



Instituto de
Educación Digital
del Estado de Puebla



Instituto de
Educación Digital
del Estado de Puebla

ANTOLOGÍA

ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS DE DESARROLLO

INTRODUCCIÓN A LA ANTOLOGÍA

La antología “Administración de Proyectos de Desarrollo” es una compilación sin fines de lucro de diferentes textos, pensada para ser una herramienta de apoyo que facilite a los estudiantes el aprendizaje y desarrollo de habilidades relacionadas al contenido de esta asignatura y por lo tanto se alcancen los objetivos planteados en el programa de estudios.

En la presente Antología busca que el estudiante sea capaz de planificar, organizar y administrar tareas y recursos para alcanzar un objeto concreto con delimitaciones de tiempo, recurso o costo.

Para lograr este objetivo el estudiante:

- ✓ Reconocerá los pasos para elaborar un proyecto social mediante la aplicación de criterios metodológicos para la planificación y su desarrollo.
- ✓ Identificará los principios de los proyectos sociales y los evaluará.
- ✓ Analizará proyectos de inversión para la elaboración del proyecto.
- ✓ Reconocerá la importancia de la innovación en el desarrollo de la sociedad.

CONTENIDO DE LA ASIGNATURA

- 1. Consideraciones generales para elaborar un proyecto**
 - 1.1. Conceptos generales.
 - 1.2. Características.
 - 1.3. Principales teorías y metodologías.
 - 1.4. Planificación.
 - 1.5. Toma de decisiones.
 - 1.6. Elaboración de diagnóstico de la realidad. Técnica FODA.
 - 1.7 Elementos de factibilidad y sustentabilidad.
- 2. Principios y normas para proyectos sociales**
 - 2.1. Principios y normas
 - 2.2. Participación social
 - 2.3. Sostenibilidad
 - 2.4. Valores
 - 2.5. Modelos de Autogestión
 - 2.6. Marco teórico, metodológico y contextual. 2.7. Dimensiones y finalidad de la Evaluación.
- 3. Proyectos de inversión**
 - 3.1. Factores económicos.
 - 3.2. Estadísticas.
 - 3.3. Estrategia de inversiones 3.4. Crisis.
 - 3.5. Ciclos de vida de una inversión
 - 3.6. Economía de mercado
 - 3.7. Inversiones públicas y privadas.
 - 3.8. Factor de riesgo. Oferta-demanda
- 4. Proyectos de innovación**
 - 4.1. Creatividad e innovaciones
 - 4.2. Proceso de mejora continua
 - 4.3 Modernidad y tecnologías

1. Consideraciones generales para elaborar un proyecto Conceptos generales.

¿Qué es un proyecto? De acuerdo al Instituto para la Administración de Proyectos a través del PmBok 2004 (Project Management Body of Knowledge), un proyecto se define como "un esfuerzo temporal, llevado a cabo para crear un producto, servicio o resultado único".

Una definición similar, la presenta la Asociación para la Dirección de Proyectos 2006 donde menciona que un proyecto es "un único y transitorio esfuerzo llevado a cabo para alcanzar un resultado deseado", otro organismo como el IPMA 2006 indica que "un proyecto es visto como un conjunto de acciones que son realizadas para satisfacer una meta definida en el marco de una misión en particular"; el manual PRINCE2 2002 afirma que un proyecto es "una organización temporal que es creada con el propósito de entregar uno o más productos del negocio acorde a un caso específico", una última definición acerca del tema la brinda Cleland 1998, este autor define que "un proyecto es un conjunto de actividades que se integran para entregar algo de valor para un cliente".

De manera general, podemos encontrar como elementos comunes de definición: el origen único y la meta específica que se tiene sobre la percepción de un proyecto. Para el cumplimiento de estas metas, un proyecto se divide en diversas fases que se ejecutan a lo largo de su ciclo de vida. [1]

Características.

Cinco características de los proyectos

1. Un proyecto tiene principio y fin definidos.
2. Los proyectos usan recursos (personas, tiempo, dinero).
3. Los resultados del proyecto tienen metas específicas de calidad y desempeño.
4. Los proyectos siguen una planeación
5. Un proyecto incluye un equipo de personas.

Cinco fases de la administración de proyectos

1. Inicio
2. Planeación
3. Ejecución
4. Control
5. Conclusión

Fase 1: Inicio

- ✓ Reconocimiento de que un proyecto puede llevarse a cabo
- ✓ Determinar lo que el proyecto debe lograr
- ✓ Definir la meta global del proyecto
- ✓ Definir las expectativas generales de los clientes, de la administración o de los interesados
- ✓ Precisar el alcance general del proyecto
- ✓ Seleccionar los miembros iniciales del equipo

Fase 2: Planeación

- ✓ Perfeccionamiento del alcance del proyecto
- ✓ Listado de tareas y actividades que llevarán al logro de las metas del proyecto
- ✓ Secuencia de actividades
- ✓ Desarrollo de un calendario y presupuesto
- ✓ Conseguir que el plan sea aprobado por los terceros apropiados

Fase 3: Ejecución

- ✓ Dirigir el equipo
- ✓ Reunirse con los miembros del equipo
- ✓ Comunicarse con los terceros involucrados
- ✓ Resolver los conflictos o problemas que puedan surgir
- ✓ Asegurar los recursos necesarios (dinero, personal, equipo, tiempo)

Fase 4: Control

- ✓ Vigilar las desviaciones del plan

- ✓ Empezar acciones correctivas
- ✓ Recibir y evaluar cambios en los proyectos solicitados
- ✓ Cambiar los calendarios del proyecto
- ✓ Adaptar los niveles de recursos
- ✓ Cambiar el alcance del proyecto
- ✓ Regresar a la etapa de planeación para hacer ajustes **Fase 5:**

Conclusión

- ✓ Reconocimiento de logros y resultados
- ✓ Cierre de las operaciones y dispersión del equipo
- ✓ Aprendizaje de la experiencia del proyecto
- ✓ Revisión del proceso y resultados ✓ Redacción del informe final [2]

Principales teorías y metodologías.

El Diagrama de Gantt y la gestión de proyectos

El Diagrama de Gantt lleva utilizándose durante cerca de siete décadas y es una de las más famosas metodologías para la gestión de proyectos. La simplicidad de su estructura y lo manejable de su planteamiento lo configuran como la herramienta ideal tanto para quienes están iniciándose en la Dirección de Proyectos como para quienes ya cuentan con una nutrida experiencia en el project management. El Diagrama de Gantt como metodología para la gestión de proyectos, podría resumirse así:

- ✓ Se compone de dos ejes donde se recogen las tareas y actividades que componen un proyecto y se asocian a un cronograma, quedando reflejada su duración, momento de inicio y plazo de entrega previsto.
- ✓ En este eje de coordenadas también hay espacio para marcar las distintas fases que forman el proyecto y para resaltar los eventos o acontecimientos que suponen un hito reseñable para los participantes en el mismo.
- ✓ Las principales dificultades del Diagrama de Gantt se derivan del establecimiento de prioridades y la detección de dependencias entre actividades.
- ✓ Aporta una visión clara y realista de la situación pero requiere de actualización continua para garantizar su validez.



- ✓ Su aplicación no es recomendable para proyectos sujetos a muchos cambios, porque no les resultaría de utilidad; ni para los que se basan en un planteamiento demasiado sencillo, ya que incorporar esta metodología complicaría innecesariamente la gestión.

Pert/ CPM, aliados en la gestión de proyectos

Pert es una de las metodologías para la gestión de proyectos más utilizadas, en especial porque suele actuar como complemento de CPM y del Diagrama de Gantt. Esta técnica consiste en:

- ✓ Determinar las actividades en que se desglosa el proyecto, sus dependencias y su duración para aplicar una función probabilística que ayude a calcular el tiempo total de ejecución en base a una perspectiva optimista, pesimista o normal que, combinadas permiten determinar el tiempo estimado para cada actividad.
- ✓ Con los datos obtenidos se puede diseñar una malla compuesta por nodos que permite determinar la ruta crítica y su desviación estándar, así como la varianza para cada actividad.
- ✓ Esta metodología resulta muy práctica cuando el proyecto combine actividades que se ejecutan en secuencia y en paralelo.

CPM, el Camino de la Ruta Crítica muestra la trayectoria óptima de un proyecto y sus actividades. Hallar este recorrido simplifica la gestión del proyecto, sin embargo, basarse sólo en esta herramienta resulta arriesgado ya que no contempla la incertidumbre. Otros aspectos que se deben conocer acerca de CPM son:

- ✓ Conociendo las actividades que componen el proyecto, sus prioridades y sus dependencias pueden asociarse a un plazo determinado. De esta forma, es posible establecer los recursos necesarios en cada caso y distribuir las cargas de trabajo.
- ✓ Con estos datos se puede visualizar la ruta crítica, que se calculará en función de las actividades sucesivas cuya holgura sea igual a cero.



