

ESCUELA DE
PROYECTOS INTERNACIONALES

w w w . e p i n t e r . o r g

Licitación, Dirección y Financiación de Proyectos Internacionales



Julio Fuster, Lic., MS, MBA, PMP
Socio director, Corporate Solutions S.A. y
Escuela de Proyectos Internacionales S.L.

INDICE

<u>Bloque 1: Características específicas de los Proyectos Internacionales</u>	4-7
Capítulo 1: Clasificación de Proyectos Internacionales según el origen de la financiación	4-6
Capítulo 2: Segmentación de los Proyectos Internacionales según países, inversión y entorno	6-7
Capítulo 3: Agentes involucrados (<i>stakeholders</i>) en proyectos internacionales	7-8
Capítulo 4: Complejidad especial de los procesos y áreas de conocimiento de los Proyectos privados	8-9
Capítulo 5: Cuadro de indicadores (<i>scorecard</i>) para el seguimiento de un PI internacional	9-10
<u>Bloque 2: Financiación de Proyectos por los Organismos Europeos e Internacionales</u>	11-26
Capítulo 1: Revisión de los principales Organismos Internacionales:	11-12
1.1.- Organismos e instituciones de financiación multilateral	
1.2.- Organismos e instituciones de financiación bilateral	
Capítulo 2: El Ciclo de Proyecto de los organismos internacionales:	12-13
2.1.- Conceptos básicos	
2.2.- Fases del Ciclo de Proyecto	
Capítulo 3: El Sistema del Marco Lógico	13-18
Capítulo 4: Preparación de expresiones de interés y precalificaciones:	15-17
4.1.- Preparación de EOI's y precalificaciones	
4.2.- Creación de consorcios y preparación una precalificación	
Capítulo 5: Preparación de propuestas:	17-19
5.1.- Definición	
5.2.- Etapas preliminares	
5.3.- Preparación inicial	
5.4.- Requisitos de la propuesta	
5.5.- Licitaciones internacionales	
Capítulo 6: Negociación de contratos:	19-21
6.1.- Consideraciones	
6.2.- Condiciones y cambios en la negociación	
6.3.- Recomendaciones	
Capítulo 7: Administración de Proyectos:	19-26
7.1.- Etapa de lanzamiento de un proyecto internacional	
7.2.- Control y seguimiento de un proyecto internacional	
<u>Bloque 3: Habilidades necesarias en Proyectos Internacionales</u>	27-34
Capítulo 1: Fundamentos de gestión Intercultural:	27-30
1.1.- El concepto de cultura	
1.2.- Nuestras actitudes cuando nos relacionamos con otras culturas	

1.3.- Equipos multiculturales	
1.4.- Diversidad en los equipos multiculturales: ventajas y desventajas	
1.5.- Gestión de la diversidad cultural en los equipos	
Capítulo 2: Fundamentos liderazgo:	31-33
2.1.- Qué es un líder	
2.2.- Estilos de liderazgo	
2.3.- Gestión de la diversidad	
2.4.- Equipos de alto rendimiento	
2.5.- Fracaso del líder	
Capítulo 3: Fundamentos de negociación:	34-37
3.1.- Definición	
3.2.- Tipos de negociación:	
3.3.- El equipo negociador:	
3.4.- Fases en el proceso de negociación:	
<u>Bloque 4: Rendimiento y evaluación del jefe de proyecto internacional</u>	38- 40
Capítulo 1: Causas de la mayor complejidad del trabajo del jefe de proyecto internacional	38
Capítulo 2: La importancia de la experiencia	38
Capítulo 3: Beneficios de nombrar a dos responsables solidarios en proyectos complejos	39
Capítulo 4: Cuadro de mando para medir el rendimiento de un jefe de proyecto internacional	40

MINI-MANUAL DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS INTERNACIONALES

BLOQUE 1: CARACTERÍSTICAS DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS INTERNACIONALES

CAPÍTULO 1: CLASIFICACIÓN DE LOS PROYECTOS INTERNACIONALES SEGÚN EL ORIGEN DE SU FINANCIACIÓN

Los proyectos internacionales tienen características muy diferenciadas según sea el origen de su financiación (cliente final o “sponsor” según el PMBOK de PMI). Generalmente, aquellos con financiación puramente privada, tienden a ser más parecidos a los proyectos nacionales- si bien con la complejidad añadida de tener que tratar con diferentes oficinas de una empresa o con subcontratistas en países extranjeros, dificultades idiomáticas, etc. Sin embargo los proyectos de financiación pública (sea multilateral, bilateral o fondos públicos nacionales), y en menor medida aquellos de financiación mixta, tienen unas características especiales que se tratarán en mayor detalle en el siguiente bloque. En este bloque trataremos las características y métodos de seguimiento de los proyectos internacionales privados. Algunos ejemplos típicos de proyectos internacionales según el origen de financiación son:

Privados:

- Instalación de un sistema o aplicación informática (ERP, CRM, facturación, etc.) en todos los países de un grupo empresarial.
- Apertura de una fábrica o instalación en uno o varios países extranjeros.
- Realización de una obra en un país extranjero para una empresa
- Apertura de nuevas tiendas o franquicias a nivel internacional
- Colaboración Internacional en la instalación y construcción de un automóvil / avión, etc.
- Lanzamiento de un producto o marca en todo el mundo por una empresa multinacional.

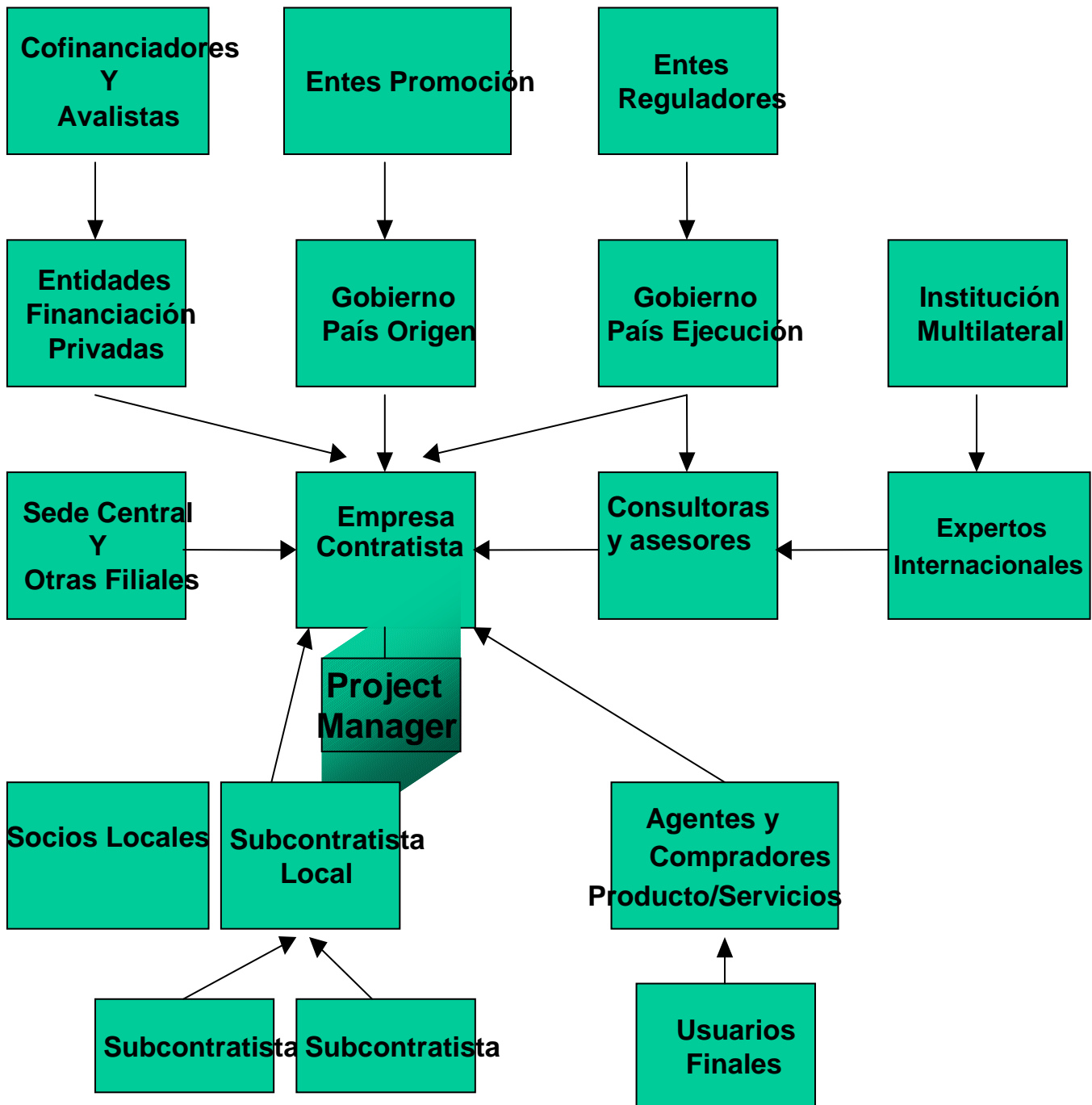
Público: (financiados enteramente por instituciones públicas u organismos internacionales, y posteriormente gestionados por el mismo organismo público o licitados / subcontratados por entes privados)

- Licitación de una obra financiada por fondos multilaterales.
- Suministro de bienes para una institución hospitalaria.
- Asistencia técnica para la apertura de centros de formación de desempleados.
- Proyecto de investigación europeo del Programa Marco de la UE.
- Asistencia de emergencia a la reconstrucción tras el maremoto de Asia.
- Construcción y supervisión de un parque industrial o tecnológico en un país en desarrollo para fomentar la innovación y tecnología.

Mixtos (financiados parcialmente por fondos privados y en parte por públicos, y generalmente gestionados por el ente privado)

- Concesión pública / privada del agua / autopista en un país latinoamericano.
- Construcción de una central de ciclo combinado en un país Africano.
- Gestión de centros de negocios o viveros empresariales con el sector privado. en zonas deprimidas de un país en transición a la economía de mercado.

gráfico 1



CAPITULO 2: CLASIFICACIÓN DE LOS PROYECTOS INTERNACIONALES SEGÚN EL TIPO DE PAÍS Y EL VOLUMEN DE INVERSIÓN

Los proyectos internacionales, sean privados, públicos o mixtos, tienen una complejidad distinta según el número de países donde se ejecutan y el volumen de la inversión (o coste) de los mismos. Adicionalmente, una tercera variable de complejidad sería el entorno económico / social y/o político. Este es especialmente relevante en los proyectos internacionales públicos y mixtos. Los cuadrantes de la segmentación por número de países y volumen / coste de la inversión generan cuatro tipos de proyectos:

1) Bajo número de Países y Baja Inversión: Proyectos típicos del inicio de la internacionalización de una empresa, donde la empresa invierte poco pues no está seguro del lugar, no conoce el mercado, etc., así que prueba un país primero con un bajo coste; busca un agente, representante, lanza una campaña limitada de promoción, etc. Otros proyectos de estas características son los múltiples estudios, asistencias técnicas en un país determinado financiados por una agencia u organismo internacional, o por una empresa que desea explorar un país o región.

2) Bajo número de Países y Fuerte Inversión: proyectos típicos de inversión internacional, de empresas medianas y grandes. Proyectos con elevadas inversiones y financiación basada en los flujos de caja se denominan “project finance”, y suelen ser de servicios públicos, energía, aguas, etc.

