

## ANÁLISIS DE LA CARTERA DE PROYECTOS

Esta nota técnica tiene por finalidad presentar una metodología para el análisis y clasificación del inventario de proyectos identificados en los nueve diferentes Ejes de Integración y Desarrollo (EID) suramericanos.

### A. METODOLOGIA

El proceso busca generar elementos de naturaleza técnica que faciliten la identificación de proyectos de mayor impacto con respecto a los objetivos estratégicos de la Iniciativa IIRSA y, consecuentemente, permitan la concentración de esfuerzos de los países e instituciones financieras en un número factible de proyectos prioritarios.

La metodología utiliza como insumos la Visión Estratégica y la Visión de Negocios de cada EID y está basada en la convergencia de opiniones de expertos que conozcan la realidad económica, social y ambiental de cada eje.

El proceso de análisis tiene por objetivo:

- a. Comprensión más amplia de la contribución de cada proyecto a la integración y al desarrollo sostenible;
- b. Vinculación más concreta entre la estrategia de integración y los proyectos en sus espacios;
- c. Visualización de los efectos de los proyectos sobre la sostenibilidad y la mejor funcionalidad del conjunto de inversiones;
- d. Percepción de la mejor secuencia de implementación de proyectos a lo largo de los ejes o conjunto de ejes.

Una visión compartida de estos elementos es el punto inicial de un proceso de construcción de consensos con respecto a la importancia relativa de los proyectos y sus prioridades.

El procedimiento de análisis se compone de tres etapas:

- i. Agrupamiento de los proyectos de cada eje;
- ii. Establecimiento de los factores de análisis; y
- iii. Evaluación de los grupos de proyectos.

## 1. Agrupamiento de proyectos

El agrupamiento de proyectos de inversión se basa en la posibilidad de explotación de las externalidades positivas de un grupo de inversiones que pueden resultar en un beneficio mayor que la suma de los efectos de los proyectos individuales que lo componen. A este beneficio adicional del agregado se le llama *sinergia*.

Los proyectos son agrupados por el criterio de *sinergia*. La sinergia es denominada *vertical* cuando el agrupamiento se da en virtud de las relaciones *input-output*, en una cadena sistémica funcional. Es *horizontal*, cuando se refiere a la utilización de recursos comunes o por facilidad de implementación u operación. La sinergia del grupo de proyectos optimiza impactos y beneficios y favorece la promoción de las inversiones.

El agrupamiento tiene por base principal los proyectos en transportes y energía. Los proyectos de telecomunicaciones, en general, son considerados en los agrupamientos cuando se trate de proyectos con localización territorial específica. Los demás proyectos de telecomunicaciones, de naturaleza más amplia, se mantienen en la cartera de proyectos pero no son objeto del análisis de agrupamientos.

El proceso de agrupamiento tiene por base el territorio y tiene en cuenta la localización de los proyectos, sus relaciones con las actividades económicas dominantes o potenciales y los aspectos ambientales y sociales asociados.

Los efectos del grupo de proyectos componen la *función estratégica del grupo de proyectos*, que por su vez debe ser consistente con la visión estratégica del desarrollo sostenido del espacio geo-económico correspondiente a su área de influencia.

Los proyectos son agrupados en torno a un proyecto definido como *proyecto-ancla* del grupo, concepto éste que facilita la identificación de la sinergia entre los proyectos. El proyecto-ancla debe poseer poder catalítico-sinérgico para justificar la formación de un agrupamiento en su entorno. No es necesariamente el proyecto de mayor porte, pues frecuentemente es un cuello de botella o eslabón faltante de la red de infraestructura que impide el aprovechamiento óptimo de los efectos combinados del grupo, en beneficio del desarrollo económico y social.

El proyecto-ancla puede ser un proyecto ya implantado. En tal caso, se lo denomina *proyecto-ancla existente*.

Cada grupo se conforma en torno a un proyecto-ancla o un proyecto-ancla existente. Hay casos de proyectos aislados, donde no es posible el agrupamiento.

Los proyectos y programas de medio ambiente, así como aquellos de carácter productivo, pueden ser articulados a los grupos de proyectos de infraestructura, con evidentes beneficios para el desarrollo sostenible del espacio geo-económico donde se localizan las inversiones en infraestructura.