- ✓ En su aplicación ha de tenerse en cuenta que puede existir más de una ruta crítica y que es fundamental la actualización.

Gestión de proyectos por el Método de la Cadena Crítica

El Método de la Cadena Crítica es la más joven de todas las metodologías para la gestión de proyectos propuestas y, sin embargo, la más aplaudida por sus excelentes resultados en cuanto a la gestión de proyectos. Está especialmente indicado para proyectos complejos por su cualidad de simplificar el seguimiento y control a ejercer. Los aspectos más destacables de esta técnica son:

- ✓ Facilita el establecimiento de prioridades y la toma de decisiones.
- ✓ Garantiza una efectiva protección de proyecto.
- ✓ Su funcionamiento se basa en la detección de las actividades que marcan la duración máxima del proyecto, que pasan a ser consideradas como actividades críticas.
- ✓ Para lograr la eficiencia se reducen los plazos estimados para la consecución de las actividades, según el planning inicial y, en su lugar, se establecen amortiguadores de tiempo que se sitúan en puntos estratégicos.
- ✓ Pueden distinguirse tres tipos de amortiguadores (de proyecto, de alimentación y de recurso), cada uno de los cuales cuenta con una función de protección distinta, siendo todas ellas complementarias y necesarias.
- ✓ La forma de controlar el desarrollo del proyecto se reduce a monitorizar la velocidad de consumo de los buffers y tomar las acciones necesarias cuando convenga [3]

Planificación.



Planificar significa estudiar anticipadamente los objetivos y acciones a desarrollar, y sustentar los actos en métodos, plan o lógica estableciendo los objetivos del proyecto y definiendo los procedimientos adecuados para alcanzarlos.

La planificación cumple dos propósitos principales en las organizaciones: el protector y el afirmativo. El propósito protector consiste en minimizar el riesgo reduciendo la incertidumbre que rodea al mundo de los negocios y definiendo las consecuencias de una acción administrativa determinada. El propósito afirmativo de la planificación consiste en elevar el nivel de éxito organizacional. Un propósito adicional de la planificación consiste en coordinar los esfuerzos y los recursos dentro de las organizaciones. Se ha dicho que la planificación es como una locomotora que arrastra el tren de las actividades de la organización, la dirección y el control, siendo un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente en torno a cada organización y busca adaptarse a ellos.

Una de las primeras y más importantes misiones del jefe de proyecto es la identificación y descripción de las actividades que es necesario acometer y desarrollar para llegar al resultado adecuado. Antes de iniciar la andadura hay que elegir el camino más conveniente, el rumbo que se debe seguir y el ritmo a imprimir a cada etapa. Esta tarea implica elegir entre múltiples opciones y resolver un sinfín de incógnitas. Y todo ello hay que hacerlo "a priori", desconociendo lo que ocurrirá en la realidad y asumiendo los niveles de complejidad e inhabitualidad que son propios de los proyectos. Se trata pues de un trabajo de naturaleza técnica que sólo podrá ser realizado por un profesional en la materia, que reúna la formación técnica necesaria y una suficiente dosis de experiencia. Por ello es necesario que el Jefe de Proyecto posea una elevada competencia profesional en la tecnología dominante del proyecto, parte de otras cualidades gerenciales y personales. No obstante, si la dificultad del proyecto lo requiere, el Jefe de Proyecto podrá ser en este punto asesorado y aconsejado por otros expertos. En proyectos de gran envergadura puede ser necesario establecer un segundo escalón de jefatura dentro del proyecto, nombrando responsables de subproyectos o de paquetes de actividades o de actividades y tareas. La metodología siempre es la misma: subdividir el proyecto en partes con entidad propia pero más dominables que el proyecto global. Si el caso lo justifica, la descripción de actividades podrá hacerse de forma piramidal en varios niveles: subproyectos, paquetes, actividades, tareas. Para la definición de actividades es necesario contar con los siguientes datos:

- ✓ La Estructura de Desagregación de Proyecto.
- ✓ Especificaciones y objetivos del proyecto.
- ✓ Información histórica– qué actividades fueron necesarias en proyectos similares anteriores.
- ✓ Limitaciones– presupuesto total, plazo de entrega, etc. ✓ Hipótesis. [4]

Toma de decisiones.

Una forma sencilla y ordenada de ayuda a la toma de decisión se basa en los siguientes pasos:

- ✓ Establecer un objetivo: siempre debemos trabajar con un horizonte delimitado y por lo tanto mi objetivo tomando el caso de referencia podría ser en los dos próximos días como máximo establecer los mecanismos adecuados para corregir la situación que afecta a la toma de datos.
- ✓ Identificar alternativas: podría manejar dos escenarios de partida,
- ❖ Primero, obtener en 48 horas un compromiso firme por parte de los responsables de configurar la agenda de entrevistas de que todos los usuarios objeto de toma de datos van a ser suficientemente informados sobre la naturaleza de su participación, van a confirmar su disponibilidad o cambio de fecha, cerrando la agenda de toma de datos. Si un usuario no respeta la agenda, se da por anulada su participación asumiendo la organización esta falta de información de cara a los trabajos en curso. Como gestor del proyecto informaré al coordinador de la organización de esta circunstancia por escrito en el momento en que se produzca.
- ❖ Segundo, se trata de una opción más radical, que implicaría paralizar el proyecto si tras el intento de corregir los problemas detectados no se observa un compromiso suficiente y se entiende que se ponen en riesgo los objetivos del proyecto y la rentabilidad del mismo. En este contexto se deberá tener todo bien



documentado, procediendo a la retirada y baja de recursos y medios asignados al proyecto.

- ✓ Evaluar alternativas: seguramente haya más alternativas a las dos presentadas e incluso situaciones intermedias, pero como ejemplo hemos utilizado dos situaciones claramente diferenciadas. Antes de tomar la decisión, todas las personas implicadas en nuestro equipo de proyecto deben valorar los factores positivos y negativos en cada una de ellas, intentando reconducir la situación de acuerdo con la meta general del proyecto, si es posible. Esta evaluación es muy importante ya que la estimación de sus posibles consecuencias nos permite afrontar las mismas sobre una base de conocimiento no improvisado. Evitamos por lo tanto las decisiones impulsivas.
- ✓ Seleccionar la mejor alternativa: a partir de todo lo anterior, se procede a seleccionar la que entendemos que es la mejor alternativa y procedemos a implantarla de acuerdo con la siguiente secuencia de actividades.
- ✓ Implantar y controlar la decisión. Es casi un miniproyecto dentro del proyecto:
 - ❖ Desarrollar un plan: como siempre, plazos, secuencia de actividades, responsables, medios... y todo ello representado en un diagrama de Gantt.
 - ❖ Comunicar la decisión: para que todo el personal implicado conozca el cambio y las responsabilidades sobre el mismo.
 - ❖ Seguimiento de la ejecución: para controlar la adecuada implantación de acuerdo al plan establecido.
 - ❖ Controlar los progresos: para evitar los riesgos de desviación
 - ❖ Actuar sobre las desviaciones: en el caso de que se manifiesten para garantizar el objetivo planteado. [5]

Elaboración de diagnóstico de la realidad. Técnica FODA.

Estas siglas provienen del acrónimo en inglés SWOT (strenghts, weaknesses, opportunities, threats); en español, aluden a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson y Strikland (1998) establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas.

¿Cómo identificar las fortalezas y debilidades? Una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con ciertos atributos psicológicos y la evidencia de su competencia

Otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización como un logro que brinda ésta o una situación favorable en el medio social. Una debilidad se define como un factor que hace vulnerable a la organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, lo que la coloca en una situación débil (Henry, 1980). Para Porter (1998), las fortalezas y oportunidades son, en conjunto, las capacidades, esto es, los aspectos fuertes como débiles de las organizaciones o empresas competidoras (productos, distribución, comercialización y ventas, operaciones, investigación e ingeniería, costos generales, estructura financiera, organización, habilidad directiva, etc.) Estos talones de Aquiles pueden generar en la organización una posición competitiva vulnerable

Para el análisis FODA, una vez identificados los aspectos fuertes y débiles de una organización se debe proceder a la evaluación de ambos.

Es importante destacar que algunos factores tienen mayor preponderancia que otros: mientras que los aspectos considerados fuertes de una organización son los activos competitivos, los débiles son los pasivos también competitivos. Pero se comete un error



si se trata de equilibrar la balanza. Lo importante radica en que los activos competitivos superen a los pasivos o situaciones débiles; es decir, lo trascendente es dar mayor preponderancia a los activos.

