



XI Conferencia Internacional de Ciencias Empresariales

Título

Cartera de proyectos de inversión en los territorios; propuesta para una formalización superior en Cuba

Title

Portfolio of investment projects in the territories; proposal for a higher formalization in Cuba

Autores:

1-Erick González Echenique. Empresa GeoCuba, VC-SS. Cuba. E-mail:

egonzalez@edivc.geocuba.cu

2- Inocencio Raúl Sánchez Machado. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas,

Cuba. E-mail: raulsm@uclv.edu.cu

Resumen:

El Programa de Actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021 aprobado en el 7mo. Congreso del Partido¹, reconoce la necesidad de una cartera de proyectos de oportunidades de inversión extranjera, en correspondencia con las actividades, sectores priorizados y los territorios. Este nuevo escenario permite evaluar un conjunto de ideas proyectos que cumplan con una estrategia determinada, estableciendo en la ejecución de cada proyecto una relación de coste-beneficio. Sin embargo se ha limitado a las oportunidades de inversión extranjera y no a las inversiones nacionales. La investigación, a partir de esta situación, tiene el objetivo de facilitar en el orden metodológico las pautas que debieran constituirse al momento de formular una cartera de proyectos a escala local-territorial. Por lo tanto, los autores explican cuán necesario es para el desarrollo económico-social de la isla y establecer con carácter obligatorio las carteras de proyectos a todos los niveles de organización y junto con ellas, la correcta elaboración de estudios de factibilidad para lograr una gestión eficiente. Previendo una óptima utilización de los escasos recursos, y a su vez maximizar beneficios, acortándose de esta forma el largo camino hacia el socialismo.

¹ Ver (Actualización de los lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución para el periodo 2016-2021 , 2016).





Abstract:

he Program of Bring up to date of the Limits of the Economic and Social Politics of the Party and the Revolution for the period 2016-2021 approved in the 7mo. Congress of the Party, recognizes the necessity of a wallet of projects of opportunities of foreign investment, in correspondence with the activities, prioritized sectors and the territories. This new scenario allows to evaluate a group of ideas projects that you/they fulfill a certain strategy, settling down in the execution of each project a relationship of cost-benefit. However it has been limited to the opportunities of foreign investment and not to the national investments. The investigation, starting from this situation, has the objective of facilitating in the methodological order the rules that should be constituted to the moment to formulate a wallet of projects to local-territorial scale. Therefore, the authors explain how necessary it is for the socio-economic development of the island and to settle down with obligatory character the wallets of projects at all the organization levels and together with them, the correct elaboration of studies of feasibility to achieve an efficient administration. Foreseeing a good use of the scarce resources, and in turn to maximize benefits, shortening this way the long road toward the socialism.

Palabras Clave: Portafolio de proyectos; Inversión extranjera; Gobierno; Desarrollo local.

Keywords: Briefcase of projects; Foreign investment; Government; I develop local.

Introducción

Los avances tecnológicos, la innovación constante, la necesidad de una continua política de investigación y desarrollo, entre muchos otros, han hecho que el desarrollo de las industrias y el conocimiento en general avanzaran a pasos agigantados, especialmente durante las últimas décadas del siglo XX. De ahí que la capacidad de adaptación a estos cambios acelerados, debe ser prioritario para las economías subdesarrolladas, donde una adecuada política de inversión, ajustada a las características de estos países, permitirá de forma eficiente la asignación de recursos.

En el caso de la economía cubana y principalmente en las inversiones, ha estado presente el voluntarismo, la improvisación, la carencia y poca profundidad en la realización de estudios de factibilidad técnico-económica. Donde las decisiones



políticas se han impuesto sobre las económicas, y en ocasiones estas últimas han sido ignoradas; cuando ambas ciencias debieran andar juntas de la mano.

