

Guía Didáctica de los Cursos a Distancia de “Licitación y Gestión de Proyectos Internacionales”

Contenidos de los Cursos:

El material de los Cursos a Distancia incluye presentaciones, documentos, enlaces web y material de apoyo, y en este documento se incluyen las instrucciones y consejos necesarios para la comprensión del material propuesto. Asimismo, se tienen que realizar tres ejercicios prácticos por Curso, uno al finalizar cada módulo y un examen final tipo “test”.

En esta Guía Didáctica, el alumno del Curso podrá ver un resumen del contenido de cada uno de los módulos. Además tendrá que realizar varios ejercicios prácticos en cada Curso, que deberán ser enviados al Tutor del Curso por correo electrónico (international@corpsolutions.net) o por Skype (nombre a dar cuando se esté matriculado). Asimismo podrá preguntar dudas, discutir casos concretos de licitaciones o programas, etc.

Curso 1. **Introducción las Licitaciones y Proyectos Financiados por Organismos Internacionales y Entes Públicos Extranjeros.**

MÓDULO 1: Revisión de los Principales Organismos e Instituciones Internacionales y entes públicos que contratan Servicios, Obras o Suministros.

MÓDULO 2: Preparación Previa de una Licitación para un Proyecto Internacional.

MÓDULO 3: Gestión del Ciclo de los Proyecto de Desarrollo en las Instituciones.

Curso 2. **Preparación de Precalificaciones, Propuestas, Administración y Aspectos Contractuales.**

MÓDULO 4: Preparación de Precalificaciones y de Propuestas para Licitaciones y Proyectos Internacionales.

MÓDULO 5: Administración y Redacción de Informes de los Proyectos internacionales.

MÓDULO 6: Aspectos Contractuales y Riesgos de los Proyectos Internacionales

Curso 3. **Gestión, Liderazgo y Negociación en Proyectos Internacionales (con certificado de TenStep con 24 horas de contacto válidas para examen PMP - PMI)**

MÓDULO 7: Fundamentos de la Dirección de Proyectos (*Project Management*).

MÓDULO 8: Liderazgo y Gestión de Equipos en Proyectos Internacionales.

MÓDULO 9: Cómo Negociar con Éxito en Proyectos Internacional.

Cada curso tiene 3 ejercicios prácticos a enviar y un examen final tipo “test”.

Documentos de Consulta de cada Curso:

Mas de 20 documentos de apoyo en cada Módulo del curso sobre: oportunidades y procedimientos de licitación, selección y evaluación de ofertas de los diferentes organismos y fondos, documentos de proyectos, propuestas, marcos lógicos, *Project management*, etc.

CURSO 1.

INTRODUCCIÓN LAS LICITACIONES Y PROYECTOS FINANCIADOS POR ORGANISMOS INTERNACIONALES Y ENTES PÚBLICOS EXTRANJEROS.

MÓDULO 1: REVISIÓN DE LOS PRINCIPALES ORGANISMOS E INSTITUCIONES INTERNACIONALES.

Contenido:

- 1.1.- La Unión Europea: la Comisión Europea y el BEI (Banco Europeo de Inversiones).
- 1.2.- El Grupo del Banco Mundial.
- 1.3.- Las Agencias de las Naciones Unidas.
- 1.4.- Los Bancos multilaterales regionales: el BID (Banco Interamericano de Desarrollo), BAD (Banco Asiático de Desarrollo), BERD (Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo), BAfD (Banco Africano de Desarrollo) y otros bancos de desarrollo sub-regional (CAF, BCIE, CDB, etc.).
- 1.5.- La ayuda bilateral española a terceros países (la AECI- Agencia Española de Cooperación Internacional), el ICEX, los fondos FEV (Fondos de estudios de viabilidad) y FAD, COFIDES, Expansión Exterior, etc., y la de otras agencias de ayuda al desarrollo de los países de la OCDE.
- 1.6 Entes públicos en el extranjero que licitan permitiendo la participación de empresas internacionales: USA, Países UE, Países de América Latina (Chile, México, etc.), otros.

Objetivos:

- Conocer los principales organismos internacionales, su funcionamiento y los bienes, servicios y obras que se licitan a través de, o financiados por sus programas.
- Conocer los Websites de estos organismos, donde encontrar información sobre alertas y licitaciones convocadas, la búsqueda de socios para la formación de consorcios, las bases de datos de proveedores y empresas suministradoras de cada organismo, etc.

Resumen: En esta Módulo estudiaremos que son los **Organismos Internacionales**; en particular conoceremos y analizaremos: la ventajas e inconvenientes que conlleva trabajar con ellos y sus programas, las oportunidades de negocio que ofrecen sus proyectos, los portales de navegación de los principales Organismos Internacionales y de licitaciones internacionales, y la ayuda bilateral española a terceros países y las oportunidades de suministro de servicios y bienes que suponen, así como las licitaciones de entes públicos de los países de la OCDE y aquellos en desarrollo o transición, que permiten la participación extranjera de empresas a ciertas licitaciones públicas.