El éxito de la dirección es diseñar estrategias a partir de las que la organización realiza de la mejor manera, obviamente tratando de evitar las estrategias cuya probabilidad de éxito se encuentre en función de los pasivos competitivos

Identificar oportunidades y amenazas

Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones. Las amenazas son lo contrario de lo anterior, y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero que representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales. Las oportunidades y amenazas no sólo pueden influir en el atractivo del estado de una organización, sino que establecen la necesidad de emprender acciones de carácter estratégico; pero lo importante de este análisis es evaluar sus fortalezas y debilidades, las oportunidades y las amenazas y llegar a conclusiones.



FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Capacidades fundamentales en áreas claves.</p> <p>Recursos financieros adecuados.</p> <p>Buena imagen de los compradores.</p> <p>Ser un reconocido líder en el mercado.</p> <p>Estrategias de las áreas funcionales bien ideadas.</p> <p>Acceso a economías de escala.</p> <p>Aislada (por lo menos hasta cierto grado) de las fuertes presiones competitivas.</p> <p>Propiedad de la tecnología.</p> <p>Ventajas en costos.</p> <p>Mejores campañas de publicidad.</p> <p>Habilidades para la innovación de productos.</p> <p>Dirección capaz.</p> <p>Posición ventajosa en la curva de experiencia.</p> <p>Mejor capacidad de fabricación.</p> <p>Habilidades tecnológicas superiores.</p>	<p>No hay una dirección estratégica clara.</p> <p>Instalaciones obsoletas.</p> <p>Rentabilidad inferior al promedio.</p> <p>Falta de oportunidad y talento gerencial.</p> <p>Seguimiento deficiente al implantar la estrategia.</p> <p>Abundancia de problemas operativos internos.</p> <p>Atraso en investigación y desarrollo.</p> <p>Línea de productos demasiado limitada.</p> <p>Débil imagen en el mercado.</p> <p>Débil red de distribución.</p> <p>Habilidades de mercadotecnia por debajo del promedio.</p> <p>Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia.</p> <p>Costos unitarios generales más altos en relación con los competidores clave.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Atender a grupos adicionales de clientes.</p> <p>Ingresar en nuevos mercados o segmentos.</p> <p>Expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes.</p> <p>Diversificarse en productos relacionados.</p> <p>Integración vertical (hacia adelante o hacia atrás).</p> <p>Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos atractivos.</p> <p>Complacencia entre las compañías rivales.</p> <p>Crecimiento más rápido en el mercado.</p>	<p>Entrada de competidores foráneos con costos menores.</p> <p>Incremento en las ventas y productos sustitutos.</p> <p>Crecimiento más lento en el mercado.</p> <p>Cambios adversos en los tipos de cambio y políticas comerciales de gobiernos extranjeros.</p> <p>Requisitos reglamentarios costosos.</p> <p>Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial.</p> <p>Creciente poder de negociación de clientes o proveedores.</p> <p>Cambio en las necesidades y gustos de los compradores.</p> <p>Cambios demográficos adversos.</p>

Una vez elaborada la matriz FODA, que enlista los factores internos y externos que influyen en el desempeño de una organización, el siguiente paso es evaluar primeramente la situación interna de la compañía mediante la Matriz de Evaluación de los Factores Internos. [6]

Elementos de factibilidad y sustentabilidad.

Un proyecto factible, es decir que se puede ejecutar, es el que ha aprobado cuatro evaluaciones básicas:



1. Evaluación Técnica
2. Evaluación Ambiental
3. Evaluación Financiera
4. Evaluación Socio-económica

En los proyectos que buscamos la factibilidad, son proyectos que buscan producir un bien o servicio para satisfacer una necesidad o colmar una expectativa; para lo cual se necesita definir su rentabilidad o no, que es el objetivo de la evaluación financiera. [7]

El **desarrollo sustentable** es un concepto más rico y complejo, que sólo el cuidado del medio ambiente. El desarrollo sustentable tiene también elementos distintos y complementarios, que es lo que trato a continuación.

Tiene un elemento económico muy claro. En su aspecto **económico**, el desarrollo sustentable reclama políticas económicas sólidas, con resultados probados y consistentes. Rechaza medidas económicas de efecto positivo inmediato y malos resultados a largo plazo.

Rechazaría, por ejemplo, el endeudamiento público excesivo, al igual que medidas que restrinjan a las iniciativas de innovación.

Otro componente del desarrollo sustentable es el **político**. Las estructuras gubernamentales y las instituciones deben lograr un balance razonable entre estabilidad y flexibilidad para modernizarse a los cambios que la prosperidad produce.

Debe tener la capacidad de actualizarse y reformarse sin perder estabilidad institucional, para crear confianza en el futuro.

El tercer componente del desarrollo sustentable es el más importante de todos. Es el elemento **humano** y que tiene a su vez dos aspectos.

Uno de ellos es la preparación científica, técnica, administrativa. Incluye habilidades analíticas y de razonamiento. El segundo aspecto es la madurez moral que lleve a la mayoría de la población a conductas meritorias, basadas en virtudes y respeto a sí mismos y a otros.

El cuidado del medio ambiente, que es muy importante, no es nada más que una consecuencia de los tres componentes anteriores. Buscando resultados económicos buenos de largo plazo, con un régimen político estable y actualizado, con personas preparadas y virtuosas, cuidar el medio ambiente es una conclusión lógica.

El desarrollo sustentable es una noción valiosa y digna de consideración, que significa mucho más que sólo cuidar el medio ambiente. Por supuesto, debe cuidarse, pero desarrollarse sobre bases estables en el largo plazo es mucho más que evitar la contaminación.

Pero además, debemos reconocer que no somos perfectos y que, por eso, siempre existen riesgos de crisis y problemas. La sustentabilidad real es deseable, pero se cometerán errores, como los que deuda pública excesiva, abusos y otros errores que son posibles de evitar, pero no al cien por cien.

Mucha tentación significará, por ejemplo, el tomar medidas económicas de resultados populares inmediatos, a pesar de que se sepa que ellas producen crisis a la larga. Siempre tendremos esos riesgos. [8]

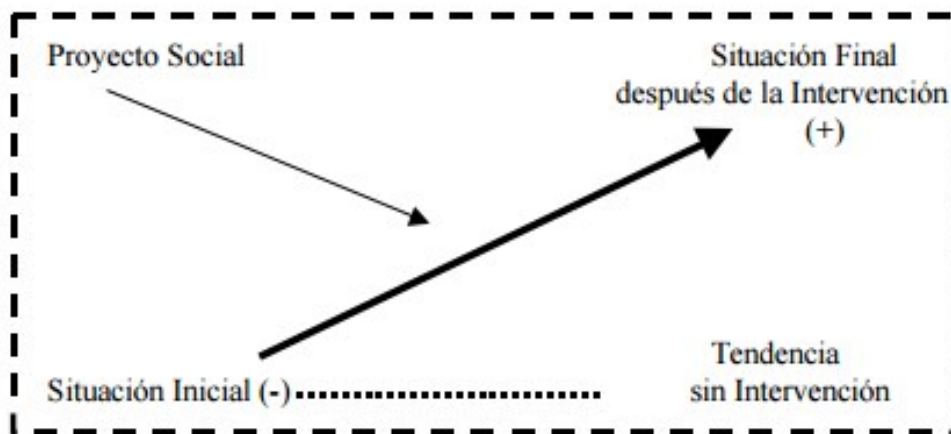
2. Principios y normas para proyectos sociales Principios y normas

Al referirnos a un proyecto social, lo entendemos como toda acción social, individual o grupal destinada a producir cambios en una determinada realidad que involucra y afecta a un grupo social determinado. Los cambios deseados se entienden como un avance



positivo en la realidad a intervenir, específicamente se espera una mejoría en las condiciones y la calidad de vida de los sujetos involucrados en dicha realidad.

De esta manera, el proyecto se transforma en una apuesta, una hipótesis de intervención en determinados ámbitos y aspectos de la realidad social, para producir el cambio deseado. Hay entonces una lectura sobre dicha realidad, en base a ella se proyecta una acción que, de resultar como uno espera, provocará un cambio hacia una situación mejor. La acción a desarrollar está fundada en una serie de principios teóricos y en anteriores investigaciones que la avalan y otorgan coherencia. Se incorporan también, los recursos necesarios para su implementación y ejecución. [9] Dicha hipótesis se puede graficar de la siguiente manera:



De esta manera los proyectos sociales aspiran a producir cambios significativos en la realidad económica, social y cultural de los sectores más pobres y mejorar con ellos sus oportunidades y calidad de vida en la sociedad.