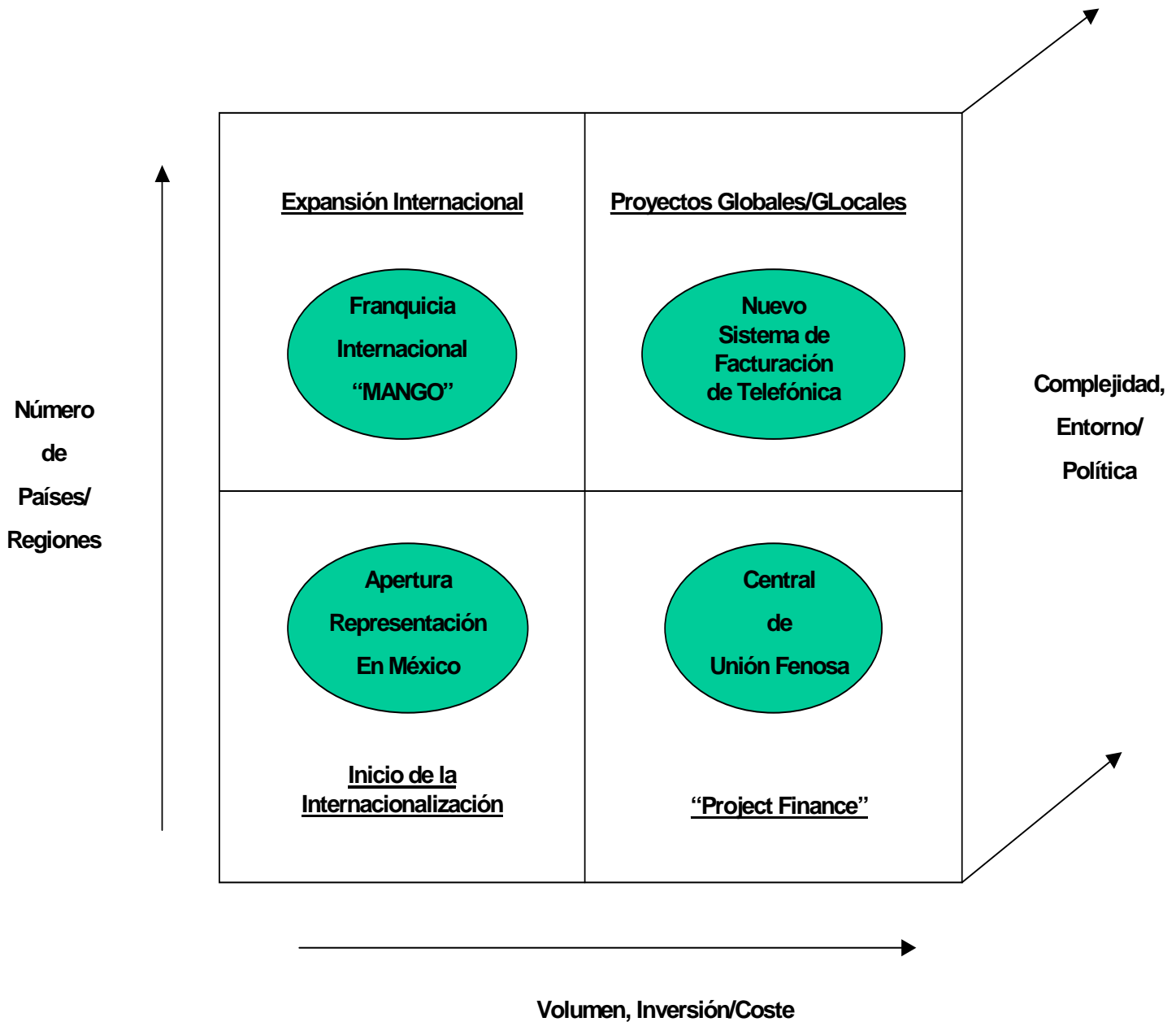
3) Elevado número de Países y Baja Inversión: Proyectos típicos de consolidación de una empresa internacional de sectores de manufactura ligera, servicios, comercio, franquicias, etc. En esta categoría de proyectos son también típicos los de asistencia técnica en un gran número de países al mismo tiempo, para implantar un programa de desarrollo de un organismo internacional (implantar nuevos mecanismo de vacunas en varios países, etc).

4) Elevado número de Países y Fuerte Inversión: grandes proyectos de tecnologías de información (por ejemplo desarrollo de un software en varios países o implantación de un ERP o sistema de facturación en todas filiales al mismo tiempo de una multinacional). También son típicos de los programas regionales de desarrollo en varios países de una región (por ejemplo el Plan Puebla Panamá de América Latina, que conectará con carreteras toda América Central).

Una denominación que se da a proyectos que se adaptan totalmente al entorno local, si bien son internacionales es de proyecto “local” (global y local al mismo tiempo).

Otro ejemplo de posible segmentación (sustituyendo o complementando a los dos anteriores) es el grado de complejidad / estabilidad del entorno económico, político y social. Podríamos efectuar una clasificación similar a la anterior de los PI's y ello daría lugar a un análisis de cada tipo de PI en nuestra cartera o planes del proyecto.

Gráfico 2



CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE LOS INVOLUCRADOS - STAKEHOLDERS- EN LOS PROYECTOS INTERNACIONALES

Generalmente un proyecto internacional implica mayor número de involucrados (stakeholders), así como mayor complejidad entre ellos mismos y las relaciones de los involucrados con el jefe de proyecto y su equipo. Naturalmente, esta complejidad aumenta con el número de países en los que se ejecuta el Proyecto – por ejemplo en proyectos de organismos internacionales se multiplican exponencialmente las agencias gubernamentales, las leyes y regulaciones del sector, los actores en cada país, los temas fiscales, etc. (especialmente en sectores como la energía, el agua, telecomunicaciones, servicios financieros, etc.). Además habrá que tratar con los entes

de promoción de la inversión o exportaciones del país de origen del proyecto (excepto si es una gran multinacional, que tiene sus propios departamentos de análisis y selección de inversiones), entes de supervisión del mercado de trabajo locales, socios y subcontratistas locales, etc.

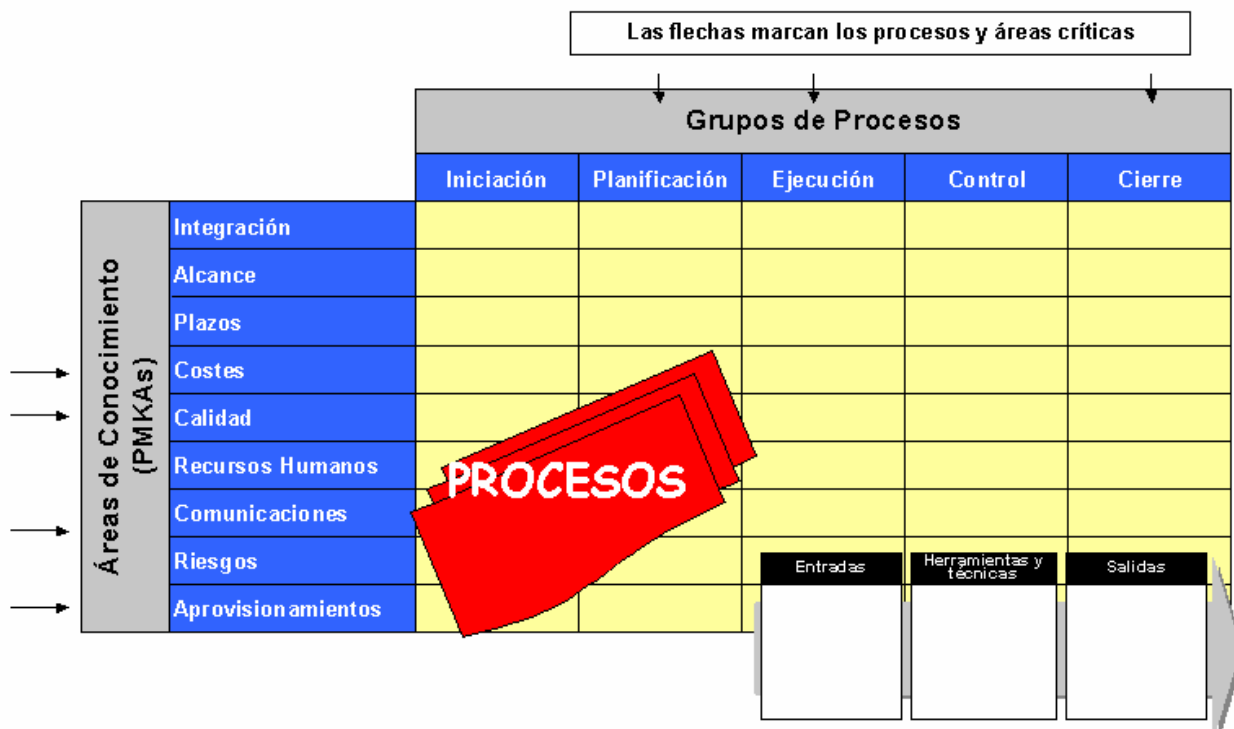
Adicionalmente, se tendrá que contar con los bancos y otros entes financieros que apoyen la inversión del proyecto (si no es exclusivamente con fondos propios)- siendo frecuente que parte de ellos vengan de agencias multilaterales o bilaterales (créditos o donaciones de Bancos multilaterales o instituciones europeas, organismos de promoción de la inversión española- COFIDES, ICO, créditos FAD, etc.). La mayoría de estos organismos requieren una serie de procedimientos de licitación, informes de progreso y métodos de facturación y pago bastante burocráticos, que se deben conocer bien para evitar cometer errores de forma, que descalifiquen al contratista o el resultado del proyecto, a pesar de que objetivamente haya podido ser adecuado y de la calidad exigida por los términos de referencia del mismo (como se denominan la descripción del trabajo a realizar en los organismos públicos).

CAPÍTULO 4: COMPLEJIDAD ESPECIAL DE LOS PROCESOS Y ÁREAS DE CONOCIMIENTO DE LOS PROYECTOS FINANCIADOS POR ENTES PRIVADOS

La complejidad de los PI, frente a proyectos nacionales, varía mucho respecto a los proyectos nacionales según las áreas de conocimiento y procesos del PMBOK. Como se refleja en el gráfico 3 debajo, los grupos de procesos y áreas de conocimiento del PMBOK son potencialmente más complejos en proyectos internacionales, generalmente las áreas de Costes, Plazos, Recursos Humanos y Riesgos suelen plantear mayores problemas. Respecto a los grupos de procesos, suelen ser los de Planificación, Ejecución y el Cierre (hasta el punto que algunas veces en los proyectos internacionales los retrasos de algún país o área hacen que se retrase el cierre dando lugar a extensiones de contratos, penalizaciones, etc). Algunas causas típicas de la mayor complejidad de estos procesos suelen ser:

- Desconocimiento de los tiempos y costes en la etapa de planificación en países desconocidos.
- Retrasos en la ejecución y complejidad de la gestión Inter-cultural de los recursos humanos.
- Dificultad en el control de costes locales y en la medida y control de los riesgos.
- Dificultad/Imposibilidad del cierre, debido a diferentes interpretaciones y comprensión del alcance ello da lugar que algunos involucrados intenten sacar provecho del mismo.

Gráfico 3



CAPÍTULO 5: CUADRO DE INDICADORES - SCORECARD- PARA EL SEGUIMIENTO DE UN PROYECTO

La dirección o gestión de un proyecto internacional debe ser evaluada por unos indicadores más sofisticados que los de un proyecto ejecutado en un solo país. La Integración cultural, el rendimiento en situaciones difíciles / aisladas, la creación de equipos locales, etc., son variables que deben ser consideradas igual que los rendimientos del propio proyecto. Debajo se muestra un ejemplo de posible cuadro de indicadores posible (*scorecard* en inglés) para un proyecto internacional.