En las últimas décadas las empresas se han volcado en ofertar a las licitaciones de organismos internacionales en todo tipo de proyectos, de desarrollo económico y social, la lucha contra la pobreza, desarrollo ambiental, de la gobernabilidad, etc.

Estos organismos se conocen como “**instituciones financieras multilaterales**”, sin embargo algunos organismos no tienen carácter financiero- por ejemplo la Comisión Europea o las Agencias de las Naciones Unidas – y sus licitaciones son muy relevantes como fuentes de oportunidades de negocio para empresas y otras instituciones.

LOS BANCOS MULTILATERALES DE DESARROLLO

Es sin duda el grupo más importante de organismos, por el volumen total de recursos que movilizan para la financiación de proyectos de desarrollo, y por la magnitud de las adquisiciones de servicios, obras y bienes que se realizan mediante sus préstamos y donaciones no-reembolsables.

Los bancos de desarrollo multilaterales más significativos son:

1. **Grupo Banco Mundial:** Fue creado tras la Segunda Guerra Mundial (acuerdo de Bretón Woods, junto con el Fondo Monetario Internacional), con el fin promover la reconstrucción económica de los países afectados por el conflicto. Consta de varias instituciones:
 - a. Banco Internacional para la Reconstrucción y el Desarrollo (BIRD): El es el denominado “Banco Mundial” propiamente dicho. Su actividad más importante es conceder préstamos para la financiación de países con un nivel medio de desarrollo y con condiciones similares a las de mercado (pero siempre algo más ventajosas); a los países más pobres los presta la siguiente institución.
 - b. La Agencia Internacional de Desarrollo (AID): Es la rama de Banco Mundial que concede préstamos a los países más pobres, y en condiciones más ventajosas que las de mercado.
 - c. La Corporación Financiera Internacional (CFI): Es otra agencia del Grupo Banco Mundial, cuyo objetivo es apoyar el desarrollo del sector privado mediante la concesión de préstamos, inversiones y la participación en el capital de sociedades privadas o instituciones financieras.
 - d. La Agencia Multilateral de Garantía de Inversiones (MIGA): Su función es otorgar garantías a inversiones internacionales, que mitiguen los riesgos políticos, así como apoyo a los países en desarrollo para que puedan atraer un mayor volumen de inversiones extranjeras.
 - e. El Centro Internacional de Arbitrajes de Disputas de Inversiones (CIADI): Es una agencia más reciente, que ofrece servicios de arbitraje y conciliación relacionados con los problemas que puedan surgir con las inversiones extranjeras en los países en desarrollo.
2. **Banco Asiático de Desarrollo (BAD):** Creado en los años sesenta, tiene su sede en Manila (Filipinas). Opera en los países de Asia y el Pacífico. Entre sus clientes más activos (por volumen de préstamos recibidos) cabe mencionar Filipinas, Tailandia, India y China. El banco lleva a cabo los siguiente tipos de actividades:
 - Presta fondos al sector público para proyectos de infraestructura.
 - Invierte y presta fondos al sector privado.
3. **Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo (BERD):** Fue creado a principio de los años noventa, para apoyar la transición económica hacia una economía de mercado en los países de Europa del Este y de la antigua Unión Soviética. Tiene su sede en Londres . La principal diferencia del BERD, en comparación con otras instituciones multilaterales, reside en su especial interés en trabajar en el sector privado. Presta gran interés a las reformas de sistemas económicos orientados a fomentar la economía de mercado.
4. **Banco Interamericano de Desarrollo (BID):** Es el primer banco de financiación de América Latina desde hace años, por encima del Banco Mundial. Fue creado en

1959 y su principal actividad es la concesión de préstamos para la realización de proyectos, pero también gestiona fondos no reembolsables, entre los cuales destaca el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN). Estos préstamos pueden ser básicamente de dos tipos:

- Créditos con fondos de capital ordinario: Préstamos normales del banco. Pueden ser variables o fijos.
 - Recursos concesionales con cargo al Fondo de Operaciones Especiales (FOE): Es una ventanilla blanda que proporciona préstamos a muy bajo tipo de interés a los países miembros menos desarrollados.
5. **Otros Bancos Multilaterales:** el Banco Africano de Desarrollo (BAFD) otro banco multilateral que presta y apoya a los países africanos; la Corporación Andina de Fomento (CAF) que trata con los de la Comunidad Andina; el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE) con los de América Central, los Bancos de Desarrollo de África Occidental, Oriental y del Sur, el Banco Islámico de Desarrollo etc., son otras instituciones financieras que financian todo tipo de proyectos que contratan servicios, obras y bienes.
6. **Las Agencias de Naciones Unidas (PNUD, UNICEF, PMA, FAO, ONUDI, IAPSO, UNOPS, UN/PS, etc.):** las numerosísimas agencias del Sistema de Naciones Unidas también compran varios miles de millones de dólares USA anualmente de bienes, obras y servicios, que se licitan mediante procedimientos internacionales. También existe un sistema de registro y gestión de proveedores común que se encuentra en el portal del “United Nations General Marketplace”, www.ungm.org.