Participación social

Es la intervención de los ciudadanos en la toma de decisiones respecto al manejo de los recursos y las acciones que tienen un impacto en el desarrollo de sus comunidades. En

este sentido, la Participación Social se concibe como un legítimo derecho de los ciudadanos más que como una concesión de las instituciones. Para que la participación social se facilite, se requiere de un marco legal y de mecanismos democráticos que propicien las condiciones para que las comunidades organizadas hagan llegar su voz y sus propuestas a todos los niveles de gobierno. [10]

Sostenibilidad

La sostenibilidad es la condición que garantiza que los objetivos e impactos positivos de un proyecto de desarrollo perduren de forma duradera después de la fecha de su conclusión.

El concepto de “sostenibilidad”, muy habitual en el campo del desarrollo y la cooperación, es utilizado en diferentes sentidos. El primero de ellos es el relativo al desarrollo sostenible, esto es, aquél proceso de desarrollo que utiliza los recursos mundiales preservándolos para generaciones venideras. El segundo uso se refiere a los denominados “medios de sustento sostenibles”, o medios de vida de las personas o grupos que les permiten mejorar su situación socioeconómica de forma duradera, resistiendo a posibles crisis y sin dañar las oportunidades de otros o de generaciones futuras. Por último, el concepto que aquí abordaremos es el de la “sostenibilidad” de las intervenciones de cooperación, o capacidad para que los cambios, infraestructuras y servicios que generan se mantengan en el tiempo.

La sostenibilidad de un proyecto de cooperación para el desarrollo constituye un criterio esencial para evaluar su calidad. Sólo aquellos proyectos que introduzcan cambios equitativos y aborden de forma duradera las causas de la vulnerabilidad estructural contribuirán a generar sistemas de sustento sostenibles y un desarrollo humano también sostenible.

Para lograrla es preciso que las instituciones públicas, la comunidad o las familias destinatarias se impliquen y asuman la responsabilidad en el mantenimiento o gestión de las infraestructuras y bienes creados por la ayuda (que los bosques sean conservados, los sistemas de irrigación mantenidos y las carreteras reparadas).



En este sentido, hay que tener en cuenta que determinadas personas o grupos pueden no ver como deseable y sostenible un determinado proyecto, por cuanto puede afectar negativamente a sus intereses y situación. [11]

Valores

La gestión cotidiana de empresas no apela, como debiera esperarse, a sus valores estratégicos. Estos no están siquiera definidos la mayoría de las veces. Quizás alguien los confunda con los valores plasmados en el código ético o de conducta de la organización, aquellos modos de conducta deseados que vienen a moldear la cultura empresarial pero, no se trata estrictamente de esto.

Los Valores Estratégicos representan las convicciones o filosofía de la Alta Dirección respecto a qué nos conducirá al éxito, considerando tanto el presente como el futuro. Estos valores, es fácil descubrirlo, traslucen los rasgos fundamentales de lo que es la estrategia empresarial, parten de esta reflexión.

Todo lo que pueda aportarnos una ventaja competitiva consistente podría traducirse en un valor estratégico de la empresa. Tener un acuerdo claro y abierto sobre estos valores ayudará a establecer las prioridades significativas de la organización, sus campos de esfuerzo y niveles de tolerancia respecto a las desviaciones; permitirá fijar expectativas y cómo comunicarlas a los demás, en qué negocios intervenir y cómo administrar.

Una lista de valores estratégicos es un material de consulta al alcance de la mano al poner en marcha la estrategia. Algunos o todos los valores identificados serán formulados directa o indirectamente en la declaración de misión. Una misión sin valores incorporados pierde poder de convocatoria y credibilidad ante el Cliente. También la declaración de visión es posible se base enteramente en los valores e incluso, la propia planeación táctica y a largo plazo utilizará la lista de valores como un recurso de consulta útil.

Existe un número casi infinito de factores que podrían considerarse valores estratégicos. Unos son más estables y universales mientras otros tienen un carácter más bien

situacional. Para su buen uso la organización debe concentrarse en ocho a diez valores centrales y que estos sean los que ostenten el mayor impacto sobre su futuro.

Veamos un conjunto de distintos valores que se consideran útiles:

Excelencia operacional

El concepto de eficacia de los procesos ocupa en el presente un lugar de primera fila dentro de la gestión empresarial. Reingeniería, Normas ISO, Informe COSO, Perfeccionamiento Empresarial..., todos estos modelos y más exigen una amplia y racional capacidad de respuesta por parte de la organización. Ser excelente, ágil y confiable en sus procesos se constituye en un valor estratégico para la mayoría de las instituciones.

Capacidad de aprendizaje

La capacidad de aprender, pasar de la Solución de Problemas al Aprendizaje Organizacional, donde toda la empresa y en especial la Alta Dirección logra cuestionarse y replantear sus supuestos, es una de las cualidades más destacadas, necesarias e insistidas por toda la comunidad empresarial. Probablemente estamos hablando de un valor estratégico universal

Recursos Humanos

Cuando entendemos que las personas son el activo más importante y asumimos su desarrollo y bienestar total. Para aquellas organizaciones que operan fundamentalmente con el capital intelectual de su gente, este valor puede tener un carácter marcadamente estratégico.



Compromiso con el cliente

Este valor implica una posición de compromiso total con el cliente. Nada es más importante y todo puede esperar si se trata de atenderlo. Compromiso Total puede ser el distintivo de muchas actividades.

Ética

Es uno de esos valores universalmente determinados. Todos esperamos y necesitamos confiar en que estamos frente a alguien que opera éticamente su empresa, entiéndase con transparencia, sinceridad, compromiso con la palabra empeñada, etc.

Calidad

Igual que la ética, este también es un valor determinado de antemano. No cabe pensar su ausencia en el mercado contemporáneo.

Innovación

Es un valor que tiene asociados altos costos y riesgos. Estar en el “punto crítico” implica que nos adelantaremos a la competencia y que estamos dispuestos a experimentar con ideas no comprobadas. Esta es la característica de muchas industrias pioneras en el terreno de la Informática.

Imagen

Cuando es importante para la empresa ser identificada por sus rasgos distintivos o liderazgo. Es lo contrario de permanecer en el anonimato abriéndose sólo a aquellos con quien se hace negocios. El valor Imagen conlleva normalmente importantes gastos por concepto de publicidad, promociones y relaciones públicas.

Seguridad

Este es un valor fundamental dentro de la industria química, la minería, el transporte. En una empresa donde los accidentes son raros, quizás este no sea un valor estratégico.

Ambiente

Como la Seguridad, este valor será de extrema importancia para las industrias con fuerte impacto en el medio ambiente, ya sea a través de sus productos o procesos.

Diversión

Cada vez más organizaciones encuentran productivo que sus lugares de trabajo sean vistos por los clientes, empleados o ambos como lugares divertidos

Estructura organizativa

La valoración de una estructura abierta, descentralizada, con un mínimo de control; o la centralización con la mayoría de las decisiones importantes tomadas a los niveles superiores de la jerarquía, son opciones que pueden tener en algunas empresas un verdadero peso estratégico.

Cada valor recogido en la lista resultante del análisis que hagamos necesita concretarse en una frase breve (declaración de valor) que establezca la posición de la empresa respecto a este. Asimismo debe ser estimulante la manera de expresarlo.

Muchos slogans de empresas no son otra cosa que la declaración de un valor estratégico muy especial con el que esperan posicionarse en la mente de los consumidores.

Se entiende la relevancia de los valores estratégicos, estos nos dicen lo que es importante para nosotros en términos de obtener ventaja competitiva. Si vamos a buscar una definición lo más comprensible posible diremos que son el respaldo cultural de todas nuestras decisiones y acciones estratégicas, el molde óptimo de nuestra conducta. En este sentido, los Valores Estratégicos constituyen un subconjunto muy peculiar y distintivo, por cuanto tejen la Cultura de la empresa, de Factores Críticos de Éxito. [12]



Modelos de Autogestión

Hay unos valores que han favorecido y enaltecido la convivencia humana sustentada en la capacidad autogestiva de las personas. Estas pueden ser resumidas de la siguiente manera:

➤ **Democracia**

Participación total de los asociados en la construcción de su porvenir colectivo. La democracia representa la posibilidad de los ciudadanos de participar de manera responsable en los procesos de toma de decisiones que rigen su destino político, social y económico.

➤ **Libertad**

La autogestión conduce a la libertad de la persona al propiciar su desarrollo como ser humano, a través del ejercicio de su capacidad de optar entre alternativas viables.

➤ **Solidaridad**

La solidaridad es un comportamiento practicado por los seres humanos en distintas etapas de la historia, centrado en la reciprocidad y en el logro de beneficios colectivos.