Ejemplo: Indicadores de un PI internacional privado.

Medida	Nota (1 a 5)	Comentario
Coste del trabajo presupuestado a la fecha (valor ganado) por país		
Índice de rendimiento de coste por país		
Número de personas participantes en el proyecto		
Correcta asignación de tareas a los miembros del equipo		
Número de miembros del equipo que abandonan el proyecto		

Forma de gestionar los cambios en el alcance del proyecto		
Porcentaje de tareas conjuntas llevadas con socios locales		
Número de tareas no realizadas en su fecha		
Número de tareas que se llevan a cabo en el coste planificado		
Tiempo medio incurrido en terminar una actividad por área		
Número de actividades no controladas en el proyecto		
Número de indicadores de riesgo en el futuro		
Consideración de temas pendientes e importantes para el proyecto		
Porcentaje de las tareas con riesgo		
Número de horas futuras con riesgo de la mano de obra		
Media de tiempo que se tarda en tomar decisiones		

Además de los indicadores generales, los proyectos con múltiples localizaciones (países, regiones del mundo, etc.) también deben considerar indicadores en cada región o países en los que se desarrolla el mismo. Igualmente se deben señalar los problemas encontrados en cada una de las localizaciones, las acciones a tomar, porcentaje del tiempo dedicado en el pasado y en el futuro por el p.m. en cada lugar, etc.

Debajo se muestra un posible cuadro de indicadores (*scorecard*) para un proyecto internacional con múltiples localizaciones (países de ejecución):

Ejemplo: Indicadores de un PI con múltiples localizaciones y países

Medida	País 1	País 2	País 3 o ...
Número de personas movilizadas			
Utilización de recursos locales			
Medios utilizados			
Sistemas utilizados de gestión			
Infraestructura utilizada			
Trabajo/Unidad de tiempo (productividad)			
Coste/Unidad de trabajo			
Tiempo medio/unidad de producción			

Frecuencia de trabajo/proceso			
Tres problemas principales del país			
Trabajo repetido por errores/fallos de calidad			
Procedimientos propios/centralizados			
Volumen de trabajos excepcionales			

BLOQUE 2: GESTIÓN DE PROYECTOS FINANCIADOS POR ORGANISMOS EUROPEOS E INTERNACIONALES

CAPÍTULO 1: REVISIÓN DE LOS PRINCIPALES ORGANISMOS INTERNACIONALES:

1.1.- Organismos e Instituciones de financiación multilateral:

- **Banco Mundial (BM):** Constituye la mayor fuente de financiación del mundo con aproximadamente 20 millardos de dólares anuales. Invierte en proyectos de ayuda en todas las áreas; desarrollo rural, salud, educación, infraestructura y desarrollo económico; también se centra en desarrollo social y “buen” gobierno, protegiendo el medio ambiente. Apoya el desarrollo del sector privado; PYMEs, sector financiero y financiación de infraestructuras. Promueve reformas para crear un ambiente macroeconómico estable que conduzca a la inversión y planificación a largo plazo. Este Banco está compuesto por 5 instituciones: el BIRD, AIF, CFI, IMGA y CIDAI, si bien, el término “Banco Mundial” hace referencia a las instituciones de crédito, BIRD y AIF, que son gestionadas conjuntamente por el mismo personal. Tiene como misión la realización proyectos de preparación de préstamos, diagnósticos, evaluaciones... etc.

- **Naciones Unidas:** Su principal objetivo es el mantenimiento de la paz mundial a través de la colaboración internacional. En la actualidad, prácticamente todas las naciones del mundo son miembros de esta organización. Los esfuerzos se centran en 5 áreas principales: la paz y seguridad, la asistencia humanitaria, los asuntos económicos y sociales, el desarrollo y los derechos humanos. Varias oficinas, programas y fondos de las Naciones Unidas, como la oficina del comisionado de las Naciones Unidas para los refugiados (ACNUR), el programa de las Naciones Unidas para el desarrollo (PNUD) y el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), trabajan con miras a mejorar las condiciones económicas y sociales de los pueblos de todo el mundo.

- **Banco Interamericano de Desarrollo (BID):** su misión es contribuir a impulsar el progreso económico y social de América Latina y el Caribe, marcándose como objetivos principales la reducción de la pobreza, la igualdad social y el desarrollo sostenible. Dentro del grupo del BID encontramos: La Corporación Interamericana de Inversiones y el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN).

- **Banco Asiático de Desarrollo:** nace para promover el progreso social y económico de las regiones de Asia y el Pacífico. Actualmente los miembros son cincuenta y siete países. Tiene como objetivos: Incentivar las inversiones públicas y privadas en la región para promover el crecimiento económico, reducir la pobreza, apoyar el desarrollo humano, mejorar el estatuto de la mujer y proteger el medio ambiente. Áreas de trabajo: agricultura y recursos naturales, energía, industria y minerales, finanzas, transporte y comunicaciones, infraestructura social y combinación de los cinco sectores anteriores.

- **Banco Africano de Desarrollo:** tiene por objeto combatir la pobreza y mejorar la vida de la población del continente africano promocionando el crecimiento acelerado y sostenible en África. Los sectores de actuación de este banco son: agricultura, desarrollo rural, formación del capital humano, desarrollo del sector privado, reforzamiento de las instituciones, apoyo a la integración y la cooperación interregional. Está compuesto por tres instituciones: El Banco Africano de Desarrollo, que se ocupa de la promoción del desarrollo económico y el progreso social; el Fondo de Desarrollo Africano, que proporciona préstamos en condiciones especiales a los países africanos y el Fondo de Nigeria, da líneas de crédito más generosas que las del Banco a los países con menor nivel de desarrollo.

- **Corporación Andina de Fomento (CAF):** Apoya el desarrollo sostenible de sus países accionistas y la integración regional. Atiende a los sectores público y privado, suministrando productos y servicios financieros múltiples a una amplia cartera de

clientes, constituida por los gobiernos de los estados accionistas, instituciones financieras y empresas públicas y privadas.

- **Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE)**: Organismo financiero de desarrollo, de promoción y ejecución de la integración económica centroamericana, por medio de su política sectorial de inversiones.

- **Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo (BERD)**: Los sectores de actuación de este Banco son el financiero, las infraestructuras, el sector industrial y el de la energía. Los países en los que opera son: Albania, Armenia, Azerbaiján, Bielorrusia, Bosnia-Herzegovina, Bulgaria, Croacia, República Checa, República Eslovaca, Eslovenia, Estonia, Macedonia, Georgia, Hungría, Kazakistán, Kirgizistán, Letonia, Lituania, Moldavia, Polonia, Rumania, Rusia, Tayikistán, Turkmenistán, Ucrania, Uzbekistán y Yugoslavia.

1.2.- Organismos e instituciones de financiación bilateral:

- **Europeaid**: Es la institución de ayuda exterior de la Comisión Europea, está financiada con cargo al Presupuesto comunitario y a los Fondos Europeos de Desarrollo. Esta institución es responsable de todas las fases del Ciclo de las operaciones (definición y gestión de los proyectos y programas, preparación de las decisiones de financiación, aplicación y control, evaluación de los proyectos y programas). Los principales programas de Europeaid son:

- **Tacis**: tiene por objeto proveer de asistencia técnica y apoyar a los procesos de transición de los siguientes estados: Armenia, Azerbaiján, Bielorrusia, Georgia, Kazajistán, Kirguistán, Moldavia, Federación Rusa, Tayikistán, Turkmenistán, Ucrania, Uzbekistán y Mongolia. Sus principales sectores de actuación son: Apoyo a la reforma institucional, jurídica y administrativa; al sector privado y al desarrollo económico; al desarrollo de las redes de infraestructuras; al fomento de la protección de medio ambiente y por último al desarrollo de la economía rural. Su presupuesto del 2000 al 2006 asciende a 3.138 millones de €.
- **Meda**: programa de apoyo a la colaboración de los países mediterráneos. Ofrece ayuda técnica y financiera para la reforma de las estructuras económicas y sociales de los siguientes países: Argelia, Chipre, Egipto, Israel, Jordania, Líbano, Malta, Marruecos, Siria, Túnez, Turquía, Cisjordania y Gaza. Sus principales sectores de actuación son: la reforma de las estructuras socio-económicas, la educación, el desarrollo empresarial, la cooperación regional y el medio ambiente. Su presupuesto del 2000 al 2006 es de 5.350 millones de €.
- **Ala**: ayuda a Asia y América Latina centrado en dos grandes líneas presupuestarias: "cooperación técnica y financiera" y "cooperación económica" en cada una de las regiones. Sus sectores de actuación son: la reestructuración de empresas públicas y desarrollo del sector privado, la reforma agraria, la reforma de la administración pública y creación de instituciones; reforma de los servicios sociales y políticas de empleo, educación y sanidad; la creación de Infraestructuras de energía, transporte y tele comunicaciones, el medio ambiente y seguridad nuclear. Su presupuesto del 2000 al 2006 es de 2.750 millones de €.
- **Cards / Ear**: Apoya la participación de los países beneficiarios (Albania, Bosnia y Herzegovina, Croacia, la R.F Yugoslavia y la ARY Macedonia) en los procesos de Estabilización y Asociación. Sus sectores de actuación son: la reconstrucción y ayuda al retorno de refugiados, la creación de un marco institucional y legislativo de apoyo a la democracia, el desarrollo económico duradero, el desarrollo social, el desarrollo de las relaciones entre los países y fomento de la cooperación regional, transnacional, transfronteriza e interregional. Su presupuesto del 2000 al 2006 asciende a 4.650 millones de €.
- **Fed**: constituye un instrumento de la política de cooperación comunitaria. Tiene 77 países beneficiarios de África, Caribe y Pacífico. Sus sectores de actuación son:

medio ambiente; cooperación agrícola, cultural y regional; seguridad alimentaria; desarrollo: rural, de la pesca, industrial, energético, empresarial, de servicios y del comercio y por último el ajuste estructural. Su presupuesto del 2000 al 2006 asciende a 13.500 millones de €.

- **Phare:** es el instrumento para la preadhesión para países candidatos (Rumania, Bulgaria, Turquía, y Croacia) junto con estos, Albania, Bosnia Herzegovina y Macedonia son también países beneficiarios. Su ámbito de actuación se centra en la asistencia técnica, así como la ayuda a la inversión (destacando sectores como las infraestructuras o la protección del medio ambiente). Su presupuesto del 2000 al 2006 asciende a 10.920 millones de €.
- **Sapard:** Instrumento financiero de preadhesión cuyo objeto es contribuir a la aplicación del acervo comunitario en materia de política agraria común en los países candidatos a la adhesión y resolver sus problemas prioritarios en este sector y en las zonas rurales, propiciando un desarrollo rural sostenible. Sus sectores de actuación son: las inversiones en las explotaciones agrícolas, la mejora de la transformación y de la comercialización de los productos agrícolas y pesqueros, la mejora de las estructuras de los controles de calidad, el desarrollo y la mejora de las infraestructuras rurales, la gestión de los recursos hídricos del sector agrícola, la silvicultura, la renovación y el desarrollo de las comunidades rurales y la protección y conservación del patrimonio rural. Su presupuesto del 2000 al 2006 asciende a 3.640 millones de €.
- **Ispa:** instrumento financiero preadhesión. Presta ayuda financiera a los países candidatos para su preparación a la adhesión en los sectores de la cohesión económica, social y política de medio ambiente y transporte. Su presupuesto del 2000 al 2006 asciende a 7.280 millones de €.