PROGRAMAS DE LA UNIÓN EUROPEA DE AYUDA EXTERNA:

La Unión Europea tiene una serie de programas de cooperación con terceros países (no miembros de la UE) que suponen una importante oportunidad de negocio: de consultoría e ingeniería, suministro de bienes, realización de obras y proyectos, etc. Entre los principales programas de la UE de ayuda externa caben destacar:

- **Proyectos del Fondo Europeo de Desarrollo (FED):** incluye toda ayuda a los cerca de 80 países del denominado grupo ACP - África, Caribe y Pacífico, que son generalmente los menos desarrollados, financiando todo tipo de ayuda y cooperación al desarrollo.
- **Programas IPA; ENPI; DCI** y otros programas de Ayuda externa a los países Candidatos a la UE, a los vecinos de la Unión y a los países en desarrollo.
- **Programas Inter-regionales y Contratos Marco (framework contracts):** existen una serie programas y contratos generales para todas las regiones y todo tipo de proyectos, sea por su monto por debajo de una cierta cantidad o por afectar a más de una región del mundo.

MÓDULO 2: PREPARACIÓN PREVIA PARA UNA LICITACIÓN INTERNACIONAL.

Contenido:

1. Introducción: programación e identificación de los proyectos de desarrollo.
2. Ciclo de los Proyectos de Desarrollo en los Organismos internacionales.
3. El Sistema de Marco Lógico y la Matriz de Marco Lógico.

4. Desarrollo de un plan de trabajo y estrategia para licitar.
5. Búsqueda y creación de consorcios para ofertar: negociación, acuerdos de pre-licitación, honorarios y porcentajes de gestión.
6. Conclusiones.

Objetivo:

- Conocer las herramientas del Sistema de Marco Lógico (SML)- “Logical framework approach” en inglés.
- Realizar un análisis general del ciclo de gestión de los organismos e identificar las herramientas de planificación y gestión de los proyectos.

Resumen: Estudiaremos en este módulo qué es un ciclo de proyectos y sus distintas fases. Veremos a modo de introducción qué es el sistema de marco lógico, y qué es la Matriz de Marco Lógico. Aprenderemos a realizar la búsqueda de socios y la creación de consorcios.

Antes de analizar qué es un ciclo de proyectos o en que consiste el sistema de Marco Lógico, hemos de tener claros algunos conceptos:

Ciclo de Proyectos: Conjunto de herramientas para facilitar el diseño y la gestión de los proyectos y los programas.

Proyecto: Grupo de actividades con vistas a alcanzar un objetivo específico en un tiempo dado.

Programa: Serie de proyectos cuyos objetivos reunido contribuyen al objetivo global común, a niveles sectoriales, nacionales e incluso multinacionales.

DEFINICIÓN DE LAS FASES DEL PROYECTO.

Programación: Definir los principios básicos de cooperación entre el organismo financiador y el país de que se trate, teniendo en cuenta las prioridades, y las capacidades de todos los agentes intervinientes.

Indicación: Se analizan los problemas, las necesidades y los intereses de las partes interesadas. Se pueden realizar estudios sectoriales, temáticos o de “prefactibilidad” de un proyecto,

Formulación: Se examinan todos los aspectos importantes de la idea del proyecto y se describen en detalle. Los beneficiarios y las demás partes interesadas tendrían que participar de forma activa en la descripción detallada de la idea del proyecto.

Financiación: Se completa la propuesta financiación o convenio con el ente financiador. Un comité de dirección o del programa o ente la examina y decide si financiar o no el proyecto.

Ejecución: Supone determinar la eficacia, la eficiencia, sostenibilidad e impacto de un proyecto. Tiene que proporcionar informes fiables y útiles. Puede realizarse durante la ejecución, al final de un proyecto, o después de su conclusión. Deben formularse conclusiones y recomendaciones a tener en cuenta en proyectos futuros.

EL SISTEMA DE MARCO LÓGICO (SML)

Es una de las herramientas principales que utilizan las organizaciones internacionales para el diseño, planificación y el seguimiento de proyectos.

Consta de herramientas de diagnóstico, herramientas de identificación y la Matriz de Marco Lógico como resumen.

Herramientas de diagnóstico:

Análisis de los agentes involucrados: Recoge qué grupos y organizaciones están directa o indirectamente involucrados en un proyecto, así como sus intereses, su potencial y sus limitaciones.

Muestra:

- Nombre de los grupos de los involucrados indefinidos.
- Intereses de los grupos directamente afectados.
- Problemas según los percibe cada grupo de intereses.
- Recursos de los que dispone cada grupo para colaborar u oponerse a la concesión de una solución para el problema.
- Mandatos de sus organizaciones, sus objetivos, la misión que representa.