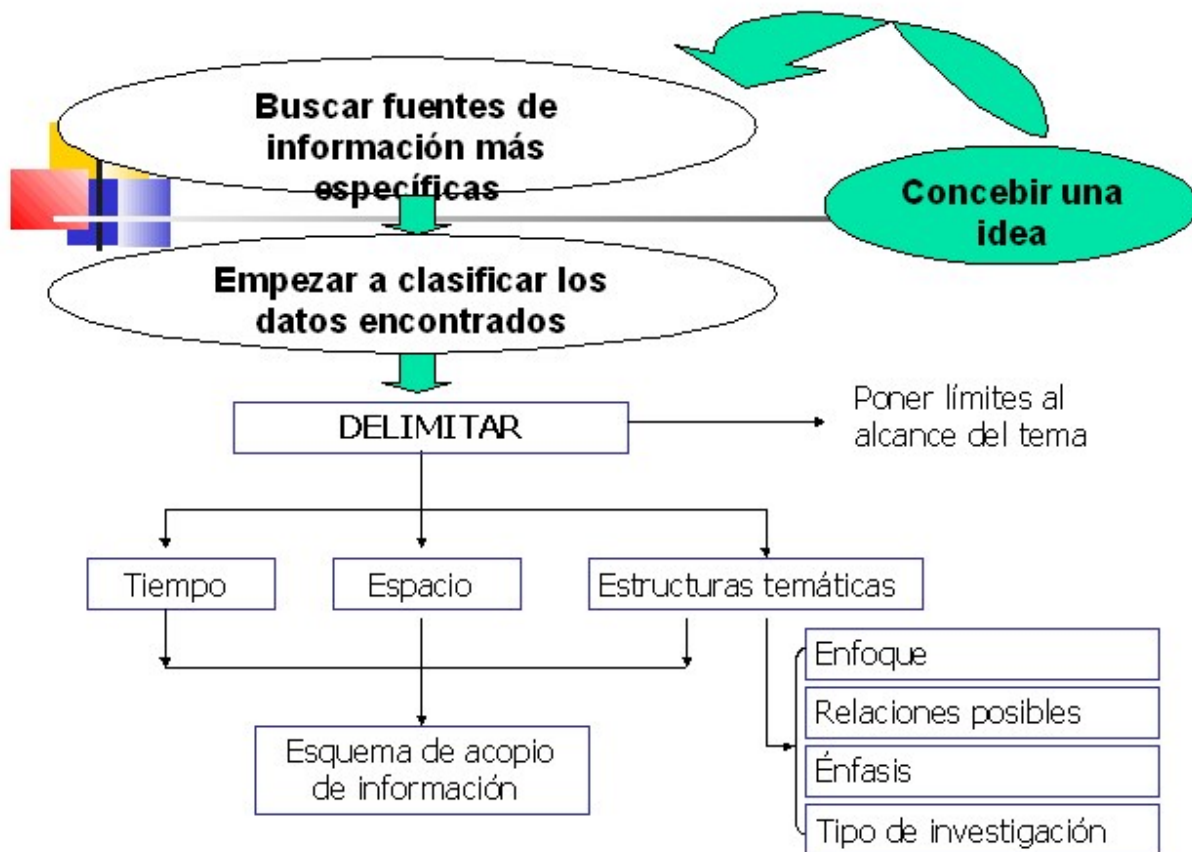
Es adoptar una actitud de desprendimiento y respeto hacia los demás.

➤ **Trabajo**

Actividad que debe ser entendida como condición indispensable para alcanzar la realización plena de las personas y para lograr su sostenimiento. La autogestión establece la primacía del trabajo para el desarrollo del ser humano. [13]

Marco teórico, metodológico y contextual

Ningún hecho o fenómeno de la realidad puede abordarse sin una adecuada conceptualización. El investigador que se plantea un problema, no lo hace en el vacío, como si no tuviese la menor idea del mismo, sino que siempre parte de algunas ideas o informaciones previas, de algunos referentes teóricos y conceptuales, por más que éstos no tengan todavía un carácter preciso y sistemático [14]

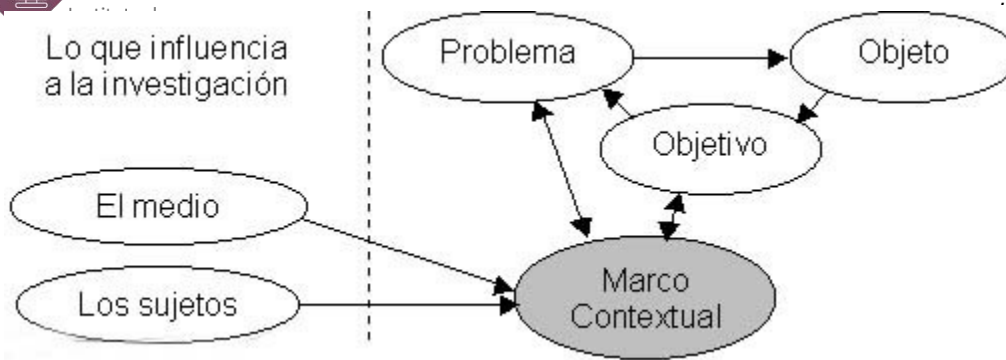


En un primer término; el marco contextual delimita el ámbito circunstancial y el ambiente físico dentro del cual se desarrolla el trabajo (ambos aspectos), un mismo tema de investigación puede generar resultados muy diferentes, dependiendo del momento y lugar en el que se aplica.

El marco contextual; influye en los objetivos generales y específicos, porque aporta las características particulares que se consideren más importantes para la determinación del marco teórico.



Lo que influencia
a la investigación



En un segundo término, el marco contextual aporta particularidades y argumentos cualitativos de las personas, ambiente o medio en el que se lleva a cabo la investigación. En conclusión; el marco contextual delimita física y circunstancialmente la investigación, aporta argumentos propios y permite diseñar y definir el alcance del trabajo. [15]

Dimensiones y finalidad de la Evaluación.

La variedad de proyectos y programas sociales responden a la diversidad de fenómenos sociales que afectan a las sociedades en las que vivimos. No obstante, estos han carecido de necesaria evaluación como práctica institucional.

En no muchos casos, la eficiencia y efectividad de estas iniciativas se ha medido, siendo desconocida hasta hoy la real factibilidad técnica y también económica de los programas y proyectos, así como también es prácticamente desconocido el grado de eficiencia operacional, los resultados, efectos e impactos de estas iniciativas

Sin embargo, es posible observar la existencia de un problema conexo que dice relación con que las instituciones dedicadas a la planificación e intervención social, no han diseñado – aunque hay raras excepciones -, una estrategia adecuada de distribución y asignación de recursos escasos, los esfuerzos en dicho sentido son muy incipientes, básicamente por la escasa información sistematizada que se genera en el ciclo de proyectos y por la dificultad de acceso a los conocimientos generados por la intervención social.

Tipos De Evaluación

Evaluación ex - ante:

Este tipo de evaluación tiene por finalidad proporcionar información y establecer criterios racionales para decidir sobre la conveniencia técnica de la implementación de un proyecto, esto es, determinar la viabilidad técnica de un proyecto y, a su vez, jerarquizar los proyectos elegibles. Se evalúa la posibilidad de alcanzar los objetivos propuestos en un programa con los recursos existentes, estimando y comparando los costos presentes y futuros de las diferentes alternativas.

Evaluación intermedia o de proceso:

Se realiza durante el período de ejecución del proyecto. Permite revisar la implementación o desarrollo de una determinada acción (programa o proyecto), con el propósito de analizar su eficiencia operacional de tal modo de poder programar o reprogramar de acuerdo a los resultados del análisis. Su énfasis se centra en los procesos que forman su dinámica global y también en los factores que facilitan o dificultan el desarrollo y funcionamiento del proyecto.

Evaluación ex - post o terminal:

La evaluación ex – post es la que más desarrollo ha venido mostrando y la que más se ha aplicado en el contexto de la evaluación de programas y proyectos sociales. Este tipo de evaluación busca establecer el logro de los objetivos que planteó el proyecto en su formulación original una vez finalizada la ejecución de este. Según Briones, la evaluación ex – post es el “estudio que se realiza después de que el programa ha terminado, con la finalidad de establecer si se obtuvieron o no los resultados esperados y los factores que actuaron en una u otra dirección”

Retroalimentación.

En general, el proceso de retroalimentación se debe dar en todo el ciclo de vida del proyecto y es recomendable hacerlo en todas las etapas de ejecución del proyecto, esto permite que la generación de información sea útil para posteriores procesos de evaluación.