- **Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI):** Tiene por objeto propiciar el crecimiento económico y contribuir al progreso social, cultural, institucional y político de los países en vías de desarrollo y, en especial, de los de ascendente hispano, a su vez se pretende fomentar la cooperación cultural y científica con los países en vías de desarrollo y asegurar la concertación con las políticas de desarrollo con los países desarrollados especialmente en el ámbito de la Unión Europea. Las ofertas de la AECI en oportunidades de negocio se refieren fundamentalmente a asistencias, técnicas, suministros con o sin transporte, obras y servicios para proyectos de cooperación al desarrollo, ayuda alimentarias y de emergencia, obras y reformas en los inmuebles propios, equipamiento técnico, servicios de vigilancia, limpieza, viajes y otros. Se trabaja a través de tres direcciones generales: la de Cooperación con Iberoamérica, la de Cooperación con África, Asia y Europa y la de Relaciones Culturales y Científicas.

- **El Fondo de Estudios de Viabilidad (FEV, Ministerio de Economía):**

Es un instrumento financiero de la política comercial española, junto con los Fondos de Ayuda al Desarrollo, FAD, y tienen por objeto potenciar la internacionalización de las empresas españolas en su vertiente exportadora e inversora en países en desarrollo o transición. Actúa a través de 3 modalidades:

- Modalidad pública: donaciones del Gobierno español al Gobierno del país receptor del estudio.
- Modalidad multilateral: aporta recursos a los Fondos Españoles de Consultoría en los Bancos de Desarrollo.
- Modalidad privada: se articula a través de la póliza de seguros de Estudios de viabilidad del CESCE (Compañía Española de Crédito a la Exportación), que cubre el riesgo de que una empresa española no sea adjudicataria del proyecto.

CAPÍTULO 2: LA GESTIÓN DEL CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS INTERNACIONALES

2.1.- Conceptos básicos:

Ciclo de Vida de Proyecto (o ciclo de proyecto): Conjunto de herramientas que facilitan el diseño y la gestión de los proyectos y programas de una institución u otra organización internacional.

Proyecto: Grupo de actividades y recursos que tienen como meta el alcanzar un objetivo específico en un tiempo determinado.

Programa: Serie de proyectos cuyos objetivos reunidos contribuyen a un objetivo global común, sea a nivel sectorial, nacional e incluso multinacional. Los programas pueden incluir algunas operaciones recurrentes además de proyectos, tal como auditoría, contabilidad, selección continua de personal, etc., al ser de una permanencia mayor (o continua) que un proyecto individual.

2.2.- Fases del Ciclo de Proyecto:

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

Identificación: 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 (Instrucción o diseño): Se examinan todos los aspectos importantes de la idea del proyecto.

Financiación: Se completa la propuesta financiera, un comité la examina, y se decide si financiar o no el proyecto.

Ejecución: Los recursos convenidos se utilizan para alcanzar el objetivo específico y los objetivos globales. Se monitorea el avance real del proyecto.

Evaluación: Supone determinar la eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad de un proyecto. Tiene que proporcionar informaciones 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 los proyectos futuros.

El gráfico 4 siguiente muestra el ciclo de proyectos de la Ayuda Externa de la Comisión Europea:

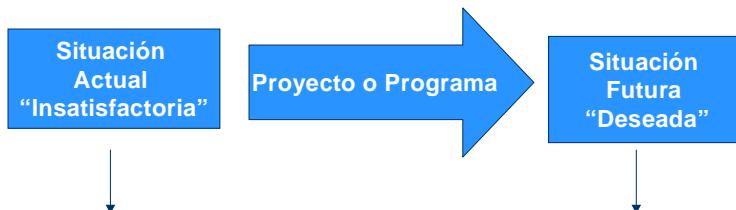
Gráfico 4



CAPÍTULO 3: EL SISTEMA DEL MARCO LÓGICO:

El Sistema del Marco Lógico es una de las herramientas principales que utilizan organizaciones internacionales para el diseño, la planificación y el seguimiento de proyectos, con ella se pretende dar una estructura al proceso de planificación y comunicar información esencial sobre un proyecto. Sigue el siguiente el esquema debajo:

• Proyecto —→ Respuesta a un problema de desarrollo.



PARTE 1

PARTE 2

HERRAMIENTAS DE DIAGNOSTICO	HERRAMIENTAS DE IDENTIFICACIÓN								
Análisis de Involucrados	Análisis de Objetivos								
<p>Recoge qué grupos y organizaciones están directa o indirectamente involucrados en un proyecto; así como sus intereses, su potencial y sus limitaciones. Se busca la objetividad y la pertenencia.</p> <p>Elaboración:</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>A</td> <td>B</td> <td>C</td> <td>D</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table> <p>A Nombre de los grupos de involucrados identificados.</p> <p>B Intereses de los grupos directamente afectados.</p> <p>C Problemas según los percibe cada grupo de interés.</p> <p>D Recursos de los que dispone cada grupo para colaborar u oponerse a la consecución de una solución para el problema / Mandatos de las organizaciones, sus objetivos, la misión a la que responden.</p>	A	B	C	D					<p>Se trata de transformar los problemas que ya tenemos localizados a través del árbol de problemas en soluciones; describe la situación que podría existir después de resolver esos problemas, y se identifican posibles alternativas para el proyecto.</p> <p>Elaboración</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formular todas las condiciones negativas del árbol de problemas en forma de condiciones positivas que son deseadas y realizables en la práctica. - Examinar las relaciones "medios - fines" establecidas para garantizar la lógica e integridad del esquema. - Si fuera necesario hay que: <ul style="list-style-type: none"> Modificar las frases existentes. Añadir frases nuevas en el contexto de las relaciones medios - fines.
A	B	C	D						

Análisis de Problemas	Análisis de Alternativas
<p>Sirve para analizar la situación actual e identificar los principales problemas en torno al tema del proyecto, definir el problema central de la situación y visualizar las relaciones de causa - efecto en un árbol de problemas.</p> <p>Elaboración:</p> <p>Identificar los principales problemas</p> <p>Formular el problema central</p> <p>Causas y efectos del problema central</p> <p>Esquema que muestre las relaciones de causa y efecto</p> <p>Revisar el esquema completo y verificar su lógica</p>	<p>Se identifican diferentes estrategias alternativas que si son ejecutadas podrían contribuir a promover el cambio de la situación actual a la situación futura “deseada”.</p> <p>La decisión debería tomarse en base a:</p> <p>intereses de los beneficiarios del proyecto.</p> <p>recursos financieros disponibles</p> <p>resultados de estudios económicos, financieros, sociales, institucionales y ambientales</p> <p>intereses y mandatos de entidades ejecutoras potenciales.</p>

PARTE 3

LA MATRIZ DEL MARCO LÓGICO

Es una herramienta para la conceptualización, el diseño, la ejecución, el seguimiento del desempeño y la evaluación de proyectos, que tiene como objetivo darle estructura al proceso de planificación y comunicar la información esencial sobre un proyecto. La estructura de la matriz de Marco Lógico se muestra en la página siguiente:

Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Propósitos
<p><u>Fin/ Objetivo General:</u></p> <p>Especificar la finalidad del proyecto</p> <p>El proyecto por sí solo no lleva al fin</p> <p>El fin no se logrará al poco tiempo de terminada la ejecución del proyecto. Es un objetivo a medio o largo plazo.</p>	<p>Especifican de manera precisa cada objetivo (componente, propósito, fin).</p> <p>Establecen metas para saber en qué medida se ha cumplido un objetivo.</p>	<p>Incluye fuentes de datos donde obtener información sobre la situación, estado o desempeño de cada indicador.</p> <p>Pueden ser :</p> <p>Fuentes secundarias: datos recogidos periódicamente y publicados, suelen ser menos costosas.</p>	<p>Factores externos al control del proyecto, pero que son necesarios para el éxito del mismo.</p> <p>En todo proyecto existen unos riesgos: financieros, ambientales, políticos...</p> <p>RIESGO=SUPUESTO</p>
<p><u>Propósito / Objetivos Específicos</u></p> <p>Especificar el motivo por el que se lleva a cabo el proyecto, un único propósito por proyecto.</p>	<p>Deben expresarse en términos de cantidad, calidad y tiempo.</p> <p>Atributos de los buenos indicadores (OVIs):</p>	<p>Fuentes primarias: recolección propia de información. En este caso se debe tomar en cuenta la disponibilidad de recursos necesarios: personal calificado, recursos financieros y tiempo.</p>	<p>Se valoran según la importancia y el grado de probabilidad de verificarse.</p>
<p><u>Componentes /Resultados</u></p> <p>Especificar los resultados específicos que debe producir el proyecto, teniendo en cuenta que cada uno debe contribuir a lograr el propósito.</p>	<p>Objetivo</p> <p>Verificable</p> <p>Práctico</p> <p>Independiente</p>		
<p><u>Actividades/ Recursos</u></p> <p>Se debe estimar las actividades, los tiempos y los recursos requeridos para realizar las componentes del proyecto y alcanzar los resultados de arriba, que cumplan los Objetivos Específicos.</p>			

CAPÍTULO 4: PREPARACIÓN DE EXPRESIONES DE INTERÉS (EOIs) Y PRECALIFICACIONES PARA LICITACIONES DE PROYECTOS INTERNACIONALES

4.1.- Elementos principales de la preparación de EOIs y consideraciones a tener en cuenta en la licitación de proyectos internacionales:

Recursos humanos:

- Hay que considerar qué cantidad de recursos internos cualificados existen y cuantos pueden asignarse para ejecutar el trabajo, su disponibilidad a largo o corto plazo, sus condiciones.
- Identificar, recoger información y estimar el coste de los consultores externos.
- Determinar el líder de la EOI.
- Editar y preparar CVs y Bios.
- Preparar datos preliminares de los recursos humanos según tablas estándares de las propuestas.

Capacidad económico – financiera:

- Verificar si se cumplen los requisitos de facturación y beneficios. De no ser así tendrá que utilizar una empresa paraguas como contratista o unirse con otras empresas como miembro del consorcio.
- Preparar un resumen de las cuentas anuales.
- Medir la capacidad para negociar garantías y avales. El cliente por lo general pedirá que la empresa avale un tercio del importe del contrato para el avance.
- Estudio de los esquemas de pagos del proyecto y su efecto en el cash-flow de la empresa; se debe estar preparado para tener capital circulante con cobros dos meses más de los previstos en el contrato.

Referencias y experiencia:

- Es necesario demostrar experiencia bien en proyectos similares, en la misma región o país y/o del mismo tamaño.
- En general se piden entre 10 y 15 referencias para el consorcio.
- Deben pedirse referencias a los clientes cuando se termine un proyecto.

Otras consideraciones

- A veces, existen algunas cláusulas de “consecución de objetivos o indicadores” o “éxito del contrato” que pueden hacer que las facturas dependan de objetivos cuantitativos.
- Deben minimizarse impuestos, y otras cargas fiscales. A veces hay que tener una carta / exenciones en carta del Ministerio de Finanzas del país.
- Debe tenerse en cuenta la fiscalidad de los equipos a comprar pues se debe poder recuperar el IVA si se compran localmente. Si se importan generalmente no hay IVA, pero la burocracia puede ser importante.

De forma específica para:

Proyectos de Bienes y Obras:

- Se ha de estar pendiente de la publicación de las precalificaciones y/o preavisos.

- Normalmente, el contratista por medio de la OI correspondiente, emite un anuncio breve que explica las condiciones mas generales del contrato. Las firmas interesadas deberán justificar sus cualidades y adecuación para llevar a cabo el contrato (importante demostrar la experiencia en proyectos similares).
- Tras haber precalificado, como norma general, la empresa que desee licitar, deberá hacer una compra de pliegos (su importe varia, lo común es entre 500 y 1000 \$).
- Es necesario asociarse con un representante local o unir fuerzas con la firma local (consorcio).