Análisis de los problemas: Sirve para analizar la situación actual, identificar los principales problemas del entorno al tema del proyecto, definir el problema central de la situación.

Herramientas de identificación:

Análisis de los objetivos: Se trata de transformar los problemas que ya tenemos identificados en soluciones. Describe la situación que podría existir después de resolver esos problemas.

Análisis de las alternativas: Se identifican diferentes estrategias alternativas que si son ejecutadas y podrían contribuir a promover el cambio de la situación actual a la situación futura “deseada”

Matriz del Marco Lógico:

El Marco Lógico es la herramienta preferida por todos los organismos internacionales /y muchos entes públicos sin financiación internacional/ para la conceptualización, diseño, ejecución, seguimiento del desempeño y evaluación de proyectos.

Contiene cuatro columnas con:

- Resumen narrativo de los objetivos y actividades.
- Indicadores verificables objetivamente.
- Medios de verificación.
- Supuestos (y riesgos externos al proyecto)
-

Y cuatro filas con los diferentes niveles de objetivos y resultados del proyecto: Objetivo general, Objetivo (s) específico (s), Resultados y Actividades o Insumos.

El objetivo que tiene la Matriz del Marco Lógico es darle estructura al proceso de planificación del proyecto y comunicar información esencial sobre el proyecto a todos los involucrados en el mismo.

En la **BÚSQUEDA DE SOCIOS PARA FORMAR CONSORCIOS para licitar** hay que tener en cuenta algunos factores, como por ejemplo, sus referencias y especialidades, sus recursos humanos con conocimientos técnicos específicos, información de la que puede disponer sobre el proyecto y los contactos en el país de ejecución, sus posibles puntos débiles/ malas experiencias con el Organismo financiador o el ejecutor del programa, etc.

El socio ideal es el que mejor complementa las capacidades de nuestra empresa o institución (especialización, experiencia en la región, gestión de proyectos, infraestructura, y/o fortaleza financiera) y es geográficamente de otra parte de Europa en EuropeAid (Norte/Sur Europa, de país de reciente incorporación a la UE, socio local).

Algunas **conclusiones** para finalizar:

- Al diseñar un proyecto de asistencia técnica, se debe contar con un 25-30% de tiempo de coordinación.
- Conviene saber cual es la filosofía del cliente, del organismo y del beneficiario o ejecutor.
- La Matriz de Marco Lógico, el Cronograma, el Presupuesto (para la futura propuesta financiera), la “Ficha de Proyectos” y los Términos de Referencia constituyen un paquete de documentos que deben ser consistente y coherentes entre si.

MÓDULO 3: GESTIÓN DEL CICLO DEL PROYECTOS DE DESARROLLO.

Contenidos:

1. Mecanismos de la Cooperación internacional y del Ciclo de Proyectos de Desarrollo.
2. Descripción de la Gestión del Ciclo de Proyectos (PCM) y del Sistema de Marco Lógico (SML).
3. La Identificación y Formulación de Proyectos y sus Herramientas.
4. La Formulación y Planificación de Proyectos y sus Herramientas.
5. Las Fichas de Proyectos y los Términos de Referencia.
6. La Ejecución, el Seguimiento (Monitoreo) y la Evaluación de Proyectos.
7. El Análisis Económico- Financiero (Eco- Fin) de Proyectos.
8. Conclusiones.

Objetivos:

- Conocer toda la compleja terminología referente a proyectos de los diferentes Organismos de Financiación Multilateral.
- Realizar un análisis general del ciclo de gestión de la Unión Europea e identificar las herramientas de los proyectos.
- Controlar todos los elementos del Marco Lógico: indicadores, medios de verificación, hipótesis y análisis de riesgo etc.
- Realizar un análisis Económico y Financiero (Eco-Fin).

Resumen: Estudiaremos en este Módulo la herramienta fundamental de planificación y seguimiento de proyectos de desarrollo: el Marco Lógico, y en general los instrumentos y documentos para la Gestión del Ciclo de Proyectos de los Organismos internacionales. Analizaremos todo lo referente a estos instrumentos de gestión de proyectos públicos, haciendo hincapié en las diferencias y similitudes en las metodologías de los diferentes Organismos Europeos e Internacionales, así como en las técnicas de Análisis Económico-Financiero (Eco- Fin Analysis) como complemento a las herramientas anteriormente descritas.

¿Qué es un **ciclo de proyectos de desarrollo/ cooperación internacional**?

Según la CE: “ La manera por la cual se planean y se realizan los proyectos; sigue una secuencia que comienza con la estrategia convenida, la cual nos conduce a una idea para una acción específica, que entonces se formula, se ejecuta y se evalúa con el objetivo de mejorar la estrategia y definir la acción futura.

Banco Mundial: “Los proyectos financiados por el Banco se conciben y se supervisan conforme a una ciclo muy bien documentado”.