Estas deficiencias de la economía nacional han traído consigo la dilapidación de recursos materiales y financieros, dilatación de los períodos de ejecución de las obras, inversiones paralizadas con recursos inmovilizados, etc. Todo lo cual significa pérdidas de gran magnitud que han afectado considerablemente el desempeño de nuestra economía.

El Programa de Actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021 aprobado en el 7mo. Congreso del Partido², reconoce la necesidad de una cartera de proyectos de oportunidades de inversión extranjera, en correspondencia con las actividades, sectores priorizados y los territorios.

Por lo tanto, la correcta elaboración y administración de portafolios de proyectos, es una herramienta indispensable para su exitosa gestión; pues la capacidad para elegir las alternativas más correctas y consistentes, sobre invertir, mantener o retirar un proyecto dado, es de los principales retos a los cuales se tiene que hacer frente.

Es muy positiva la importancia que le ha dado el país a las carteras o portafolios de proyecto, sin embargo se ha limitado a las oportunidades de inversión extranjera y no ha considerado las oportunidades de inversión existente en el territorio nacional a partir de la voluntad política en el fomento de las iniciativas de desarrollo local y los nuevos actores económicos existentes.

La investigación, a partir de esta situación, tiene el objetivo de facilitar en el orden metodológico las pautas que debieran constituirse al momento de formular una cartera de proyectos a escala local-territorial.

Lo antes expuesto explica cuán necesario es para el desarrollo económico-social de la Isla, establecer con carácter obligatorio las carteras de proyectos a todos los niveles de organización y junto con ellas, la correcta elaboración de estudios de factibilidad para lograr una gestión eficiente. Esto permitiría una óptima utilización de los escasos recursos, y a su vez maximizar beneficios, acortándose de esta forma el largo camino de perfeccionamiento de la etapa de transición al socialismo.

² Ídem.



Metodología

En este trabajo la metodología está conformada por procedimientos o métodos para la construcción de la evidencia empírica. La búsqueda metodológica se establece a partir del análisis de documentos, constituyendo el punto de entrada al ámbito de la investigación que se busca abordar, pues los documentos son una fuente bastante segura y práctica para revelar los intereses, las perspectivas y las características de comprensión de la realidad para un mayor estudio en el fenómeno a investigar.

El papel del estado cubano y la política de inversión

Uno de los objetivos generales de la política de desarrollo económico-social en Cuba, es lograr un crecimiento económico sostenido en el tiempo; para lo cual es indispensable destinar una cantidad significativa de recursos a la inversión.

El Estado debe velar porque la inversión del sector estatal se realice de manera eficiente y coordinada; y a la vez debe ir articulando su accionar, en conjunto con el sector no estatal, para lograr el desarrollo productivo y tecnológico necesario para competir eficazmente, sin el comprometimiento de la soberanía nacional.

Dentro del ámbito de la inversión estatal, el Estado desarrolla proyectos de inversión en los sectores tales como: transporte, comunicaciones, energía, alimentación, viviendas, salud y otros, que apoyan la actividad productiva, económica y social del país.

El Estado, a través de sus organismos, debe estar atento a las necesidades de inversión, debiendo ellos generar continuamente proyectos, evaluarlos y calificar su prioridad. El propósito es disponer de una cartera de proyectos económica y socialmente rentables.

Desde el crecimiento económico y la inversión en un país se fundamenta el aumento de la inversión total; es decir, ese crecimiento depende del monto de recursos que se destina a inversión. Ello exige grandes sacrificios a la comunidad al requerir aumentos importantes del ahorro, tanto interno como externo, pues mediante la asignación de los recursos de inversión disponibles permitiría proyectos económicos y socialmente más rentables. Esta conclusión es la base de las políticas económicas orientadas a mejorar la calidad de la inversión estatal.



Gestión del Portafolio o Cartera de Proyectos

La gestión del Portafolio o Cartera de Proyectos alinea cada uno de sus componentes (proyectos, programas, inversiones) con la estrategia de la organización, para optimizar sus objetivos, establecer dependencias, necesidad de recursos, costos, plazos, beneficios y riesgos, lo cual permite a las organizaciones tener una visión global de cómo los objetivos estratégicos se refleja en dicha cartera.