Los grupos de proyectos en cada eje son identificados según un procedimiento de ocho pasos:

- i. Visión de Negocios: Análisis del territorio, actividades económicas, aspectos sociales y ambientales, proyectos identificados, y otras informaciones relevantes.
- ii. Definición de los grupos según un proceso tentativo de identificación de la sinergia horizontal o vertical entre los proyectos.
- iii. Identificación del proyecto-ancla.
- iv. Identificación de la función estratégica del grupo: los efectos económicos, sociales y ambientales del conjunto de proyectos.
- v. Visión Estratégica Suramericana: Análisis de consistencia de la función del grupo con respecto a la Visión Estratégica y las características del espacio geoeconómico en consideración.
- vi. Identificación de proyectos faltantes en el grupo, incluyendo aquellos necesarios para la sostenibilidad económica, social, ambiental e institucional, así como para la funcionalidad de la cadena logística de infraestructura.
- vii. Análisis comparativo de los grupos en cada EID, búsqueda de la mejor funcionalidad y sinergia y cambio eventual de proyectos entre grupos.
- viii. Identificación de los aspectos críticos de procesos sectoriales en cada grupo de proyectos.

## **2. Establecimiento de los factores de análisis**

Para el análisis comparativo de los grupos de proyectos, se definen *factores de análisis*. En el caso de la Iniciativa IIRSA, se proponen factores de análisis que capturen los atributos de cada proyecto en términos de sus impactos positivos para la integración y el desarrollo regional y para la superación de restricciones a su implantación, descritos más abajo.

Estos factores deben ser revisados críticamente por los participantes del proceso de análisis de manera de reflejar la convergencia de sus opiniones. Para este fin, se tiene prevista una actividad específica con los Coordinadores Nacionales de la Iniciativa o sus representantes.

### **I. FACTORES DE CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO SOSTENIBLE**

- i. Desarrollo económico
- ii. Desarrollo social y ambiental

## II. FACTORES DE FACTIBILIDAD

- i. Posibilidades de participación privada en las inversiones
- ii. Capacidad de inversiones públicas de los países participantes

### I. Factores de contribución al desarrollo sostenible - i. Desarrollo económico

#### **a. Coherencia con el grado de desarrollo de los espacios geo-económicos**

Características del grupo de proyectos relacionadas al grado de desarrollo de los espacios geo-económicos predominantes del Eje de integración y Desarrollo en consideración, según la clasificación de: emergente, con potencial de crecimiento o consolidado, conforme a la Visión Estratégica. Adaptación del grupo de proyectos a las características ambientales y demandas sociales del espacio.

#### **b. Aumento del flujo de comercio**

Capacidad de remover restricciones al aumento del comercio en sectores identificados. Capacidad de integrar nuevas zonas al comercio regional.

#### **c. Capacidad de atraer otras inversiones privadas**

Aumento de la competitividad sistémica resultante de la implantación del grupo de proyectos y de la sinergia entre éste y otros grupos de proyectos en el mismo EID, capaces de generar oportunidades de inversión en unidades productivas o en infraestructura.

#### **d. Difusión de la competitividad**

Capacidad de reducción de los costos de la producción.  
Capacidad de satisfacer los requerimientos de infraestructura destinados a estimular el aumento del valor agregado de la producción, conforme a los conceptos establecidos en la Visión Estratégica.

#### **e. Redistribución regional de cadenas productivas**

Creación de oportunidades de localización de unidades productivas en dos o más países en el espacio del EID, que contribuyan para el aumento de valor agregado de la producción y eficiencia global del sistema productivo.

### I. Factores de contribución al desarrollo sostenible - ii. Desarrollo social y ambiental

#### **a. Generación de empleo y renta**

Capacidad de generación de empleo y renta, en especial en las unidades productivas, actuales o futuras, atendidas por la nueva infraestructura.

**b. Eco-eficiencia y posibilidades de mitigación de riesgos ambientales**

Capacidad del proyecto o del grupo de proyectos de contribuir para el uso más racional de los recursos naturales.

Posibilidades de mitigar impactos ambientales, en comparación con otras alternativas para atender la misma demanda de infraestructura.

Adaptación del grupo de proyectos a las características de los ecosistemas del espacio y a la problemática ambiental.

**c. Mejoría de la calidad de vida de la población**

Capacidad de generar oportunidades de acceso a la salud, educación, conocimiento y movilidad para las poblaciones del área de influencia del proyecto.

Capacidad de promover el desarrollo humano direccionado a los segmentos sociales de rentas más bajas.

II. Factores de Factibilidad - i. Posibilidades de participación privada en las inversiones

**a. Atractivo del negocio (rentabilidad)**

Capacidad de atraer inversionistas privados, en virtud de la rentabilidad esperada.

**b. Confiabilidad institucional y reguladora**

Existencia de marco legal e institucional adecuado. Nivel de riesgo en términos del marco regulador y el ambiente institucional del sector(es) y país(es) donde se localiza el proyecto.