Las principales herramientas de la Gestión del Ciclo de Proyectos son;

- ▶ La Ficha del Proyecto y los Términos de Referencia de asistencia técnica.
- ▶ La Matriz de Marco Lógico que resume el proyecto y ayuda en el seguimiento de lo alcanzado frente a lo planificado inicialmente.
- ▶ Informes del Progreso y Final de la ejecución.
- ▶ Informe de evaluación independientes- intermedio y final.

SML (Sistema de Marco Lógico): es un proceso analítico que incluye el análisis de los involucrados en el proyecto (beneficiarios y otros, incluyendo otros donantes), el análisis del problema, la definición de objetivos, la selección estrategias/alternativas, la definición preliminar de componentes y valoración de los recursos y sistemas de gestión y seguimiento del proyecto.

El sistema de **Marco Lógico** tiene dos etapas bien diferenciadas:

- Etapas de Análisis: Análisis de los involucrados, Análisis del Problema, Análisis de los Objetivos, Análisis de las Estrategias/alternativas.
- Etapas de Planificación: Análisis de las Actividades, Recursos, Indicadores (y donde medirlos), e Hipótesis o Riesgos; se resumen en la Matriz de Marco Lógico.

MML (Matriz de Marco Lógico): es el producto de estos análisis, y consiste en una matriz de cuatro columnas y cuatro filas, que resume los elementos clave de un proyecto, antes, durante y después (se puede variar o mantener la misma a lo largo del proyecto).

La primera columna describe un nivel del proyecto (y su realización medios- fines), también se conoce como *lógica de la intervención*.

La segunda y la tercera columna: Los Indicadores Objetivamente Verificables (OVI en Inglés) y los Medios de Verificación son muy importantes para el seguimiento y la evaluación y responden a la llamada *lógica horizontal*.

La cuarta columna: Las Hipótesis son factores externos que tienen el poder de influir en el éxito de un proyecto, pero están fuera del control directo de la gestión del mismo, pertenecen a la llamada *lógica vertical* en la Matriz de Marco Lógico.

El **Análisis Económico y Financiero** (Análisis Eco- Fin) es una de las formas más relevantes de análisis de un proyecto, realizado en general en paralelo y como complemento a otros análisis (institucional, medioambiental, político, social, etc.).

El análisis financiero se centra en el punto de vista de la entidad o grupo de instituciones (beneficiario, grupo objetivo, etc.). Se realiza con:

- Análisis Coste- Beneficio: Valora los beneficios mediante el cálculo directo de valores monetarios o por “estimados”, incluye la recuperación de costes, etc.
- Análisis Coste- Efectividad: Analiza los intangibles, compara el coste por unidad de varias opciones, etc.

El análisis económico se realiza con:

- El Método de los Efectos: Intenta cuantificar en el local, regional, nacional, o económico supranacional, sumando los efectos indirectos y los efectos secundarios.
- El Método de precios “sombra” (*Shadow prices*): Los precios sombra son estimados para que reflejen los precios aceptados por el entorno del proyecto.

CURSO 2.

PREPARACIÓN DE PRECALIFICACIONES, PROPUESTAS, ADMINISTRACIÓN Y ASPECTOS CONTRACTUALES.

MÓDULO 1: PREPARACIÓN DE PRECALIFICACIONES Y PROPUESTAS PARA PROYECTOS INTERNACIONALES.

Contenido:

1. Consideraciones previas.
2. Preparación de precalificaciones.
3. Preparación de la propuesta técnica.
4. Preparación de la propuesta financiera.

Objetivo:

- Preparación de una propuesta técnica y financiera.
- Evaluar dichas propuestas.

Resumen: En este módulo estudiaremos la preparación de precalificaciones. Aprenderemos a preparar propuestas técnicas y propuestas financieras para un proyecto internacional. Conoceremos los distintos programas de cooperación. Veremos ejemplos de requisitos para colaborar con los Organismos Internacionales. Analizaremos paso a paso como se lleva a cabo una propuesta de interés.

Las ayudas para la preparación de propuestas son las siguientes:

Programa FAIP del ICEX: sólo para empresas que han entrado en lista corta, hay que pedirlo con un mes antes de la fecha de preparación de la oferta, y se aceptan posibles gastos hasta 45 días después de su presentación:

Programa ASIST del ICEX: es por invitación, es decir, para empresas que pueden demostrar una cierta experiencia en los mercados del IFs. Es un programa anual que cubre los gastos de viaje de marketing y lobby a las sedes del IFs y terceros países. Está abierto a todos los sectores, se solicita anualmente a principios del año, y hay que indicar donde se tiene previsto viajar.

A la hora de **preparar una precalificación** hay que tener en cuenta una serie de factores:

- Respetar siempre el formato específico para las EOIs de cada OIs. Sencillamente no se aceptan otros formatos.
- Asegurarse de entregarlo en la fecha prevista.
- Organiza para ello un plan de preparación de la EOI/ precalificación con tus socios de consorcio y locales.