La información generada por el proceso de retroalimentación ha de servir para mejorar y armonizar los proyectos con planes y programas de desarrollo económico y social del aparato de Estado. [16]

3.- Proyectos de inversión Factores económicos.

Es una propuesta de acción técnico económica para resolver una necesidad utilizando un conjunto de recursos disponibles, los cuales pueden ser, recursos humanos, materiales y tecnológicos entre otros. Es un documento por escrito formado por una serie de estudios que permiten al emprendedor que tiene la idea y a las instituciones que lo apoyan saber si la idea es viable, se puede realizar y dará ganancias. [17]

Tiene como objetivos aprovechar los recursos para mejorar las condiciones de vida de una comunidad, pudiendo ser a corto, mediano o a largo plazo. Comprende desde la intención o pensamiento de ejecutar algo hasta el término o puesta en operación normal. Responde a una decisión sobre uso de recursos con algún o algunos de los objetivos, de incrementar, mantener o mejorar la producción de bienes o la prestación de servicios.

PROYECTO			
ESTUDIO DE MERCADO	ESTUDIO TECNICO	ESTUDIO DE ORGANIZACIÓN	ESTUDIO FINANCIERO

Estudio de mercado:

Estudio de la oferta, demanda, el precio, el producto, la plaza y la competencia entre otros factores. Se utiliza para conocer un pronóstico de las ventas.

El estudio técnico:

En base a los resultados del estudio de mercado se decidirá que infraestructura será la necesaria para llevarlo a cabo.

El estudio de la organización o administrativo:

Es la estructuración administrativa de la nueva entidad para que pueda funcionar y poder cumplir con su objetivo.

El estudio financiero:

La evaluación de los costos y gastos contra los ingresos y en base al resultado se toma la decisión más conveniente. [18]

Estadísticas.

Como ya se ha visto, un proyecto es una propuesta de inversión. El objetivo que se persigue durante la preparación del proyecto es el análisis, de una manera sistemática y técnica, de las ventajas (beneficios) y desventajas (costos) que conllevan esa inversión, permitiendo así que ella se convierta en un riesgo calculado, basándose para ello en los mejores antecedentes y elementos de juicio.

Los aspectos que analizan durante la preparación de un proyecto son los siguientes:

- ✓ Mercado y comercialización
- ✓ Tamaño, selección de tecnología y localización
- ✓ Ingeniería e inversiones
- ✓ Presupuesto de gastos e ingresos
- ✓ Financiamiento, organización y ejecución
- ✓ Evaluación

Las informaciones (datos) necesarias para la investigación del mercado de un proyecto pueden ser obtenidas de fuentes primarias o secundarias, según provengan de la anotación y observación directa efectuada por parte del investigador o de publicaciones oficiales y entidades que elaboran estadísticas, respectivamente. Según su origen, los datos se clasifican en:

Datos primarios

Son aquellos que no han sido recopilados anteriormente por parte de organismos que trabajan en la obtención y elaboración de datos y que por consiguiente, son observados



y anotados por el investigador de mercados, a partir de las fuentes directas constituidas principalmente por consumidores, comerciantes mayoristas, comerciantes minoristas, importadores, exportadores y productores.

Datos secundarios

Son aquellos que ya han sido recopilados y elaborados y que provienen principalmente de publicaciones oficiales o privadas o de entidades que elaboran estadísticas. [19]

Estrategia de inversiones

Existen multitud de estrategias de inversión, y ninguna de ellas es la ideal para todo el mundo. Cada una tiene sus ventajas y sus desventajas, sus riesgos y sus objetivos de rentabilidad. Cada inversor debe elegir la estrategia o estrategias que mejor se adapten a sus necesidades, deseos y filosofía de vida, dependiendo de múltiples factores. No hay por qué elegir una única estrategia, pueden combinarse varias a la vez.

En primer lugar hay que distinguir entre estilos de inversión y estrategias de inversión.

Algunos de los estilos de inversión más conocidos son:

- Inversión de valor
- Inversión de crecimiento
- Obtención de rentas
- Momentum
- Comprar mercado
- Empresas cíclicas
- Empresas en reestructuración
- Inversión sectorial

Cuando se utilizan varias estrategias es recomendable tener una cuenta de valores para cada una de forma que queden claramente separadas y se puedan seguir y analizar los resultados de cada una de ellas. En ningún caso debe traspasarse dinero de las estrategias que dan buen resultado a las que dan mal resultado para cubrir pérdidas.

Crisis.

Una crisis es un cambio brusco o una modificación importante en el desarrollo de algún suceso, y ésta puede ser tanto física como simbólica. Crisis también es una situación complicada o de escasez.

La economía es una ciencia social relacionada estrechamente a la vida cotidiana, pues está involucrada en la manera en que se utilizan los recursos, monetarios o no, para satisfacer necesidades; por lo que la economía nacional es una de las preocupaciones constantes de la población, debido a que es el eje rector de cualquier persona.

Pero ¿qué pasa con las inversiones cuando hay una crisis económica? Como recordaremos, las crisis económicas son cambios bruscos e inesperados experimentados en periodos de escasez en la producción, comercialización y consumo de productos y servicios. Éstas son frecuentes en los ciclos económicos y son parte de la reactivación de los mismos. Por esto, cuando se da lugar a una, las inversiones disminuyen, con el fin de evitar desfalcos.

Beamonte Investments brinda 5 puntos clave, con el fin de que no se sufra el embate de la crisis actual y nuestro capital pueda seguir circulando:

1. Eliminar y reducir deudas

Este punto es fundamental para mantener finanzas sanas, de modo que, hazlo lo más pronto posible para evitar que puedan subir intereses que mermen tu capital.

2. No gastar más de lo que se gana

Después de realizar los pagos pendientes, verifica el monto total de tus ingresos. Organiza y se objetivo en tus gastos corrientes, con el fin de evitar que los egresos sean mayores a lo que ganas.

3. Fijar e investigar un objetivo

Después de evaluar con cuánto capital cuentas, busca las opciones dónde invertirás. Investiga, evalúa riesgos, asesórate, con el fin de mantener un panorama que realmente te ayude a escoger la mejor opción.

4. Planear con base en fechas



Al escoger tu objetivo, realiza un cronograma que te permita medir, mantener y cumplir fechas con el que tus finanzas se mantengan en números negros y evite sobresaltos.

5. Evitar los impulsos

Al realizar una inversión, piensa bien si es un buen momento. El hecho de que no planees los gastos, es un arma de dos filos que pueden provocar gastos innecesarios.

De este modo, siguiendo estos pasos básicos, la inversión en la adquisición de bienes y/o servicios es posible, por lo que tu economía seguiría un curso que te haga recibir ganancias y permita que tu estilo de vida no se vea afectado. [20]

Ciclos de vida de una inversión

Cuando hablamos de ciclo de vida del proyecto estamos haciendo referencia al proceso de transformación de las ideas de inversión y el paso de los proyectos durante su vida a través de las fases de Pre inversión, Inversión, Operación y Liquidación. Además de encontrarnos con constantes y continuos sistemas evaluativos.

Economía de mercado

La economía de mercado consiste en la organización, la producción y el consumo de bienes y servicios en el marco del juego oferta-demanda, y en una situación de competencia imperfecta, hecho que demandará una concreta y efectiva participación del estado para controlar y corregir los fallos del mercado y además para garantizarle a los participantes el acceso a los bienes y servicios.

Cabe destacarse que este concepto se equipara con el de mercado libre, dado que justamente este se caracteriza porque los precios de los productos son convenidos por vendedores y consumidores a partir de las leyes de oferta-demanda. En tanto, para la existencia de este sistema, sí o sí, es preciso que exista la libre competencia, la voluntariedad de las partes, es decir, entre quienes intervienen en una transacción no podrá existir el fraude ni la coerción.

Ahora bien, hecha la salvedad de las similitudes de la economía de mercado y el mercado libre es importante también destacar que la libertad en un contexto de economía de

mercado no es total porque existe una participación del estado en la regulación de los precios.

La principal crítica que efectúa el liberalismo a este tipo de organización es que el estado únicamente debe intervenir en el mercado cuando se manifieste la existencia de monopolios, en tanto, en caso de no suceder esto no debe intervenir.

Entonces, teniendo en cuenta las mencionadas consideraciones la principal preocupación en torno a la economía de mercado es la de conseguir una intervención del estado óptima y equilibrada y que le otorgue a las partes intervinientes la mayor libertad posible para así alcanzar la eficiencia económica y la satisfacción de todos los actores sociales. [21]

Inversiones públicas y privadas.

Inversión privada.- es el acto por el cual una persona natural o jurídica, nacional o extranjera, destina recursos propios a una determinada actividad económica con la finalidad de satisfacer una necesidad de sus consumidores y obtener un retorno por su inversión.

