecto antes de tomar una decisión sobre si llevarlo a cabo.

**Indicador:** En el contexto de la Metodología de Marco lógico un indicador define el estándar de desempeño para poder lograr el objetivo.

**Objetivo general:** Es el objetivo principal al que el proyecto pretende contribuir en el largo plazo.

**Proyecto:** Es un conjunto de actividades planificadas destinadas a cumplir con unos objetivos específicos dentro de un determinado presupuesto y un tiempo.

**Resumen:** Un resumen del diseño del proyecto identifica los elementos clave, los factores externos y las consecuencias esperadas del proyecto.

**Supuestos:** Son los eventos, condiciones o decisiones que son necesarios para el éxito del proyecto, pero que están en gran parte o completamente fuera del control de la gestión de proyecto, (factores externos).