



1.5 Aspectos estratégicos de los proyectos

- **Estrategia organizacional**

Un breve abordaje de este tópico nos permite definir a la estrategia como **la forma en que una organización alcanza sus fines a través de lograr objetivos establecidos**. Esto se materializa a través de acciones específicas, las que muchas veces son proyectos en mayor o menor medida.

- **Los proyectos como acciones estratégicas**

¿Cómo podemos diferenciar proyectos estratégicos y no estratégicos? **Un proyecto es estratégico si contribuye a alcanzar un objetivo estratégico de la organización**. Por otro lado tenemos proyectos que no revisten la característica de acción estratégica porque son acciones meramente operativas, como la refacción de la fachada de una sede de la empresa o la implementación de un nuevo sistema de archivo de solicitudes de quejas sobre los productos.



1.5 Aspectos estratégicos de los proyectos

En el ámbito público tomaremos como referencia la **Guía de Formulación de Proyectos del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP)**:

La identificación comprende la descripción del marco de referencia y racionalidad del proyecto, y la definición del problema. La formulación inicia con el diagnóstico de la situación actual y finaliza con la definición de un proyecto. La evaluación inicia con la aplicación de indicadores de evaluación financiera o económica y finaliza con una conclusión sobre la evaluación realizada.





1.5 Aspectos estratégicos de los proyectos

Para la formulación del proyecto debería contener, al menos el siguiente contenido:

- Identificación del problema, su ubicación en un área de estudio y en el área de influencia, población objetivo y beneficiarios.
- Déficit (actual y proyectado) de bienes y/o servicios.
- Soluciones alternativas al problema.
- Alternativas técnicas de solución al problema.
- Objetivos y productos del proyecto.
- Aspectos relevantes, en caso de corresponder, relativos a factibilidad técnica, ambiental, jurídico-institucional, etc.

Con respecto a la evaluación del proyecto, debería incluir:

- Resultados que surgen de la aplicación de indicadores de evaluación financiera o privada y económica o socioeconómica
- Identificación de los principales riesgos identificados y sus medidas de mitigación propuestas, financiamiento de la inversión.



1.5 Aspectos estratégicos de los proyectos

- Los interesados y los actores estratégicos en la gestión de los proyectos
 - Los actores estratégicos tienen capacidad de influir en el proyecto
 - Deben ser identificados y gestionados
 - Los interesados tienen solamente interés pero no capacidad de influir
- Todos los proyectos tienen ambos, los que deben ser identificados y previstas las medidas correspondientes en la etapa de planificación



1.6 Particularidades de los proyectos de infraestructura

- Se deben de tener en cuenta las **afectaciones a los actores estratégicos**. Estos se definen así cuando tienen fuerza suficiente para apoyar u obstaculizar el proyecto con fuerza considerable, a diferencia de los interesados en general, también denominados stakeholders.
- Evaluación socioeconómica según su naturaleza:
 - **Privada:** evaluaciones de rentabilidad económica del proyecto y su viabilidad financiera, utilizando indicadores como la **tasa interna de retorno (TIR)** y el **valor actual neto (VAN)**
 - **Pública:** impacto socio-económico global en la sociedad. Así se cuantifican aquellos beneficios directos sobre su entorno más allá de que estos no sean monetizables, y en general se procura obtener una **tasa de retorno interna económica (TIRE)**. De cualquier forma priman los objetivos estratégicos, y entonces cuando no se puede medir el indicador anterior pero el proyecto está adecuadamente justificado, se procura optimizar eficiencia y eficacia de los proyectos
- Otros a tomar en cuenta:
 - Viabilidad jurídica y ambiental.
 - Proceso a utilizar para materializar el proyecto.



1.6 Toma de decisiones en proyectos de infraestructura

Siempre que ejecutamos un proyecto de infraestructura es porque buscamos satisfacer un objetivo superior de orden socio-económico:

- **Paso 1:** determinar las distintas variables en las que puedo categorizar los impactos del proyecto (p. ej. Para una carretera: demandas de inversión y operación, mejora en el nivel de transporte general)
- **Paso 2:** procurar representarlas desde el punto de vista cuantitativo (ídem variables: costos de inversión, operación y mantenimiento, nivel de servicio, capacidad de tránsito).
- **Paso 3:** Completando los indicadores para cada alternativa considerada (p. ej.: carretera de uno o dos carriles, de hormigón, asfalto o tratamiento bituminoso) voy a poder encontrar cuál combinación me optimiza la relación costo beneficio.



¿Preguntas?