Los **formatos** para las precalificaciones deben de cumplir una serie de requisitos:

- Carta de cobertura.

- Identificación de los medios del consorcio y de la firma líder, así como la persona de contacto que representa el consorcio.
- Datos financieros en los tres últimos años, facturación, beneficios, ratios, etc.
- Áreas de especialización: hay que definir en que sub-áreas técnicas del proyecto tiene experiencia relevante el consorcio.

Ejemplo de requisitos de precalificación de una licitación (Ejemplos documentos BID)

- Elegibilidad (Formulario de Declaración de Nacionalidad de la Empresa-Formulario 2- Sección V)
- Identificación del Proponente, Escritura de Constitución o Estatutos Sociales y sus modificaciones si las hubieren. Para empresas establecidas en la República del Paraguay. Estos últimos deberán estar inscritos en el Registro Público de Comercio y en el Registro de Personas Jurídicas y Asociaciones (Formulario 3 – Sección V).
- Poder legal a favor del representante que firma la propuesta formalizado ante Escribano Público, en el que se otorguen facultades para obligarse en nombre del Oferente.
- Comprobante de intención de consorciamiento (opcional para consorcios) de conformidad al Formulario 4 de la sección V.

LA PROPUESTA TÉCNICA:

Existen varios temas a considerar en una oferta o Propuesta Técnica:

- Estudio de la documentación del Pliego de la Licitación.
- Confección de equipos de expertos o del producto demandado.
- Borrador de contenidos de la propuesta técnica.
- Entrevista con el cliente.
- Enfoque técnico de la Propuesta.
- Metodología y Organización del proyecto y propuesta.
- Preparación de los CVs
- Etc...

La mayoría de organismos internacionales han adaptado el modelo de ciclo de proyectos y matriz lógica.

Se trata de vender las calificaciones, experiencia, metodología, y resultados prácticos que se esperan alcanzar.

LA PROPUESTA FINANCIERA:

- Se incluyen todo tipo de gastos, honorarios, dietas, etc...
- Se puede proporcionar toda la información requerida para agilizar los trámites.
- Para mejorar la propuesta hay que hacer referencias concretas a los requisitos de los términos de referencia de la propuesta, utilizar símbolos estándares, añadir un glosario de términos y ser lo más claro posible.

MÓDULO 2: ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DEL PROYECTO Y REDACCIÓN DE INFORMES.

Contenido:

1. Etapas, administración control y seguimiento de un proyecto y del contrato.
2. Gestión de los equipos de trabajo.
3. Redacción de informes: de Inicio, de Progreso, Final, etc.

Objetivo:

- Definir las técnicas de administración de proyectos y gestión.
- Aprender a gestionar los consorcios de empresas que gestionan proyectos y los equipos de trabajo en proyectos internacionales.

Resumen: Estudiaremos las distintas etapas de un proyecto en su ejecución y evaluación. Aprenderemos a gestionar los equipos de trabajo para conseguir los mejores resultados. Veremos como redactan los informes y los distintos tipos de informes.

En la gestión de equipos de proyectos internacionales se puede :

- a. Selección y gestión del Jefe del Proyecto (denominado Team leader, Project Manager, etc.) y de los otros residentes a largo plazo en el país de ejecución del proyecto. Pueden existir varias posibilidades:
 - a. El Jefe del Proyecto es un empleado de la empresa o institución, es decir ha sido desplazado específicamente para llevar el proyecto: en este caso su gestión y motivación es parte de su carrera profesional. Generalmente deberá ser remunerado de acuerdo con su responsabilidad y las prácticas habituales en el tipo de puesto, pues sino se considerará “explotado” por la empresa o tendrá síndrome de “abandono”.
 - b. El Jefe del Proyecto es un “freelance frecuente”: es decir un colaborador conocido o frecuente, que vive parcial o totalmente de la empresa.
 - c. El Jefe del Proyecto “freelance desconocido”.
- b. Gestión de los Expertos a Corto y Medio Plazo:
 - i. Centralizar en una persona su identificación y movilización (para proyectos grandes). Si se delega la movilización a un Jefe del proyecto residente externo, las reglas de movilización, condiciones y relación de poder del Jefe de proyectos-empleados de la empresa a corto plazo, deben de quedar claras (por escrito) o surgirán problemas en la relación.
- c. Gestión de los Expertos firmas locales:
 1. Conviene hacer subcontratos escritos, no verbales.
 2. Informarse sobre prácticas y precios comerciales usuales antes de firmar.
 3. Dejar claro desde el inicio quién llevará la relación con el beneficiario.
- d. Gestión de Comités de Consorcios/ Supervisión / Consultivos:
- e. Gestión de Subcontratistas Especialistas.