4.2.- Creación de Consorcios.

Consideraciones generales:

- Los consorcios muy grandes pueden llegar a ser inmanejables.
- Encontrar un partner adecuado lleva tiempo y dinero.
- El socio ideal: complementa las capacidades de la empresa y es geográficamente distinto.
- Debe recordarse que legalmente la empresa será responsable solidario con el socio ante el cliente, si bien, contractualmente, el líder tiene todos los derechos.

Búsqueda de socios para consorcios: Hemos de tener en cuenta:

- Tamaño, recursos y experiencia.
- Sus referencias y especialidad.
- Sus Recursos Humanos con conocimiento técnicos específicos.
- Su conocimiento de las condiciones locales, cultura y prácticas de negocios.
- Información sobre el proyecto y contactos en el país anfitrión.
- Acceso a la financiación.
- Capacidad de dirección del equipo del proyecto.
- Sus posibles puntos negros / malas experiencias de proyectos con el O.I.

Estrategia de consorcios:

- Lo primero es decidir quién va a liderar.
- El líder será después el representante legal del consorcio y, hasta cierto nivel, puede después utilizar sus recursos en detrimento de los tuyos.
- Si no puedes ser líder, lo más importante es conseguir por escrito un acuerdo de porcentajes de participación.

4.3.- Preparación de EOÍ's

Consideraciones previas:

- Respetar siempre el formato específico para EOIs de cada O.I.s.
- Asegurarse de entregarla en la fecha prevista (cuidado con mensajeros).
- Organiza para ello un plan de preparación de la EOI/pre-calificación con los socios de consorcio y locales.

Formato:

- Carta de cobertura (referencia del proyecto / préstamo / persona / institución; señalar fuerzas clave en negrita).

- Identificación de los miembros del consorcio y de la firma líder, así como la persona de contacto que representara al consorcio.
- Datos financieros de los últimos tres años, facturación, beneficios, ratios, etc.
- Datos de personal, a tiempo completo, parcial, externos y disponible para el proyecto.
- Áreas de especialización: hay que definir en que sub-áreas técnicas del proyecto tiene experiencia relevante el consorcio.
- Referencias de proyectos similares

CAPÍTULO 5: PREPARACIÓN DE PROPUESTAS:

5.1.- Definición: Una propuesta es:

- Un documento de venta.
- Una base para la posterior evaluación, discusión y negociación con ofertantes.
- Parte de un contrato, que especifica qué se va a hacer y conseguir.
- La base de la implementación del proyecto, el equipo y el plan de trabajo.
- Una herramienta de marketing: se deben dejar claro nuestros puntos diferenciales.
- Un documento burocrático.

5.2.- Etapas preliminares

- Estudio de la documentación y bases del concurso
 - o Descripción de servicios a contratar. Términos de Referencia.
 - o Calendario del proyecto o suministro.
 - o Modalidades de participación y subcontratación.
 - o Contenidos de la propuesta u oferta.
 - o Soluciones alternativas permitidas.
 - o Periodo de validez de la propuestas u ofertas.
 - o Envío: forma y tiempo.
 - o Costes de preparación.
- Planificación y gestión de la preparación de la propuesta: viajes al país o región, recopilación de información, redacción y revisión de la misma.
- Uso eficiente de recursos y equipos de trabajo.
- Preparación y gestión de la entrevista con el cliente / beneficiario, instituciones asociadas.
- Primera estimación de oferta financiera.

5.3.- Preparación inicial:

- Se deberá elegir un coordinador de la propuesta, que deberá preparar:
 - o un primer resumen de requisitos,
 - o proponer un calendario de preparación de la propuesta con las fechas límites para cada acción junto con un plan de acción,
 - o distribuir un memorando de instrucciones tanto a nivel interno como a los socios subcontratistas de la propuesta.

- Establecer el equipo con el que se va a contar en la preparación tanto de la firma líder como de los miembros del consorcio (si hubiera) o de los subcontratistas.

5.4.- Requisitos de la propuesta: aspectos a considerar:

Aspectos administrativos:

- Características del envío: habrá que tener en cuenta la fecha, hora y lugar de recepción, el nº de originales y copias y otras consideraciones como el tipo de sobre.
- Documentación usual a adjuntar:
 - o Certificaciones y Declaraciones.
 - o Compromisos de las empresas participantes.
 - o Cuentas Auditadas.
 - o Compromisos de Disponibilidad de Expertos.
 - o Diplomas y referencias de los expertos.
 - o Garantías y avales bancarios (normalmente sólo cuenta y banco, el aval se da cuando de ha ganado).
- Formato de Presentaciones de Propuestas de Servicios y Obras

Aspectos técnicos:

- Duración del proyecto o tiempo de suministro de bienes.
- Total hombre/días/mes y total de locales versus internacionales
- Detalle de expertos (Tiempos, cualificaciones y experiencia)
- Lugar de trabajo y oficina/s de proyecto
- Principales objetivos del proyecto
- Principales resultados esperados del proyecto
- Frecuencia y tipos de informes

Aspectos financieros:

- Presupuesto indicativo
- Qué está incluido y que no: gastos extraordinarios, indicar si existen pero no el importe (sólo en la financiera)
- Esquemas facturación y de cobro

5.5.- Licitaciones internacionales

Estipulación de Divisa de la Oferta.

- Divisa de la licitación: Los documentos de licitación deben establecer que el proveedor puede expresar el precio de la oferta en la moneda de su país o en una única moneda seleccionada por el Prestatario
- Moneda para la evaluación y comparación de ofertas: el Organismo requiere que la moneda o monedas en que el Prestatario pagaría el precio de los bienes u obras correspondientes se convierta a una sola moneda seleccionada por el Prestatario.
- Moneda utilizada para los pagos: Generalmente la moneda de pago a los contratistas es la misma moneda o monedas de la cotización o la oferta.

- Riesgo de cambio: Cuando el pago al contratista o proveedor se base en la conversión de moneda nacional o moneda extranjera, el riesgo de cambio no deberá correr por cuenta del contratista o proveedor.

Garantías y Avales.

- La “garantía de mantenimiento de oferta”: tiene por objeto asegurarle al Prestatario que el oferente seleccionado firmará el correspondiente contrato. El Banco no establece un monto para dicha garantía. En la práctica estas garantías varían entre el 1% del precio estimado de la obra para contratos que sobrepasan el equivalente de US\$100 millones y el 3% para contratos pequeños.
- Las “garantías de ejecución”: Protegen al dueño de la obra de posibles pérdidas resultantes del eventual incumplimiento, por parte del contratista, de los términos y condiciones del respectivo contrato de obra.
- Avales de ejecución ("performance bonds") que se utiliza normalmente para contratos internacionales es del 30% de valor del contrato.
- Garantías Bancarias (Guarantees) el monto varía entre el 5% y el 10% de valor del contrato en bienes y obras. En servicios es de hasta el 35%-60%.

Otros Métodos de Licitación

- Licitación pública: Restringida al ámbito local sólo cuando vaya a financiarse con moneda local del préstamo del Banco y/o con fondos propios del Prestatario.
- Licitación privada: en la cual las invitaciones se hacen en forma expresa a determinadas empresas y no por anuncio público.
- Comparación de precios a nivel Internacional y Local: tipo de licitación privada, consiste en obtener cotizaciones de precios de generalmente tres o mas proveedores nacionales o extranjeros a fin de obtener el precio mas competitivo.
- Contratación Directa: consiste en contratar una firma sin seguir un procedimiento competitivo.
- La administración directa no es propiamente un método de adquisición pues consiste en que el propio Prestatario lleve a cabo una obra determinada, utilizando su personal y maquinaria.

CAPÍTULO 6; NEGOCIACIÓN DE CONTRATOS PARA LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS INTERNACIONALES

6.1.- Consideraciones: Es necesario revisar y considerar entre otros aspectos:

- La legislación aplicable y país de aplicación (Bruselas para los contratos directos de la CE, los países donde se ejecutan en las licitaciones internacionales)
- Asistencia que puedes solicitar al cliente para trámites legales locales que puedan afectar al contrato.
- Seguros y responsabilidades futuras.
- Cronograma de implementación; fechas, certificados, etc.
- Exigencias de niveles de calidad, inspecciones y pruebas.
- Debes estar preparado para aportar muestras y datos de tipo técnico.
- La forma de cobro y avales necesarios.

La Federación Internacional de Ingenieros Consultores (FIDIC, www.fidic.org) establece los lineamientos a seguir para la ejecución de distintos contratos de Obras. Recientemente ha publicado las siguientes condiciones:

- 1) Condiciones para los Contratos de la Construcción, recomendado para obras de edificación o ingenierías. "Red Book"
- 2) Condiciones para los Contratos de provisión de plantas eléctricas y/o mecánicas y para el diseño o ejecución de edificación o ingenierías. "Yellow Book"
- 3) Condiciones para los Contratos de Ingeniería, Adquisición y Construcción (Contratos Llave en Mano). "Grey Book"
- 4) Condiciones para los Contratos Abreviados, se usa tanto para los de menor capital, como para obras simples, obras iguales de un mismo proyecto o de corta duración. Sin importar la cuantía. "Green Book".

6.2.- Condiciones y cambios en la negociación:

Es frecuente la negociación con el/los pre-seleccionados, antes de la adjudicación definitiva. Los cambios deseados por el OI/ beneficiario pueden ser:

- Reducción global del precio (5 a 10% menos sobre total)
- Ampliación del tiempo de locales, residentes o tiempo de ejecución.
- Cambios en los gastos reembolsables o paso de gastos directos a reembolsables (a justificar).
- Reducción de los aportes del beneficiario.
- Comisiones o subcontratos para intermediarios o subcontratistas "amigos".

6.3.- Recomendaciones:

- Es posible pedir una extensión de los plazos de ejecución.
- No se debe mandar nada hasta haber recibido un pedido de manera oficial.
- Pedir por escrito certificados de aceptación de la mercancía; provisional y final.
- Se está sujeto a inspecciones y auditorias
- En caso de contratos descentralizados pueden pagarte en moneda local, por lo que habrá riesgo cambiario.
- Es la empresa la que tiene que pedir expresamente el pago. Generalmente con el siguiente esquema:
 - o 60% de anticipo una vez el contrato esta firmado y puedas adjuntar las garantías de ejecución y seguridad que sean exigidas.
 - o 30% a la aceptación provisional de la mercancía.
 - o 10% a la aceptación final de la mercancía, adjuntando original de las garantías.
- Los plazos de pago son hasta 45 días una vez la solicitud de pago esta registrada. Como máximo tienen otros 45 días para registrar la solicitud de pago. Se tiene derecho a exigir intereses dos meses después.

CAPÍTULO 7: ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS FINANCIADOS ORGANISMOS INTERNACIONALES:

7.1.- Etapa de lanzamiento y análisis de un proyecto internacional:

En la etapa inicial y de análisis de un proyecto se habrán de tener en cuenta las siguientes consideraciones:

<u>Determinar la Pregunta clave / problema:</u>	
- Cuanto más precisa mejor: focalizar el análisis y asegurar resultados realistas.	
<u>Analizar las Perspectivas / Contexto:</u> - Describir la situación, causas o consecuencias. - Necesidades, contexto inicial.	<u>Analizar los intereses del cliente:</u> - Posición de las personas que deciden sobre el proyecto.
<u>Analizar las criterios de decisión:</u> - Determinar las bases sobre las que decidirán.	<u>Analizar las limitaciones a la solución:</u> - Relación de los mismos. - Las limitaciones a veces deberán ser salvadas a lo largo del proyecto.
<u>Definir el Plan de Acción:</u>	
- Analizar las áreas que hay que cubrir: qué personal y cuánto tiempo cada uno.	