**c. Confiabilidad de la demanda actual y futura**

Existencia de una demanda, actual o futura, que justifique el proyecto. Nivel de riesgo en torno a las proyecciones de demanda futura para el proyecto.

**d. Confiabilidad tecnológica**

Nivel de riesgos en cuanto a la tecnología, equipos, procesos constructivos y condiciones ambientales asociados a la implantación y operación del proyecto.

II. Factores de Factibilidad - ii. Capacidad de inversiones públicas de los países participantes

**a. Compatibilidad entre el valor del proyecto y la capacidad de inversión**

Relación entre el desembolso anual necesario para la implantación del proyecto y la capacidad de inversión del sector público, teniendo en cuenta el equilibrio fiscal.

**b. Posibilidades del establecimiento de asociaciones público-privadas**

Grado de atracción privada del proyecto y existencia de un marco legal apropiado para la realización de asociaciones público-privadas.

**c. Prioridad**

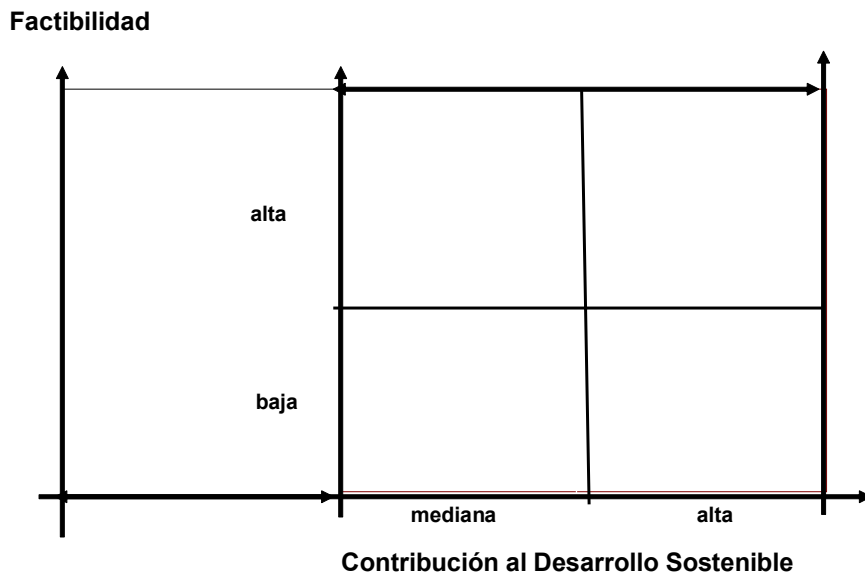
Vinculación con las prioridades nacionales y/o subnacionales de inversión.

**3. Evaluación de los grupos de proyectos**

Cada grupo de proyectos debe ser evaluado con respecto a los factores de análisis.

Los dos factores estratégicos y sub-factores pueden ser ponderados de manera de profundizar el análisis de la contribución al desarrollo de cada grupo de proyectos y de su factibilidad, permitiendo visualizar los cuadrantes que reúnen proyectos de atributos similares, tal como se esquematiza en la figura que se presenta a continuación.

**Análisis de la Cartera de Proyectos**



El análisis permitirá ordenar el inventario de proyectos de la Iniciativa IIRSA en, por ejemplo: proyectos estructurantes de alta factibilidad, proyectos estructurantes y otros proyectos.

En cada grupo se puede detallar el análisis para identificar la importancia relativa de cada proyecto y la mejor secuencia de implementación.

De esa manera, es posible generar elementos de planificación indicativa de la prioridad de los proyectos.

## **B. PROCESO DE AGRUPAMIENTO DE PROYECTOS**

### 1. Organización de los grupos de trabajo:

1 Coordinador CCT	Función: apoyo al proceso
1 Facilitador CCT	Función: aportes de contenido
2 Participantes por país:	Función: análisis y toma de decisiones
1 Consultor CCT	Función: apoyo metodológico
Observadores	Función: apoyo a participantes de país e intercambio de experiencia/información (no participan en la mesa de discusión)

### 2. Materiales de Referencia (suministrados por el CCT):

- Metodología (texto y Powerpoint)
- Listado de proyectos por EID
- Visión Estratégica Suramericana
- Visión de Negocios de cada EID
- Mapas de cada EID

### 3. Productos del Trabajo:

- Definición de los grupos de proyectos de cada EID
- Identificación del proyecto-ancla de cada grupo de proyectos
- Formulación de la función estratégica de cada grupo de proyectos
- Identificación de aspectos críticos para cada grupo de proyectos en cuanto a los procesos sectoriales
- Plan de Trabajos Futuros

### 4. Presentación en Plenaria:

- Relator: representante de país elegido por el grupo