Al llevar a cabo de forma continua la alineación estratégica de la cartera, su optimización y el análisis de impacto en el negocio, las organizaciones pueden lograr transiciones exitosas dentro de la cartera, y una gestión de la inversión efectiva obteniendo lo que se denomina la “*realización del beneficio del negocio*”.

La gestión del Portafolio o Cartera de Proyecto implica que el Gobierno pueda tomar decisiones que controlen o influyan en los componentes de la cartera, utilizando por ejemplo los procesos, herramientas y técnicas que les permitan identificar, seleccionar, priorizar, gobernar, asignar recursos, monitorear y reportar las contribuciones de los componentes de la cartera, y su alineación con respecto a los objetivos organizacionales. La gestión de la cartera, balancea demandas conflictivas entre programas y proyectos, asigna recursos en base a las prioridades de la organización y su capacidad, y gestiona con el fin de lograr los beneficios identificados (Figuerola, 2015).

Portafolio o Cartera de Proyecto vs. Gobierno Local

Portafolio o Cartera de Proyecto es el conjunto de proyectos que una organización genera, ejecuta y administra simultáneamente. Es el conjunto de proyectos que un gobierno realiza en un momento dado y en los que invierte sus recursos con el fin de lograr ciertos objetivos.

Los proyectos de inversión responden a una decisión sobre uso de recursos con algún o algunos de los objetivos para incrementar, mantener o mejorar la producción de bienes o la prestación de servicios a escala nacional y local.

Este análisis en un contexto de gobierno, debe caracterizarse fundamentalmente, por su constante búsqueda de oportunidades productivas. Siendo una de ellas la utilización de los recursos económicos que dispone en el territorio, con el objeto de producir un bien o prestar un servicio.



La principal característica de los recursos económicos (capital, mano y obra, tierra, maquinaria, el tiempo, los conocimientos, etc.), es que son recursos escasos, es decir, su disponibilidad es limitada. Debido a la cantidad limitada de recursos para desarrollar oportunidades productivas, es muy importante contar con una metodología que permita optimizar el uso de dichos recursos.

Lo anterior debe considerar las siguientes definiciones de tipologías (Hacienda, 2017):

- Estudios Básicos: Son los gastos por concepto de iniciativas de inversión destinadas a generar información sobre recursos humanos, físicos o biológicos, que permiten generar nuevas iniciativas de inversión. Donde se incluirán los estudios, investigaciones, informes u otros análogos que sirvan de base para decidir y llevar a cabo la ejecución futura de proyectos de inversión. Sin embargo, se excluyen los estudios preinversionales de prefactibilidad, factibilidad y diseños asociados directamente a proyectos de inversión; así como también los estudios organizacionales dirigidos a mejorar la gestión institucional. (págs. 5-6)
- Proyectos: Corresponde a los gastos por concepto de estudios preinversionales de prefactibilidad, factibilidad y diseño, destinados a generar información que sirva para decidir y llevar a cabo la ejecución futura de proyectos. Asimismo, considera los gastos de inversión que realizan los organismos del Sector Estatal para inicio de ejecución de obras y/o la continuación de las obras iniciadas en años anteriores, con el fin de incrementar, mantener o mejorar la producción de bienes o prestación de servicios. (págs. 5-6)
- Programas de Inversión: Son los gastos por concepto de iniciativas de inversión destinadas a incrementar, mantener o recuperar la capacidad de generación de beneficios de un recurso humano o físico, y que no correspondan a aquellos inherentes a la Institución que formula el programa. (págs. 5-6)

La ejecución de un proyecto es un claro ejemplo de utilización productiva de los recursos económicos de que dispone un gobierno. Un proyecto debe indicar los recursos necesarios para su realización, como así también analizar su ejecución desde un punto de vista económico, técnico, administrativo, político y legal. Estos estudios se realizan durante la fase de pre-factibilidad junto con la identificación de su justificación o alineación con respecto a la estrategia del negocio. La realización de estos análisis o



estudios permiten contar con los elementos mínimos indispensables de información para poder después evaluar proyectos o negocios, desde el punto de vista financiero durante el proceso de selección (ROI³, VAN⁴, TIR⁵, análisis costo-beneficio⁶, etc.).