7.2.- Control y seguimiento de un proyecto internacional:

Corresponde a el jefe de proyecto o experto internacional residente líder. El director o supervisor del proyecto deberá asignar un 10%-15% de su tiempo a tal efecto. Se basa en tres pilares:

A - Gestión de las expectativas del beneficiario frente a las del Organismo financiador.

- La gestión y comunicación informal fuera de los informes es esencial y deberá ser realizada por el jefe de proyecto o supervisor del contratista.
- Los resultados del proyecto y las expectativas son muy variadas:
 - o El beneficiario suele estar en uno de dos extremos: o le importa poco el resultado o está obsesionado con obtenerlo.
 - o El representante del O.I generalmente tiene un interés "funcionarial" de que se consigan resultados (que se "vea" el éxito).

B - Gestión de los directivos de los miembros del consorcio o subcontratistas.

C - Gestión del equipo de trabajo:

- **La Gestión del Jefe de Proyecto:** alternativas:
 - o Jefe de Proyecto empleado de la empresa: desplazado al proyecto, su gestión y motivación es parte de la gestión de su carrera profesional. Remuneración acorde

- con la responsabilidad, riesgo e incomodidades y nunca menos de un 20% de la remuneración equivalente de un freelance.
- Jefe de Proyecto “freelance frecuente”: Salario entre freelance puro y un 10-25%, menos por su asiduidad. Motivado por la relación continuada de más trabajo.
 - Jefe de Proyecto “freelance desconocido”: generalmente utilizaremos a un español salvo requerimientos en contrario.
- Gestión de los Expertos a Corto y Medio Plazo:
- En los proyectos grandes la gestión es recomendable centralizarla en una persona. Si se delega al jefe de proyecto residente, las reglas de movilización, condiciones y relación de poder jefe de proyecto-empleados deben quedar claras (por escrito).
 - Los expertos de los socios de consorcio o subcontratistas deberán ser movilizados conjuntamente con los del contratista.
 - De una a dos semanas son exigibles las dietas y bonus, más de tres habrá que negociar caso a caso. En cuanto a los viajes, generalmente los contratos permiten viajar más frecuentemente con tarifas más baratas de lo indicado en la propuesta, siempre que no supere el límite total.
- Gestión de expertos de las firmas locales:
- Conviene hacer subcontratos escritos, no verbales.
 - Informarse sobre prácticas y precios comerciales usuales antes de firmar.
 - Dejar claro desde el inicio quien llevará relación con el beneficiario: contratista o empresa/experto local.
- Gestión de Comités de Consorcio / Supervisión / Consultivos:
- Dos gestiones a separar:
 - Rol diplomático: con socios del consorcio, instituciones locales, etc.
 - Rol operativo: toma de decisiones del plan de trabajo, movilización recursos locales, fijar entrevistas locales, etc.
 - Idealmente cada rol lo lidera una persona distinta: el diplomático, el supervisor del contratista y el operativo y jefe de proyecto.
 - Nunca delegarles las decisiones contractuales.
- Gestión de Subcontratistas Especialistas:
- Generalmente intervienen sobre demanda del supervisor/ jefe de proyecto en tareas.
 - Debe dejarse claro y por escrito su rol, su modo de intervención y que no intervendrán en la relación con el beneficiario/O.I.
 - Cuando son locales o internacionales pero con oficina local, se debe chequear sus relaciones externas con el beneficiario/O.I, ya que podrían interferir o “reportar” por su cuenta.

BLOQUE 3: HABILIDADES NECESARIAS PARA LOS JEFES DE PROYECTOS INTERNACIONALES

CAPÍTULO 1: FUNDAMENTOS DE GESTIÓN INTERCULTURAL

Para poder hablar gestionar proyectos en un contexto multinacional e internacional, habrá que tener en cuenta no solamente los objetivos del proyecto y su rentabilidad económica sino los recursos humanos con los que contamos. Un equipo es una suma de personas y por lo tanto de culturas, y por lo tanto habrá que gestionar la diversidad cultural para obtener un equipo altamente rentable y productivo

1.1.- El concepto de cultura

Una de las causas que provoca la existencia de conflictos multiculturales, hace referencia a la coexistencia dentro de un mismo espacio de personas de diferentes culturas, ya que esto implica diferentes formas de vivir la vida y de ver el mundo. Pero ¿qué queremos decir cuando hablamos de cultura?, y ¿qué supone ser miembro de una cultura?.

Para Plog y Bates (1980) cultura es “El sistema de creencias, valores. Costumbres, conductas u artefactos compartidos, que los miembros de una sociedad usan en interacción entre ellos mismos y con su mundo, y que son transmitido de generación a través de aprendizaje”.

La orientación cultural de una sociedad se refleja mediante una compleja interacción de valores, actitudes y comportamientos de sus miembros. La cultura genera una serie de valores, estos valores generan unas normas. Las normas se manifiestan externamente mediante un comportamiento y una actitud.

La cultura tiene cinco dimensiones. Las características principales de estas dimensiones son las siguientes:

- a) Distancia al poder
- b) Colectivismo/individualismo
- c) Masculino/femenino
- d) Alejamiento/acercamiento a la incertidumbre
- e) Dinamismo confucionista

1.2.- Nuestras actitudes cuando nos relacionamos con otras culturas

Las actitudes que podemos tener ante realidades culturales diferentes son múltiples y variadas. Existen tres actitudes que consideramos prototípicas para abordar este tema, se trata del etnocentrismo, el relativismo cultural y el interculturalismo:

- **El etnocentrismo.** El etnocentrismo consiste en acercarnos a otras culturas analizándolas desde nuestra propia cultura. Nuestra cultura aparecería como la medida de todas las demás culturas. Cuando tenemos actitudes etnocéntricas estamos colocándonos las gafas de nuestra cultura para ver las otras. La primera consecuencia del etnocentrismo es la falta de comprensión.
- **El relativismo cultural.** El relativismo cultural es la actitud que propone el conocimiento y análisis de otras culturas desde sus propios valores culturales. Además establece la igualdad de todas las culturas. Cuando tenemos esta actitud evitamos la valoración y nos mostramos respetuosos con las diferentes expresiones

culturales. La palabra clave de esta actitud es el respeto. Esta actitud que parece loable a primera vista, cuenta, desde nuestro punto de vista, con un gran defecto y numerosos riesgos. Su principal defecto radica precisamente en que se queda en el respeto y la tolerancia. "Yo te respeto, te comprendo, pero tú en tu casa y yo en la mía". A esta actitud le falta la búsqueda del encuentro entre culturas. Entre los riesgos más importantes de esta actitud, destacamos tres:

- **La guetización** o separación de la corriente mayoritaria a cultura dominante.
 - **El romanticismo** es el fenómeno que se produce cuando tenemos una visión deformada de la realidad que nos hace exagerar los aspectos positivos de una cultura.
 - **El conservacionismo** es otro de los riesgos del relativismo cultural. Consiste en tener una visión estáticas de las culturas. "Dado que es fundamental preservar las culturas es mejor no mezclarlas".
- **El interculturalismo.** El interculturalismo es la actitud que partiendo del respeto a otras culturas, supera las carencias del relativismo cultural. De esta forma, añade el respeto por otras culturas, la búsqueda de un encuentro en igualdad. Una actitud interculturalista, es la que:

- Nos permite analizar otras culturas desde los propios patrones culturales.
- Busca el diálogo, la reciprocidad, la apertura, la interdependencia que llega a constituir una fuente de enriquecimiento mutuo entre los integrantes de un equipo multicultural.
- Busca el encuentro, y por tanto ni cae en el riesgo de la aislarse, ni teme el cambio que puede producir el contacto.
- Promueve un encuentro en igualdad, con lo cual no cabe el paternalismo, ni la superioridad-inferioridad.
- La integración desde la perspectiva intercultural pone énfasis especial en el proceso bilateral de intercambio y adaptación mutua.
- Tiene una visión crítica de las culturas, en la que acepta la cultura pero puede rechazar y luchar contra algunas de sus instituciones.

Existe una diferencia conceptual entre la multiculturalidad y la interculturalidad. La multiculturalidad expresa una situación "de hecho" la existencia de varias culturas en contacto; mientras que la interculturalidad remite a la interdependencia, reciprocidad y simetría entre culturas.

Reflexión

- Haz una lista de los países en los que has estado más de un mes.
- Analiza cual ha sido tu manera de aproximarte a cada cultura. Cual ha sido tu actitud cuando has conocido nuevas costumbres?, nuevos amigos?
- Has intentado entender el porque de esas costumbre, la forma de actuar de tus "nuevos amigos", ¿qué actitud has tomado?

1.3.- Equipos multiculturales

En la gestión de proyectos internacionales hay q tener en cuenta los componentes del equipo, de diferentes nacionalidades, culturas y visiones. Si queremos conseguir objetivos comunes se debe de aprender a trabajar con diferentes culturas para poder obtener las sinergias necesarias y alcanzar los objetivos impuestos. Estos equipos multiculturales son difíciles de gestionar en cuanto que tienen muchas variables que gestionar (comunicación, lenguaje, culturas, diferentes visiones, valores, etc.) pero una vez que se ha conseguido la integración de todos los miembros, son equipos altamente productivos y eficientes.

La diversidad cultural puede tener positivos y negativos impactos en la productividad de los equipos. La diversidad aumenta la productividad potencial pero a su vez incrementa la complejidad de los procesos que los integrantes del equipo deben de manejar para alcanzar su máximo potencial. Los equipos multiculturales tiene un mayor potencial y pueden llegar a obtener una mayor productividad que los equipos homogéneos pero tiene el riesgo de ser equipos fracasados como consecuencia de todas las variables que hay que manejar para llegar a ser productivos, la gestión de todas estas variables genera un nivel de stress superior al que existe en los equipos homogéneos.

La diversidad incrementa la ambigüedad, la complejidad y la confusión inherente en la gestión de un equipo. Todo estos aspectos si no están bien gestionados por un líder multicultural produce una pérdida de productividad en la gestión del proyecto.

La cohesión es la habilidad de los miembros del equipo para actuar como una sola unidad. Debido al bajo nivel de semejanza, los equipo multiculturales tiene un nivel más bajo de cohesión que los equipos homogéneos.

1.4.- Diversidad en los equipos multiculturales: ventajas y desventajas

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none">- Diversidad permite incrementar la creatividad:<ul style="list-style-type: none">o Mayor rango de perspectivaso Mas y mejores ideaso Menos pensamiento único- Reforzamiento en comprender a otras ideas, perspectivas, argumentos y significados- Incrementando la creatividad se puede:<ul style="list-style-type: none">o Mejor definición de problemaso Más alternativaso Mejores solucioneso Mejores decisiones	<ul style="list-style-type: none">- Desconfianza debido:<ul style="list-style-type: none">o Estereotipos incorrectoso Falta de comprensión de otras culturas- Pérdida de comunicación:<ul style="list-style-type: none">o No hablar todos el mismo idiomao Falta de precisión en las palabras, incremento del número de errores..- Estrés- Falta de cohesión lo que produce una incapacidad para:<ul style="list-style-type: none">o Validación de ideaso Consenso en decisioneso Realización de acciones coordinadas- Los equipos pueden llegar a ser:<ul style="list-style-type: none">o Menos eficienteso Menos efectivoso Menos productivos

La diferencia entre un equipo multicultural efectivo y otro que no es efectivo, esta en el líder de equipo y su gestión de la diversidad en un proyecto.