Inversión pública.- es la utilización del dinero recaudado en impuestos, por parte de las entidades del gobierno, para reinvertirlo en beneficios dirigidos a la población que atiende, representada en obras, infraestructura, servicios, desarrollo de proyectos productivos, entre otros. [22]

Factor de riesgo. Oferta-demanda Factores condicionantes de la demanda

Podríamos definir la demanda como la cantidad de un bien o servicio que están dispuestos a adquirir los demandantes a un precio determinado y condicionado por una serie de factores: el precio del bien en cuestión, el precio de los bienes relacionados, la renta disponible y los gustos o preferencias.

1. El precio del bien en cuestión: como es lógico, cuánto más caro sea un producto, normalmente menor será su demanda, mientras que cuánto más barato sea, mayor será la cantidad que los consumidores están dispuestos a adquirir.



2. El precio de los bienes relacionados. Distinguimos dos tipos de bienes:

Bienes complementarios: son bienes que se consumen conjuntamente, es decir, no es posible consumir uno sin consumir también el otro. Ejemplos de ellos son los coches y la gasolina, las zapatillas y los cordones o las lámparas y las bombillas. Al aumentar el precio de alguno de estos bienes, disminuye la demanda del mismo, pero también disminuye la demanda de su bien complementario. Así, si aumenta el precio de las bombillas, por ejemplo, disminuiría la demanda de este bien, pero también podría hacerlo la de las lámparas.

Bienes sustitutivos: son aquellos cuyo consumo es excluyente entre sí, es decir, consumir uno implica no consumir el otro, ya que ambos satisfacen la misma necesidad. Por ejemplo, el azúcar y la sacarina, la mantequilla y la margarina o el té y el café. Al aumentar el precio de uno de estos bienes, disminuye la demanda del mismo, pero aumenta la de su bien sustitutivo. Por ejemplo, si aumenta el precio de la mantequilla, disminuye la demanda de este bien y aumenta la de la margarina, su bien sustitutivo.

3. La renta disponible: la relación entre los cambios en la renta disponible y las variaciones de la demanda permite clasificar los bienes en:

Inferiores: son aquellas cuya demanda disminuye al aumentar la renta disponible. Por ejemplo, el transporte público, el tabaco de liar y las marcas blancas.

Normales: son aquellos cuya demanda aumenta en la misma proporción que la renta de los demandantes. Casi todos los bienes son normales.

De lujo: son aquellos cuya demanda aumenta sustancialmente al incrementarse la renta disponible. Por ejemplo, las joyas, los coches deportivos y las segundas residencias.

4. Las preferencias del consumidor: los gustos, las preferencias y la moda determinan el comportamiento de los demandantes con independencia de los precios o de la renta.

Factores condicionantes de la oferta

La oferta es la cantidad de un bien o servicio que las empresas están dispuestas a producir a un precio determinado y condicionado por una serie de factores: el precio del bien en cuestión, los costes de producción y los objetivos empresariales.

1. El precio del bien en cuestión. Normalmente, cuanto más caro sea un bien mayor será la cantidad del mismo que las empresas estén dispuestas a ofertar; del mismo modo, cuánto más barato sea, menor será su oferta.

2. Los costes de producción, que a su vez dependen de:

Los costes de los factores de producción: el beneficio empresarial se calcula como la diferencia entre los ingresos totales y los costes totales. Si aumentan los costes totales, disminuye el beneficio empresarial, por lo que la empresa podría optar por reducir su oferta para gastar menos. Si por el contrario disminuyen los costes, el beneficio aumentaría y con él también lo haría la oferta.

La tecnología: cuánto más eficiente sea una tecnología, mayores beneficios empresariales para la empresa, con lo que esta podría incrementar su oferta.

3. Los objetivos empresariales: no es lo mismo producir para un mercado con grandes expectativas de crecimiento que para otro en el que las expectativas sean reducidas.

Cuanto mayores sean las expectativas, mayor será la oferta por parte de las empresas.

[23]

4.- Proyectos de innovación Creatividad e innovaciones





La innovación plantea un dilema a los directivos. Por un lado, se presenta como un elixir para el crecimiento, la rentabilidad y la ventaja competitiva.

Pero al mismo tiempo, no hay garantía alguna de que la innovación verá recompensados sus esfuerzos. Abundan los ejemplos de innovadores que fracasaron a la hora de transformar sus innovaciones en ventajas competitivas.

El reto consiste no sólo en crear valor a partir de la innovación sino también en capturar ese valor.

Crear es el principio básico del desarrollo profesional y empresarial. Quienes fomenten la capacidad de llegar a nuevas ideas serán los llamados, tarde o temprano, a convertirse en los líderes de cualquier industria o mercado. No importa cuál sea su actividad, profesión o negocio; la creatividad y la innovación son la clave del éxito. El conocimiento, la disciplina y el trabajo le darán siempre una ventaja competitiva, pero la creatividad y la innovación lo harán inalcanzable para sus competidores.

La creatividad y la innovación generalmente van de la mano, pero son dos conceptos muy diferentes que comúnmente se confunden. La creatividad es la capacidad de concebir algo original o poco común; mientras que la innovación se refiere a la implementación de algo nuevo que aporte valor a los demás. En pocas palabras, una lluvia de ideas generalmente pone a prueba su capacidad creativa, pero no habrá innovación hasta que esas ideas o iniciativas se implementen.

La creatividad sin innovación no sirve de nada.

Creatividad

La creatividad, como lo dice Chris Paradysz (fundador y CEO de las agencias de marketing digital Paradysz y PM digital) es una habilidad que se desarrolla, se potencia y se perfecciona. "Todas las personas tienen la creatividad en ellos", dice Chris, "es responsabilidad de quienes influyen en su vida (padres, profesores, entrenadores, jefes, entre otros) fomentar la confianza y ayudar a desarrollarla". Pero aprender también requiere apertura por parte del estudiante.

Todos necesitamos desarrollar nuestra creatividad; sin importar el oficio o el cargo que desempeñemos (desde grandes directivos hasta funcionarios operativos).

¿Cómo mejorar la creatividad?

Ejercitar siempre será la mejor forma de perfeccionar una habilidad; y la creatividad no se escapa a este método de mejoramiento. Poner a prueba diariamente nuestra creatividad es el camino correcto para transformarnos en personas creativas. Algunos de los ejercicios recomendados son:

- ✓ Preguntarse. Las preguntas son una excelente herramienta para guiar y provocar el pensamiento creativo. Evite que las cosas que no entiende pasen de largo.
- ✓ Observar. Analizar la forma como los otros resuelven problemas o ejecutan tareas es una fuente inagotable de información creativa.
- ✓ Cambiar. Modificar hábitos arraigados lo obligará a buscar alternativas creativas.
- ✓ Salir. Visitar lugares diferentes o hacer tareas específicas fuera de los lugares donde comúnmente se realizan.
- ✓ Escribir y almacenar. Documentar todas sus ideas para consultarlas cada que enfrente una dificultad.
- ✓ Ambientar. Adecuar su espacio de trabajo o sus lugares de ocio.
- ✓ Buscar patrones. Intentar relacionar lo que no tienen ninguna relación (los pensadores creativos obtienen resultados mediante la combinación de cosas que no son similares).
- ✓ Socializar. Escuchar y hablar con las personas (conocidas o desconocidas).
- ✓ Dejar el miedo de lado. Los temores ahuyentan la creatividad. No le tema al ridículo o al rechazo (cuando hay temores en el trabajo o en el entorno, la creatividad no fluye).

Innovación

Las personas y empresas que triunfan son aquellas que integran la innovación a todas las actividades que realizan. La capacidad innovadora NO depende del tamaño de la



empresa, ni del grado de desarrollo del país, ni de la industria en cuestión. Cualquier persona o empresa puede desarrollar una potente capacidad de innovación. Si una persona es innovadora, la organización para la que trabaja lo será; y si una empresa tiene funcionarios o directivos innovadores, esta capacidad se contagiará al interior de la organización. Aunque el equipo directivo es el responsable de crear y mantener una cultura innovadora en las empresas, todos los funcionarios deberían fomentarla.

En la actualidad, las empresas que triunfan son aquellas que producen innovaciones en todos los niveles de la organización y tienen una rápida adaptación a los cambios. Las empresas innovadoras son aquellas que tienen visión de futuro y son capaces de anticiparse a las necesidades del mercado.