Los proyectos de inversión siempre generan beneficios, los cuales dependerán de la naturaleza del proyecto; ejemplos de ellos pueden ser:

- a) Aumento del consumo de un bien o servicio: este beneficio se presenta cuando el proyecto aumenta la oferta disponible y por lo tanto provoca una disminución en el costo para el consumidor, provocando un aumento en la cantidad consumida.
- b) Ahorro de costos: se produce cuando el proyecto permite una disminución en los costos (ya sea de operación, de mantención, costo usuario, entre otros) con respecto a la situación sin proyecto.
- c) Revalorización de bienes: se produce cuando el proyecto permite aumentar el valor patrimonial de algún bien, ya sea por intervención directa o por los efectos provocados en el entorno inmediato.
- d) Reducción de Riesgos: cuando el proyecto aumenta los niveles de seguridad de un determinado servicio.
- e) Mejoras en el medio ambiente: intervenciones que permiten recuperar espacios y recursos naturales.
- f) Seguridad nacional: cuando el proyecto está enfocado a resguardar la soberanía, los límites territoriales, etc.

Los proyectos que entran en el proceso de selección se comparan entre ellos, tanto los proyectos que están en ejecución como los proyectos recién propuestos. La selección se basa en la evaluación de varios criterios los cuales miden riesgo, beneficio y

³ **ROI: Retorno sobre la Inversión.** Razón financiera que compara el beneficio o la utilidad obtenida en relación a la inversión realizada, es decir, representa una herramienta para analizar el rendimiento que la empresa tiene desde el punto de vista financiero.

⁴ **VAN: Valor Actual Neto.** Procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión.

⁵ **TIR: Tasa Interna de Rentabilidad** de una inversión es la media geométrica de los rendimientos futuros esperados de dicha inversión, y que implica por cierto el supuesto de una oportunidad para "reinvertir".

⁶ **Análisis costo-beneficio:** es una lógica o razonamiento basado en el principio de obtener los mayores y mejores resultados al menor esfuerzo invertido, tanto por eficiencia técnica como por motivación humana.



alineamiento estratégico. Con los proyectos seleccionados se realiza un balanceo y priorización de los proyectos. En base a los recursos disponibles y a la valoración previa, los proyectos se categorizan y priorizan y se asignan recursos a ellos. El seguimiento de los proyectos se realiza en base a esta priorización y categorización.

Por estos motivos cada proyecto debe ser evaluado en el marco de una gestión de proyectos múltiples, o más bien dentro del portafolio o cartera o de todos los proyectos que se gestionen.

El manejo del Portafolio o Cartera de Proyectos a nivel de gobierno local

El gobierno es el encargado de gestionar el Portafolio o Cartera y se ocupará durante la etapa de planificación de la alineación estratégica de los componentes, de su priorización, y categorización. Por lo general las actividades en este ámbito se resumen en (IIRSA, 2014):

Paso 1. Distinguir dentro de los componentes del Portafolio que tipo de trabajo debería categorizarse como proyecto y cual no (actividades diarias de operaciones o servicios no seguirán un enfoque de gestión de proyectos).

Paso 2. Categorización de cada proyecto, normalmente en base a su objetivo principal.

Paso 3. Clasificación y Priorización. Clasificación de cada proyecto basado en una combinación de su complejidad y riesgo, de manera de poder determinar el grado de rigurosidad en el uso de procesos de gestión. La priorización se basará no sólo en la clasificación sino además en la categorización del proyecto, dado que según su categoría asignada, implicará un proyecto estratégico o de altos ingresos, o un proyecto de mantenimiento o rutinario.