A lo largo del proceso de la gestión de un proyecto se presentan tres tipos de informes:

- Inicial: Entre sus objetivos, definir el proyecto y el plan de trabajo definitivo, establecer las bases de tiempos y especificar el plan de trabajo.
El tiempo de duración suele ser de mes y medio a dos meses, después de empezar el proyecto.

- ▶ De Progreso: Trata de informar acerca de la ejecución de las actividades del proyecto durante un período específico del informe y realiza propuesta de actividades del proyecto y plan de trabajo o desembolsos para el próximo período. El tiempo de duración es un período de tres a seis meses..
- ▶ Final: Debe proporcionar una comparación entre la situación inicial y la situación final. Se debe incluir una sección final de “lecciones aprendidas” para otros proyectos o asistencias futuras.

CURSO 3.

GESTIÓN, LIDERAZGO Y NEGOCIACIÓN EN PROYECTOS INTERNACIONALES

MÓDULO 1: FUNDAMENTOS DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS (PROJECT MANAGEMENT).

Contenidos:

1. Presentación y Objetivos.
2. Marco fundamental del Project Management Internacional.
3. Técnicas usuales en los procesos de Project Management en el contexto de Proyectos Internacionales.
4. Cronograma y diagrama en red de un proyecto para una entidad pública.

Objetivos:

- Formar a profesionales en los conceptos, metodologías, técnicas, y herramientas asociadas al Project Management en el ámbito internacional.
- Establecer un lenguaje común sobre el Project Management que permita su entendimiento en todas sus fases e involucrados.

Resumen: En este módulo se pretende dar unos conocimientos básicos sobre la dirección de Proyectos (Project Management), así como dar respuesta aquellas necesidades de capacitación de sus profesionales de cara a una mayor internacionalización de los proyectos.

¿Qué es la **Dirección de Proyectos** (Project Management)?

Existen varias definiciones, pero para resumir podemos decir:

“la forma de dirigir y coordinar recurso humanos y materiales a largo del ciclo de vida del proyecto para conseguir los objetivos prefijados de alcance, tiempo, riesgo, calidad y satisfacción de los involucrados.

Los Procesos de Dirección de un Proyecto se pueden organizar en 5 grandes grupos:

1. Iniciación: autorización de un proyecto a una fase (*reconociendo que un proyecto o fase debe comenzar y comprometiéndose a hacerlo*).
2. Planificación: objetivos y cursos de acción (*desarrollando y manteniendo un esquema práctico para lograr las necesidades del negocio para el que se realiza el proyecto*).
3. Ejecución: coordinación de las personas y otros recursos (*para sacar adelante el plan*).
4. Control: Supervisión y acciones correctivas (*asegurando que los objetivos se alcanzan, vigilando y cuantificando los progresos y tomando acciones correctoras*).
5. Cierre: aceptación y organización de un final ordenado (*formalizando la entrega del proyecto de forma ordenada*)

MÓDULO 2: LIDERAZGO Y GESTIÓN DE EQUIPOS EN LOS PROYECTOS INTERNACIONALES.

Contenido:

1. Qué es un líder: cómo serlo y qué aporta a los demás.
2. Estilo, coaching de subordinados y miembros del equipo.
3. Transferencia de poderes y credibilidad.
4. Gestión y Evaluación de los miembros del equipo.
5. Equipos de Alto Rendimiento.
6. Fracaso del líder.

Objetivos:

- Desarrollar las habilidades de liderazgo, sobre todo en proyectos internacionales.
- Saber gestionar equipos de trabajo internacionales.

Resumen: En este módulo aprenderemos cómo ser un líder de un proyecto, adquiriremos las habilidades necesarias para gestionar equipos de trabajo en entornos internacionales.

Existen distintos estilos de liderazgo, entre ellos destacan:

Estilo patronal: Consiste en dar órdenes y todas las decisiones las toma el líder.

Comportamientos correctos de este estilo:

- Describir con brevedad, precisión, oportunidad y claridad:
 - Lo que hay que hacer
 - Como hacerlo
 - Cuando finalizar o pedir ayuda.
 - Cómo finalizar lo que esta bien hecho o mal hecho.
- Controlar el resultado de los trabajos antes de terminar cada etapa.
- Proporcionar incentivos positivos o negativos según resultados.
- Comprobar que el equipo lo ha entendido

Estilo participativo: Consiste en colaborar y negociar con los subordinados. Todas las decisiones se toman en comités.

Comportamientos correctos de este estilo:

- Compartir información.
- Negociar la distribución del trabajo.
- Distribuir la propia autoridad.
- Supervisar sólo antes de las fechas límites.
- Mantenerse disponible para ayudar a los demás.
- Impulsar el desarrollo personal de los colaboradores.

Estilo permisivo: Consiste en delegar tareas y las decisiones las toman quienes realizan las tareas.

Comportamientos correctos de este estilo:

- Estar permanentemente disponible para quien lo necesite.
- Manifestar con naturalidad la importancia de los colaboradores.
- Solicitar opinión frecuentemente.
- Delegar en personas competentes.
- Exponer con claridad los objetivos y problemas.
- Escuchar y comentar las propuestas de solución.