Tipos de innovación

1. Innovación abierta: Se caracteriza por fomentar la adquisición de nuevas ideas al exterior de la organización, sin cerrarse a las ideas internas. Asume que las empresas necesitan nutrirse del exterior.
2. Innovación disruptiva: Una innovación disruptiva es aquella que transforma desde el mercado, un sector existente; introduciendo simplicidad, comodidad, accesibilidad y asequibilidad. Este tipo de innovación se forma en un nicho de mercado que puede parecer intrascendente para los grandes jugadores del sector, pero que al final produce un producto, servicio o idea que redefine por completo la industria.
3. Innovación inversa: Esta innovación describe soluciones que fueron adoptadas por primera vez en las naciones emergentes y que posteriormente encuentran un mercado en las naciones desarrolladas. Un ejemplo de innovación inversa son los fideos que Nestlé desarrolló para la India que con el tiempo se hicieron populares en Australia y Nueva Zelanda.
4. Innovación incremental: Este tipo de innovación se refiere a quienes hacen pequeños y progresivos cambios en los productos o servicios para no afectar su cuota de mercado.

El mejor ejemplo de innovación incremental son las máquinas de afeitar, que comenzaron con una cuchilla y ahora tienen tres o cuatro.

5. Innovación radical: Consiste en desarrollar nuevas ideas partiendo completamente de cero (sin basarse en productos o servicios existentes). El ejemplo más destacado de innovación radical es Internet. [24]

El Proceso de mejora continua

El Proceso de mejora continua es un concepto que pretende mejorar los productos, servicios y procesos. Postula que es una actitud general que debe ser la base para asegurar la estabilización del proceso y la posibilidad de mejora. Cuando hay crecimiento y desarrollo en una organización comunidad, es necesaria la identificación de todos los procesos y el análisis mensurable de cada paso llevado a cabo. Algunas de las herramientas utilizadas incluyen las acciones correctivas, preventivas y el análisis de la satisfacción en los miembros o clientes. Se trata de la forma más efectiva de mejora de la calidad y la eficiencia en las organizaciones.

Calidad

La calidad es herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que esta sea comparada con cualquier otra de su misma especie.

La palabra calidad tiene múltiples significados. Es un conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades. Por tanto, debe definirse en el contexto que se esté considerando, por ejemplo, la calidad del servicio postal, del servicio dental, del producto, de vida, etc.

Manufactura con Mejora Continua

Una buena definición de la Mejora Continua es ser una herramienta de mejora para cualquier proceso o servicio, la cual permite un crecimiento y optimización de factores importantes de la empresa que mejoran el rendimiento de esta en forma significativa.



Una vez que la Mejora Continua determina las variables de mayor impacto al proceso y servicio se les debe dar seguimiento en forma constante y se establece un plan para ir mejorando poco a pocos las variables mencionadas. La Mejora Continua es una herramienta la cual recomiendo debido a su flexibilidad para ser adoptada por personas de todos los niveles de la empresa mediante metodologías como kaizen.

Las empresas hoy en día tienen el deber para poder ser competitivos en el mercado actual de mejorar sus procesos, ya sea de manufactura como de servicio. Es por esto que se les ha dado mayor importancia a metodologías y herramientas que ayuden a obtener [25]

Modernidad y tecnologías

El conocimiento tecnológico ha desarrollado dos importantes escalas para medir los sistemas. Se trata de la escala de modernidad que mide la dinámica de la tecnología en relación con los desarrollos históricos y económicos y la escala de autonomía que mide la capacidad para desarrollar políticas científico-tecnológicas.

Para muchas personas modernidad significa tecnología. También para una gran mayoría la era moderna no hubiese llegado si el celular, las tabletas o los computadores no existieran. Más aun, hoy se tiene el alcance de hablar de posmodernidad; algo superior a la modernidad. Con ello se pretende mostrar o significar que hay conductas e ideas superiores a todas las que han orientado a la humanidad desde su concepción clásica.

En razón a las características sobre las cuales se fundamenta la posmodernidad, grandes pensadores consideran que dicho concepto es el producto de un descontento social. Ello en virtud a que aquellos que la promulgan niegan el pasado y su importancia en el presente.

La interrelación es totalmente confusa entre tecnología y modernidad, puesto que establecer cuál origina a la otra es posible que se entre en lo indeterminado. Partiendo de esta idea se puede establecer el primer elemento con el cual podemos decir que modernidad no significa tecnología, pero tampoco tecnología significa modernidad.

En consideración a lo anterior, entrar en el ambiente que mezcla tecnología y modernidad es correr el riesgo de asumir igualmente conductas que se asocian con lo indeterminado.

La modernidad debe enmarcarse en la racionalidad y no simplemente en lo que se observa. Existir en una época moderna es ejercer control sobre el entorno y tratar de descubrir el funcionamiento de lo que sucede. Por el contrario, pensar que la ciencia produce pensamientos obsoletos y no creer que tanto la investigación como la academia constituyan el motor de toda entidad es igual al rechazo de lo moderno y vivir maniatado al absolutismo y rechazar la esencia de la tecnología. [26]

Citas:

[1] Fragmento tomado de:

http://www.uaeh.edu.mx/investigacion/productos/5492/articulo_copia_rev_2_congreso_anfeca.pdf

[2] Fragmento tomado

de: http://www.itnuevolaredo.edu.mx/takeyas/apuntes/seminario_tesis/apuntes/metodologia_administracion%20de%20proyectos1.pdf

[3] Fragmento tomado de: <http://www.obs-edu.com/es/blog-project-management/administracion-de-proyectos/las-3-metodologias-para-la-gestion-deproyectos-que-mas-se-utilizan>

[4] Fragmento tomado de:

http://www.ecured.cu/Planificaci%C3%B3n_y_Control_en_la_Gesti%C3%B3n_de_Proyectos

[5] Fragmento tomado de: <http://sorprendemos.com/consultoresdocumentales/?p=587>

[6] Fragmento tomado de: http://cneip.org/documentos/revista/CNEIP_12-1/Ponce_Talancon.pdf

[7] Fragmento tomado de: <http://www.gestiopolis.com/proyectos-factibles-o-proyectosviables/>

[8] Fragmento tomado de: <http://contrapeso.info/2012/desarrollo-sustentable-elementos/>

[9] Fragmento tomado de: <http://www.biblioteca.org.ar/libros/88594.pdf>



[10] Fragmento tomado de:

[http://www.consejos Escolares.sep.gob.mx/es/conapase/Que es la Participacion Social](http://www.consejos Escolares.sep.gob.mx/es/conapase/Que_es_la_Participacion_Social)

[11] Fragmento tomado de: <http://www.dicc.hegoa.ehu.es/listar/mostrar/213>

[12] Fragmento tomado de: <http://www.gestiopolis.com/valores-estrategicos-mision-y-vision-base-del-plan-estrategico/>

[13] Fragmento tomado de:

http://www.academic.uprm.edu/amartinez/.../AUTOGESTION_COMUNITARIA.doc

[14] Fragmento tomado de:

<http://www.monografias.com/trabajos101/fundamentacionteorica-investigacion/fundamentacion-teorica-investigacion.shtml>

[15] Fragmento tomado de: <http://es.wikihow.com/elaborar-el-marco-contextual-de-lainvestigacion%C3%B3n>

[16] Fragmento tomado de:

[http://www.mapunet.org/documentos/mapuches/evaluacion proyectos sociales.pdf](http://www.mapunet.org/documentos/mapuches/evaluacion_proyectos_sociales.pdf)

[17] Fragmento tomado de:

<http://www.monografias.com/trabajos16/proyecto-inversion/proyecto-inversion.shtml>

[18] Fragmento tomado de: <http://www.gestiopolis.com/elementos-basicos-de-unproyecto-de-inversion/>

[19] Fragmento tomado de: <http://michelt.tripod.com/Elemest/Elemest.html>

[20] Fragmento tomado de:

<http://mundoejecutivo.com.mx/economianegocios/2016/02/16/5-tips-invertir-tiempos-crisis>

Material Compilado sin fines de lucro, en beneficio de la educación.

[21] Fragmento tomado de: <http://www.definicionabc.com/economia/economia-demercado.php>

[22] Fragmento tomado de: <http://es.slideshare.net/meche73/inversion-publicaprivada>

[23] Fragmento tomado de: <http://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/deque-factores-dependen-la-oferta-y-la-demanda>

[24] Fragmento tomado de: <http://delaossa.co/blog/110-creatividad-e-innovacion-laclave-en-el-desarrollo-profesional-y-empresarial>

[25] Fragmento tomado de: <http://www.monografias.com/trabajos96/calidad-mejoracontinua-e-innovacion/calidad-mejora-continua-e-innovacion.shtml>

[26] Fragmento tomado de:

<http://www.elmeridianodesucre.com.co/editorial/columnistas/item/49436-tecnologia-ymodernidad>