Los proyectos de inversión susceptibles de ser implementados pueden clasificarse de múltiples maneras, podemos distinguir en principio los siguientes tipos de proyectos.

1. Proyectos Independientes: Donde es posible seleccionar varios y distintos proyectos.
2. Proyectos Complementarios. Al seleccionar uno implica que se debe implementar otro complementario.
3. Proyectos Sustitutos o Competitivos: Solo es posible seleccionar uno entre ellos.



Los gobiernos deben ser capaces de apoyar la gestión de la cartera de las siguientes maneras:

- Manejo de los componentes de la cartera, facilitando la categorización, priorización y la asignación de recursos en alineación con la estrategia y objetivos de la organización;
- Desarrollo y mantenimiento de cartera, programa y marcos y metodologías de proyectos;
- Proporcionar información y presentación de informes o métricas para el proceso de gobierno de la cartera;
- Negociación y coordinación de recursos entre los diversos componentes de la cartera;
- Ayudar con la identificación de riesgos y el desarrollo de estrategias de riesgos y problemas relacionados con los componentes de la cartera;
- Coordinación de la comunicación entre los componentes de la cartera; Vigilancia del cumplimiento de las políticas;
- Proporcionar la gestión del conocimiento incluyendo lecciones aprendidas;
- Elaboración y ejecución de capacitación y orientación de los recursos humanos en las habilidades de gestión de carteras, herramientas y técnicas.

De esa manera, es posible generar elementos de planificación y consolidar una cartera de proyectos basada en una visión territorial de los proyectos de mayor impacto y factibilidad, elementos esenciales para establecer prioridades y concertar recursos y esfuerzos en proyectos de mayor contribución al desarrollo sostenible.

En el análisis del Portafolio o Cartera de Proyecto (ver Figura 1) es importante para los gobiernos considerar esta relación de factores que tributan al desarrollo sostenible, bajo condiciones que permitan la factibilidad de implementación de los proyectos que conforman la cartera.



El gobierno debe tener la oportunidad de tomar decisiones sobre las inversiones y las prioridades de la cartera. Además, poder evaluar el desempeño de la cartera y hacer la dotación de recursos, las inversiones y las decisiones prioritarias, según sea necesario para asegurar que los procesos de gestión de cartera se siguen con el fin de sostener e impulsar el desarrollo a nivel territorial e integrado a la proyección de desarrollo estratégico del país.