COACHING: Es darle la oportunidad a una persona, de poner en práctica aquellas funciones y actividades necesarias para desarrollar ciertas competencias y retos profesionales adecuados.

Los motivos por los cuales puede **fracasar** un líder son entre otros:

1. **Incapacidad para organizar detalles:** Un liderazgo eficiente requiere capacidad para organizar y controlar detalles.
2. **Mala disposición para prestar servicios modestos:** Lo buenos líderes siempre están dispuestos, cuando la ocasión lo exige, a llevar a cabo cualquier tipo de labor que se les pida.
3. **Expectativas de gratificación por lo que “saben” y no por lo que hacen con aquello que saben:** El mundo no paga a los hombres por lo que “saben”. Les pagan por lo que hacen, o impulsan hacer a otros.
4. **Temor ante la competencia de los seguidores:** El líder que teme que uno de sus seguidores pueda ocupar su puesto está prácticamente condenado a ver cumplidos sus temores tarde o temprano.
5. **Falta de imaginación:** Sin imaginación el líder es incapaz de superar las emergencias, y de crear planes que le permitan guiar con eficacia a sus seguidores.
6. **Egoísmo:** El líder que reclama todo el honor por el trabajo de sus seguidores está condenado a generar resentimientos.
7. **Intemperancia o falta de templanza:** Los seguidores no respetan a los líderes que carecen de moderación.
8. **Deslealtad:** El líder que no sea leal con su organización y con su equipo, no podrá mantener mucho tiempo su liderazgo.
9. **Acentuar la “autoridad” de liderazgo:** El líder que trata de impresionar a sus seguidores con “autoridad” entra en la categoría de liderazgo por la fuerza.
10. **Insistir en el título:** El líder competente no necesita títulos para obtener el respeto de sus seguidores.

MÓDULO 3: CÓMO NEGOCIAR CON ÉXITO EN PROYECTOS INTERNACIONALES.

Contenido:

1. Diez claves básicas para una negociación internacional eficaz.
2. La negociación internacional paso a paso: preparación, desarrollo y conclusión.
3. Tácticas de negociación: directas, persuasivas, defensivas, agresivas.
4. El equipo negociador: ¿cómo trabaja?.
5. Estrategias de una negociación: cómo hacer propuestas, realizar concesiones, presentar argumentos, hacer frente a las objeciones, etc...
6. El cierre exitoso de negociación: superación de potenciales ruptura, logros de acuerdos, etc..

Objetivos:

- Conocer las claves para llevar a cabo una negociación adecuada, sobre todo con organismos públicos o internacionales, para ejecutar, contratar y cerrar proyectos.
- Conseguir que una negociación de un proyecto o contrato internacional se cierre con éxito.

Resumen: En este módulo estudiaremos las claves básicas para llevar a cabo una negociación eficazmente, además las tácticas más adecuadas. Analizaremos cómo debe

trabajar el equipo negociador, las estrategias que debe seguir para conseguir un cierre exitoso.

La **negociación** es un proceso en el que interviene dos partes enfrentadas que intentan mediante el acercamiento de posiciones, conseguir una situación aceptable para ambas de forma que les permita crear, mantener o desarrollar una relación.

Existen diferentes tipos de negociación, estos son:

- ❑ Negociación con confrontación: Se trata de un tipo de negociación donde la condición que impera es la del tipo “ganador/perdedor”; todo lo que gana una lo pierde el otro. Se la conoce también como negociación distributiva.
- ❑ Negociación subordinada: Consiste en subordinar nuestros intereses a los de la contraparte.
- ❑ Negociación abortada: Se trata de no negociar uno o varios temas. Llegados a un punto insalvable, se decide apartar de la negociación un determinado tema o aplazarlo.
- ❑ Negociación colaborativa: Las partes aportan nuevas soluciones y propuestas que dan mayor valor al reparto. Existe gran interés en alcanzar un acuerdo justo y positivo para ambas partes. Es del tipo “ganador/ganador”. También llamada integrativa, necesita un intercambio de información importante y requiere un alto grado de confianza entre las partes.
- ❑ Negociación razonada: Se busca la solución de cuestiones de fondo más que la obtención de concesiones por la contraparte. Las diferencias se resuelven recurriendo a criterios objetivos.

En los proyectos internacionales, la principal negociación ocurre en la formación de consorcios antes de la precalificación o licitación. Se suelen formar consorcios entre una o más empresas internacionales- una siempre será la líder del mismo- y además frecuentemente se incluirán socios locales. La negociación suele llevarse a cabo con varias empresas o instituciones en paralelo, y frecuentemente se plasma una vez acordados los términos de cómo se va a licitar y los porcentajes y otras características del acuerdo en un documento de Pre-acuerdo (“pre-bid agreement”).