Cuando un equipo de estas características esta bien gestionado, la diversidad se convierte en un activo y en recurso productivo para el equipo. Cuando esta diversidad es ignorada se produce problemas que disminuyen la productividad del equipo. Normalmente la diversidad de un equipo suele ser ignorada y por eso suelen ser equipos con bajo rendimiento y difíciles de gestionar. Paradójicamente la diversidad es más valorada cuando se pone más énfasis en la necesidad de obtener soluciones creativas que en llegar a un consenso. La diversidad funciona como una ventaja solo si el equipo reconoce cuando se puede potenciar y cuando se puede minimizar, y como y cuando creatividad y consenso pueden ser equilibradas. El papel del líder es fundamental para saber valorar cada situación y enfatizar aquellos aspectos que mejoren encajen en los objetivos y actividades de cada equipo.

1.5.- Gestión de la diversidad cultural en los equipos

Para Gestionar la diversidad en los equipos habrá que tener en cuenta los siguientes parámetros:

- Seleccionar a los miembros del equipo en base a sus cualificaciones y habilidades y no a sus rasgos culturales.
- Reconocer las diferencias: El equipo no debe de ignorar o minimizar las diferencias. La comunicación no se podrá fortalecer sin que haya un reconocimiento, comprensión y respeto de las diferencias culturales. Antes de comenzar con la comprensión y el respeto, cada miembro del equipo debe de darse cuenta de cuales son sus propios estereotipos. Las fases por las que debe de pasar los miembros del equipo son las siguientes:
 - o Descripción cultural: Reconocimiento de las diferencias culturales, esto significa que cada uno puede llegar a discernir entre los estereotipos y la personalidad y el comportamiento de los miembros del equipo.
 - o Interpretación cultural: comprensión porque los miembros del equipo de otras culturas piensan, sienten, y actúan de manera diferente.
 - o Creatividad cultural: identificar en que puede contribuir cada miembro del equipo y como estas aportaciones se pueden complementar entre todos lo miembros.
 - o Todo esto es lo que produce una Creación de sinergia cultural
- Establecer una visión. Para maximizar la efectividad de un equipo multicultural los líderes necesitan ayudar a los equipos a llegar a una visión que trascienda las diferencias individuales.
- Equilibrio de poder. El líder debe de gestionar la distribución de poder en relación con la contribución de cada miembro del equipo a los objetivos del proyecto. Y no en relación con una preconcebida superioridad cultural.
- Creación de respeto mutuo.
- Dar Feed-back. Para fomentar la efectividad de un equipo, los líderes deben de dar a sus equipos feed-back positivo en sus procesos y los resultados obtenidos. El feed-back positivo ayuda al equipo a visualizarse como equipo, y sirve para enseñar a los miembros del equipo del valor de la diversidad, reconocen la contribución realizada por cada miembro del equipo y ofrece confianza y seguridad.

CAPÍTULO 2: FUNDAMENTOS DE LIDERAZGO

2.1.- Qué es un líder:

Un líder es: alguien que combina una serie de habilidades, conocimientos y actitudes para la consecución de una actividad. No hay que confundir mando con líder, mientras que mando tienen connotaciones de autoridad y poder, el líder no lo implica necesariamente, siendo en ocasiones determinante la influencia y el poder personal que se le atribuye frente al poder funcional inherente al cargo que ocupa.

Características de un líder:

- Predicar con el ejemplo
- Crear y desarrollar una gran idea
- Constituir un buen equipo de gestión
- Motivar a los empleados
- Tener una organización flexible
- Contar con sistemas de compensación
- Obsesión por el cliente
- Saber tomar los riesgos necesarios
- Crear una organización que aprende
- Superar la incertidumbre
- Esforzarse continuamente por crecer
- Saber moverse con agilidad con los nuevos perfiles del alto ejecutivo

2.2.- Estilos de liderazgo:

Estilo patronal

Consiste en dar órdenes y todas las decisiones son tomadas por el líder, en este estilo de dirección el control se ejerce durante la ejecución de las tareas. Se utiliza con individuos inexpertos y sin suficiente madurez personal.

COMPORTAMIENTOS CORRECTOS:	COMPORTAMIENTOS INCORRECTOS:
<ul style="list-style-type: none">- Describir con brevedad, precisión, oportunidad y claridad- Lo que hay que hacer- Cómo hacerlo- Cuándo finalizar o pedir ayuda- Cómo reconocer lo bien o mal hecho- Controlar el resultado de los trabajos antes de terminar cada etapa- Proporcionar incentivos positivos y negativos según resultados- Comprobar que el equipo lo ha entendido	<ul style="list-style-type: none">- Amenazar- Ridiculizar- Condenar globalmente

Estilo paternalista

Consiste en motivar; todas las decisiones las toma el líder después de escuchar a los seguidores y el control es ejercido de modo intermitente durante la ejecución de las tareas. Se utiliza con individuos profesionalmente competentes pero sin suficiente confianza en sí mismos.

COMPORTAMIENTOS CORRECTOS:	COMPORTAMIENTOS INCORRECTOS:
<ul style="list-style-type: none">- Escuchar las necesidades de los colaboradores- Exponer con claridad y convicción as instrucciones- Alabar los buenos resultados- Apoyar en las dificultades- Instruir y dar oportunidad de hacer cosas más complejas	<ul style="list-style-type: none">- Ocultar información molesta- Prometer sin saber si es posible- Juzgar sin términos medios- Hablar sin escuchar- Sobrecargarse de trabajo

Estilo participativo

Consiste en colaborar y negociar con los subordinados; todas las decisiones se toman en comités; el control se ejerce en hitos pre-establecidos. Se utiliza con colaboradores de alto nivel competencial y motivados pero sin experiencia suficiente

COMPORTAMIENTOS CORRECTOS:	COMPORTAMIENTOS INCORRECTOS:
<ul style="list-style-type: none">- Compartir información- Negociar la distribución del trabajo- Distribuir la propia autoridad- Supervisar sólo antes de las fechas límite- Mantenerse disponible para ayudar- Impulsar el desarrollo personal de los colaboradores	<ul style="list-style-type: none">- Despreocuparse de las dificultades para conseguir resultados de los colaboradores- Retirarse a delegar totalmente trabajos que le gustan más- Proporcionar instrucciones insuficientes o explicaciones escasa

Estilo permisivo

Consiste en delegar responsabilidades, las decisiones las toman quienes realizan las tareas y el control es realizado una vez ha finalizado el proyecto. Se utiliza con colaboradores de alto nivel competencial y alta motivación y compromiso hacia el trabajo.

COMPORTAMIENTOS CORRECTOS:	COMPORTAMIENTOS INCORRECTOS:
<ul style="list-style-type: none">- Estar permanentemente disponible para quien lo necesite- Manifiestar con naturalidad la importancia de los colaboradores- Solicitar opinión frecuentemente	<ul style="list-style-type: none">- Despreocuparse de las responsabilidades delegadas- Descargar la responsabilidad de los fracasos en los colaboradores- Despreocuparse de mantener unas

<ul style="list-style-type: none"> - Delegar en personas competentes - Exponer con claridad los objetivos y problemas - Escuchar y comentar las propuestas de solución 	<p>buenas relaciones interpersonales</p>
---	--

2.3.- Gestión de la diversidad

En un entorno amenazante: si el equipo tiene más puntos débiles que fuertes, el estilo de liderazgo más efectivo será el patronal. Si por el contrario el equipo tiene más puntos fuertes que débiles, se utilizará un estilo participativo.

En un entorno favorable: si el equipo tiene más puntos débiles que fuertes, el estilo de liderazgo más efectivo será el paternalista, mientras que si el equipo tiene más puntos fuertes que débiles, se utilizará un estilo permisivo pero manteniendo el vínculo de identidad entre coordinador y colaboradores.

2.4.- Equipos de alto rendimiento

Un equipo se compone de un número reducido de personas con capacidades complementarias que tienen un propósito común y unos objetivos compartidos ante los que son mutuamente responsables, dicho objetivo común, el sentido de pertenencia y una serie de normas son los requisitos que configuran un buen equipo de trabajo. Se ha de buscar a través de el conjunto de normas la eficacia y la eficiencia del grupo.

Fases de desarrollo del equipo:

FASE 1: INICIACIÓN o FORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Gran dependencia del líder - Los resultados del grupo son medios o bajos - Esfuerzo centrado en definir metas y funciones
FASE 2: ORIENTACIÓN o DEBATE	<ul style="list-style-type: none"> - Surgen los primeros conflictos del grupo - El coordinador es fundamental para el éxito - Se redefinen metas y funciones
FASE 3: CLARIFICACIÓN u ORGANIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Empieza a surgir la confianza y aumenta la cohesión del grupo - Se deciden normas y procedimientos de trabajo adaptadas a las nuevas metas
FASE 4: INTEGRACIÓN o RESOLUCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Se trabaja eficazmente y de forma autónoma ya - El equipo trabaja unido para lograr los objetivos y es capaz de afrontar nuevos retos

2.5.- Fracaso del líder

- Incapacidad para organizar detalles: Ningún líder puede estar jamás demasiado ocupado para hacer cualquier cosa que se le pueda pedir en su condición de líder, en tal caso deberá delegar la tarea a asistentes capacitados.
- Mala disposición para prestar servicios modestos: un buen líder debe estar dispuesto a realizar cualquier labor.
- Tener expectativas de gratificación por lo que saben y no por lo que hacen con aquello que saben.

- Temor ante la competencia de los seguidores: un buen líder no ha de tener miedo a que sus seguidores puedan llegar a ocupar su puesto habiendo de preocuparse siempre por mejorar el rendimiento y la eficiencia de los mismos
- Falta de imaginación
- Egoísmo: no se debe reclamar todo el honor para si mismo, el resultado será el resentimiento.
- Intemperancia o falta de templanza: los seguidores no respetan a los líderes que carecen de moderación.
- Deslealtad: el líder ha de ser siempre fiel a su organización.
- Acentuar la autoridad del liderazgo: si un líder lo es de verdad, no necesitará anunciarlo.
- Insistir en el título: el líder competente no necesita títulos para obtener el respeto de sus seguidores.

CAPÍTULO 3: FUNDAMENTOS DE NEGOCIACIÓN PARA PROYECTOS INTERNACIONALES

3.1.- Definición

La negociación es un proceso en el que intervienen 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.

3.2.- Tipos de negociación:

- **Negociación con confrontación:** Se trata de una negociación donde la condición que impera es la del tipo "ganador/perdedor"; todo lo que gana uno lo pierde el otro.
- **Negociación subordinada:** Consiste en subordinar nuestros intereses a los de la contraparte.
- **Negociación con inacción:** Se trata de no negociar. 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 ya que necesita de 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 realización de concesiones por la contraparte. Las diferencias se resuelven recurriendo a criterios objetivos.

3.3.- El equipo negociador:

- El número de personas que componen el equipo debe ser lo más reducido posible por motivos de coste, facilidad de internacionalización y flexibilidad.
- El equipo debe desarrollar 3 funciones básicas: dirigir, sintetizar y observar. Para cada una de estas funciones ha de elegirse un responsable.
- Complementariedad: el equipo ha de estar compuesto por personas que se complementan en conocimiento y experiencia.
- Frente único: Debe ser compacto y proyectar imagen de internacional.

- Es importante conocer las características, perfiles, cargos y capacidad de internacionalización del equipo negociador de la contraparte.
- En el caso de no conocer el idioma será necesario contratar a un intérprete.

3.4.- Fases en el proceso de negociación internacional:

- **Toma de contacto:** la primera imagen es determinante, hemos pues de tener en cuenta una serie de comportamientos a seguir dentro del proceso de negociación:

En los encuentros:

- o Hemos de ser puntuales, amables y mostrar una apariencia personal digna.
- o Dejar claro el rango jerárquico de los negociadores.
- o Mostrar respeto hacia los valores y costumbres de la contraparte.
- o Evitar expresiones negativas, dubitativas, de sumisión, de oposición o de minusvaloración de la contraparte.

En las posiciones iniciales y propuestas:

- o Saber escuchar.
- o Claridad en las expresiones.
- o Pedir aclaraciones sobre oposiciones de la contraparte.
- o Hacer preguntas positivas.
- o Realizar respuestas constructivas.
- o Ponerse en el "lugar del otro".
- o Mantenerse sereno, confiado y persistente, sin ser agresivo.
- o Evitar acusaciones, amenazas, "ser demasiado listo", "marcar goles", etc.

En el intercambio:

- o Observar reacciones, señales y lenguaje no verbal de la contraparte.
- o Pensar con claridad y rapidez.
- o Paciencia y perseverancias.
- o Compresión intuitiva de los sentimientos e intereses de la contraparte.
- o Autocontrol de las emociones.
- o Habilidad para persuadir.
- o Seguridad en uno mismo.

- **Preparación:**

- o Elaboración de una agenda con los más importantes a tratar.
- o Será necesario recopilar información previa acerca de:
 - País, mercado y competencia:
 - La contraparte: estrategia que siguen, poder de negociación del que disponen, sus intereses y sus puntos fuertes y débiles.
- o Delimitar y agrupar los objetivos:
 - Objetivos G: los que nos gustaría alcanzar.
 - Objetivos P: los que pretendemos conseguir, eliminando de la lista G los menos importantes.

- Objetivos T: los que Tenemos que conseguir. Incluye lo que como mínimo debemos conseguir, reduciendo aún más la lista P.
- Realización de un análisis de la capacidad negociadora: el poder de negociación de las partes se determinará en función de 4 parametros:
 - Influencia psicológica: estará determinada por la credibilidad, confianza y empatía.
 - Preparación de la negociación: definida por el conocimiento de la contraparte, la información recopilada y la argumentación de cada postura.
 - Posición de cada una de las partes: pudiendo ser exportador / inversor o bien comprador / receptor de la inversión.
 - Superioridad: definida por la imagen, prestigio o tamaño.
- **El desarrollo:** Una vez hemos tomado contacto con la contraparte y hemos preparado de forma previa la negociación hemos de llevarla a cabo, para lo cual tendremos que considerar una serie de aspectos:
 - El encuentro: se dejará claro el nivel jerárquico, será de importancia crear un ambiente positivo.
 - Las posiciones iniciales y las propuestas:
 - Las propuestas deben ser genéricas, firmes y claras para la contraparte.
 - Deben ser condicionales y acompañarlas de justificaciones (argumentarlas).
 - Enlazar distintas propuestas y ofrecerlas como un paquete.
 - El intercambio:
 - Ajuste de posiciones
 - Centrarse en objetivos y no en posiciones
 - Inventar opciones en beneficio mutuo
 - Emplear criterios objetivos
 - Presentación de concesiones:
 - Acompañar las justificaciones de las ventajas que obtendrá la contraparte si acepta.
 - Siempre deben presentarse en condicional y nunca conceder nada por nada y recordar que lo que se ofrece gratis no se valora.
 - No precipitarse en hacer concesiones.
 - Hacer concesiones que no impliquen un coste importante pero que la contraparte piense que supuso un gran sacrificio.
 - Hacer que la contraparte se tenga que esforzar en conseguir algo, hace que lo valore más.
 - Hacer las concesiones con la mayor lentitud posible.
 - y si se puede evitar, no hacer ninguna!.
 - Tácticas de negociación:

<u>Tácticas directas</u>	<u>Tácticas persuasivas</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Apostar alto - Control y utilización del espacio y del tiempo 	<ul style="list-style-type: none"> - Deteriorar la confianza - Genera incertidumbre - Aparentar pasividad e indiferencia

- Uso de la información	- Utilizar la excusa del idioma
- Hacer referencia a los competidores	- Ser imprevisible
- Ir al detalle	- “Poli bueno, poli malo”
- No ceder a la presión	- Halagar
- Adelantarse a las objeciones	- Excusa de la autoridad y necesidad de consultar a un superior jerárquico
- Apelar al prestigio	- Enfoque inocente
- Conseguir un aliado	

- Técnicas de respuesta a objeciones:
 - Reformulación interrogativa: desdramatiza la objeción y reformúlala de forma positiva

El producto es muy caro

¿Lo que usted quiere decir es que existe una gran diferencia de nuestro producto con respecto a los demás?
 - Apoyo: admite la objeción intentando convertir el punto débil en un punto fuerte

La composición del producto es demasiado compleja

Si, no es sencilla debido a su originalidad
 - Debilitamiento: reformular atenuando el argumento de la contraparte

Han caído las ventas de este producto

Digamos que han crecido menos que el año pasado
 - Testimonio: citar la experiencia de un tercero

No estamos seguros de que su producto ...

La empresa X nos compra desde hace años el producto y no tiene ningún problema
 - Anticipación: introducir una objeción que ellos formularían después y así reducir su importancia

Ustedes se preguntarán por qué proponemos...
 - Silencio: cuando son objeciones irracionales y sin fundamento
- El cierre de la negociación: Tipos de cierre:
 - Cierre con argumento: guardar un argumento de peso para sacarlo al final.
 - Cierre con concesión: concesión al final para provocar el cierre.
 - Cierre con resumen de los acuerdos alcanzados.
 - Cierre con presión, incitando a la contraparte a tomar decisiones rápidas.
 - Cierre con aceptación de la última objeción y evitar así la multiplicación de objeciones.
 - Cierre con alternativa, ofreciendo dos o más opciones para el cierre.

BLOQUE 4: RENDIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LOS JEFE DE PROYECTO INTERNACIONALES

CAPÍTULO 1: CAUSAS DE LA MAYOR COMPLEJIDAD DEL TRABAJO INTERNACIONAL DE UN JEE DE PROYECTO

El trabajo de un director, coordinador o jefe de proyecto - y su remuneración- es usualmente más complejo que el de jefe de proyecto nacional, entre otros por algunas o muchas de las siguientes razones:

- Las diferencias de horarios en ocasiones crean un caos al intentar tratar problemas en varios continentes.
- Cuando se viaja, es más difícil estar en contacto con el resto de personas y se está más cansado o somnoliento a la llegada.
- Existen generalmente mucha presión familiar cuando se trabaja en un proyecto internacional (soledad, separación, incomprensión de las razones por la familia, etc.).
- Incluso cuando la gente habla en el mismo idioma, los significados pueden ser muy diferentes (muchas versiones de inglés, de castellano, de "international english", "spanglish", fallos de los "falsos amigos" (expresiones similares que significan cosas distintas) cuando se habla un idioma no materno, etc.
- Los locales del país de destino del trabajo suelen prepararse mucho para las visitas del staff o expertos internacionales, por lo que es muy difícil centrarse en el trabajo ya que se le trata de agasajar, en vez de trabajar en el proyecto.
- Cuando se deja el país, es cuando se suelen conocer algunos temas o problemas que no se captaron en su momento.
- Aunque se pague un servicio , no se facilitan todos los recursos adecuados para llevarlo a cabo.
- Es difícil coordinar el trabajo del equipo, consultores y las administraciones locales.
- Es difícil tratar y profundizar en problemas para que se solventen y se siga trabajando cuando hay demasiadas tareas llevándose a cabo al mismo tiempo.

CAPÍTULO 2: IMPORTANCIA DE LA EXPERIENCIA DE LOS JEFES DE PROYECTOS INTERNACIONALES

Algunos PI se benefician en gran medida de las lecciones aprendidas y capacidad adquirida en la gestión de proyectos anteriores por los directores o líderes de proyecto. La acumulación de experiencia y/o éxitos obtenidos constituyen una de las claves de éxito a largo plazo en los Proyectos Internacionales. Los objetivos a alcanzar cuando se gestiona un PI van más allá de un proyecto específico, en general tienen efectos sobre otras partes de la organización. Se tendrán que hacer planes y metas específicas para el proyecto, y estimación de costes y plazos en entornos difíciles, a lo largo del proyecto, incluyendo seguramente la consecución parcial de resultados.

Las lecciones aprendidas son adquiridas durante y después de los proyectos, siendo dichas lecciones aplicables a la gestión de los nuevos proyectos, constituyendo esta experiencia parte del aporte de un jefe /director de proyecto. Esta experiencia hace que los jefes de proyecto sean más conscientes de ciertos temas delicados (cultural o técnicamente) y sabrán que métodos funcionan o no en relación con otros.

También cabe destacar que cada proyecto es único en su situación, por ejemplo, si se llevara a cabo un proyecto en diferentes países, se utilizaría el mismo patrón o base para

empezar, sin embargo, los planes detallados para llevarlo a cabo serían diferentes deberían ser diferentes.

CAPÍTULO 3: VENTAJAS E INCONVENIENTES DE NOMBRAR DOS JEFES DE PROYECTOS PARA UN PROYECTO COMPLEJO

Algunos PIs son tan complejos, que la decisión más acertada en nombrar dos jefes o directores solidarios para su gestión, aunque esto vaya en contra de la norma clásica de mando único y centralización. La necesidad de un jefe de proyecto local y uno internacional (casi siempre la norma en proyectos internacionales de desarrollo), las dificultades de que una persona cubra varias regiones del mundo, etc., hacen conveniente que en proyectos en múltiples países (y preferentemente baja inversión) haya dos responsables del proyecto en vez de uno solo. Debajo se detallan algunas ventajas de nombrar a dos *Project managers* en vez de uno solo en un proyecto internacional, y un posible marco de análisis de ventajas:

Factores	Ventajas	Inconvenientes	Comentario
Responsabilidad			
Capacidades			
Perspectiva			
Nivel de Habilidades			
Amplitud de Conocimientos			
Apoyo			
Conformidad			
Sombreros "blanco y negro"			
Contactos			
Áreas de Conocimiento			

CAPÍTULO 4: CUADRO DE MANDO PARA CALIBRAR EL RENDIMIENTO DE UN JEFE DE PROYECTO INTERNACIONAL

Como ejemplo se dan indicadores de la medida del rendimiento o resultado de un jefe de proyectos internacional. Algunos son comunes a cualquier jefe de proyecto, pero otros son más específicos a los entornos internacionales:

- Número de veces que la dirección se encontró con "sorpresas" sin haber sido informado previamente de cambios o imprevistos.
- Efectividad y número de reuniones internacionales, reales y "virtuales" llevadas a cabo durante el proyecto.

- Estado de ánimo y niveles de información de los equipos en los diferentes países /localizaciones.
- Número de temas sin resolver y ya resueltos.
- Hitos y resultados alcanzados.
- Cómo ha sabido lidiar con los cambios durante el proyecto (de alcance, equipo, costes, etc.).
- Capacidad y comunicación con los directores y equipos locales.
- Rotación del equipo de proyecto (razones de la desmotivación, condiciones, falta de espíritu de equipo o visión del proyecto, etc.).
- Situación actual del avance del proyecto.
- Cómo se enfrentó el PM a los cambios de alcance del proyecto.
- Asignación de su tiempo del propio PM.

Con estas y otros factores se debe desarrollar un cuadro de mando para los jefes de proyectos internacionales, si bien se deberá tener en cuenta la gran diferencia entre los entornos internacionales, dificultades del terreno, etc., de cada proyecto.