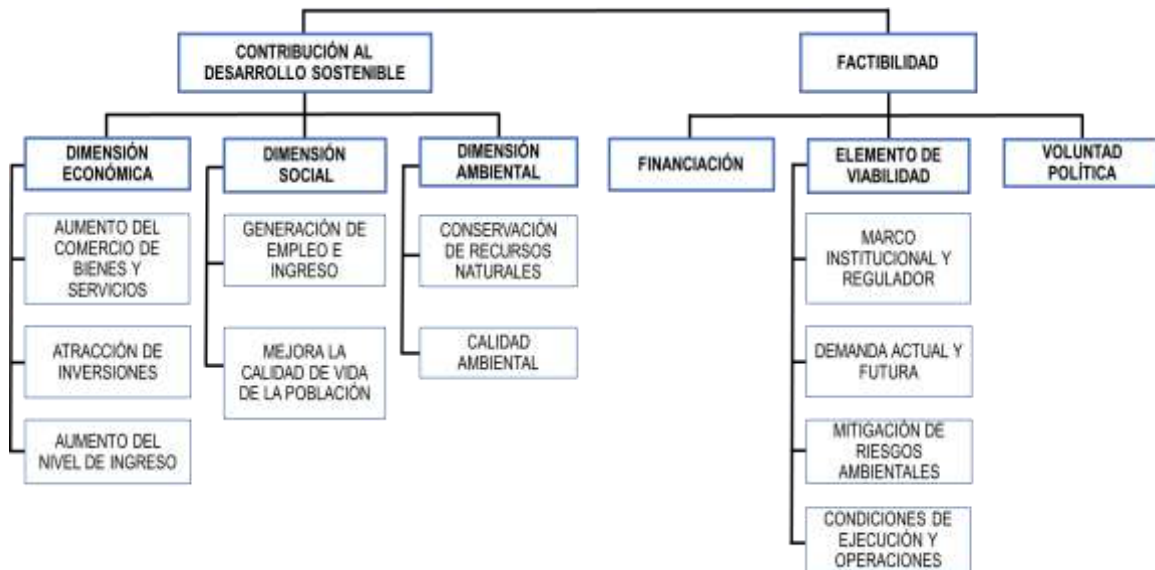


Figura 1. Estructura de factores de análisis que tributan al desarrollo sostenible

Fuente: Elaboración propia a partir de (IIRSA, 2014).

El Estado Cubano a partir de su política actual de gestión de portafolio para la IED⁷, debiera promover que los gobiernos locales posean un portafolio o conjunto de distintos proyectos de inversión. Los cuales para enfrentarse a este escenario, deben conocer en sus territorios los recursos económicos para desarrollar oportunidades productivas, es decir, para realizar la producción de un bien o la prestación de un servicio. El comprometer recursos económicos en un negocio o proyecto implica un *costo de oportunidad* para el gobierno, puesto que esos mismos recursos podrían ser consumidos o podrían ser utilizados para desarrollar oportunidades productivas alternativas. Donde los portafolios de proyectos consideren como fuente de financiamiento tanto al capital extranjero como al nacional.

Conclusiones

⁷ IED: Inversión Extranjera Directa



Hoy en día ya no se tiene en cuenta los proyectos en forma aislada, en lugar de ello, las organizaciones se ven obligadas a encontrar formas de hacer frente a una multitud de proyectos individuales; de ahí la necesidad de la creación del portafolio o cartera de proyectos dentro la gestión de gobierno en los territorios. Siendo fundamental concretar las opciones de inversión más rentables desde el punto de vista económico y social, según, los lineamientos de la política de Gobierno. Para el logro de dicho objetivo es necesario desarrollar y difundir procedimientos metodológicos, normas y sistemas de información uniformes para la formulación, preparación y evaluación de proyectos, de manera que la selección de las mejores alternativas de inversión, sea realizada en forma generalizada y homogénea por todo el sector productivo y de servicios. Por lo cual la categorización de los proyectos dentro de una cartera influye en su gestión eficiente, al ser una herramienta esencial en el proceso de selección, priorización y la asignación de recursos basados en el interés primario.

Referencias bibliográficas

1. Acosta, J. (2016). *Maximizando el valor del portafolio*. Lima: EY Perú Library.
2. (2016). *Actualización de los lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución para el periodo 2016-2021 aprobado en el 7mo. Congreso del Partido en abril de 2016 y por la Asamblea Nacional del Poder Popular en julio de 2016*. La Habana: Editorial Periódico Granma.
3. Figuerola, N. (2015). *IT Portfolio Management: Categorización y Valor de los Proyectos*. México.
4. Hacienda, M. d.-M. (marzo de 2017). Normas, instrucciones y procedimientos para el Proceso de Inversión Pública (NIP). Santiago de Chile, Chile.
5. IIRSA, C. d. (2014). *Metodología para el análisis y clasificación de los proyectos*. Chile.
6. Llisterri, J. (2000). *Competitividad y Desarrollo económico local*. Instituto Madrileño de Desarrollo, Madrid.
7. Social, M. d. (2013). *Metodología general de preparación y evaluación de proyectos*. Santiago de Chile.
8. Social, M. d. (2016). *División Evaluación Social de Inversiones*. Santiago de Chile.





Convención Científica Internacional 2017
CIENCIA, TECNOLOGÍA Y SOCIEDAD. PERSPECTIVAS Y RETOS
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas

