



ORDEN HOSPITALARIA DE

**San Juan de Dios**

LATINOAMÉRICA

# MANUAL DE LINEAMIENTOS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS Y RECAUDACIÓN DE FONDOS



# La Orden Hospitalaria de San Juan de Dios

Los Hermanos de San Juan de Dios somos una Institución religiosa de confesionalidad católica y sin ánimo de lucro, que promueve la ayuda a necesitados y enfermos en los ámbitos social y sanitario. A través de la hospitalidad fomentamos una asistencia integral y humanizada guiada por nuestros valores: calidad, respeto, responsabilidad y espiritualidad.

Estamos presentes en 53 países de los cinco continentes, con unas 400 Obras Apostólicas, 1.250 Hermanos, más de 40.000 Colaboradores, 33.000 plazas sanitarias y sociales y más de 20 millones de beneficiarios.

Contribuimos a generar un desarrollo social más justo. Intervenimos, a través de diversos programas socio-sanitarios, en aquellos colectivos que precisan nuestra ayuda. Con la participación de Colaboradores y Voluntarios, hacemos llegar nuestros programas de atención integral a todas las partes del mundo y formamos una de las mayores organizaciones internacionales de cooperación sin ánimo de lucro del mundo.

Nuestra acción se proyecta en Hospitales, Centros Asistenciales, Centros de Salud, Servicios Sociales y Comunidades de religiosos. Todos los Centros se caracterizan por su pluralidad y, sobre todo, por un compromiso social compartido con muchas otras instituciones de carácter público, eclesial o privado con las que existe una afinidad en la motivación y una visión compartida.

Esta predilección por las personas más vulnerables, sea a causa de su enfermedad o por su limitación de recursos, nos lleva a la puesta en marcha y desarrollo de programas internacionales de acción social y de salud.



ORDEN HOSPITALARIA DE

**San Juan de Dios**

LATINOAMÉRICA



El presente Manual fue elaborado  
en forma conjunta por:

Lic. José Luis Olivas  
Lic. Marcela Palacios  
Lic. Daniel Fernandez  
Lic. Roberto Lorenzo  
Lic. Ana Meyer  
Hno. Moisés Martín

Marzo de 2015

ISBN 978-84-606-8425-1

# ÍNDICE

|                                                        |   |
|--------------------------------------------------------|---|
| Carta del Hno. Superior General Fray Jesús Etayo ..... | 8 |
|--------------------------------------------------------|---|

|                                                                          |   |
|--------------------------------------------------------------------------|---|
| Introducción: Valores de la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios ..... | 9 |
|--------------------------------------------------------------------------|---|

## I. EL MANUAL - CARACTERÍSTICAS - OBJETIVOS

|                                                         |    |
|---------------------------------------------------------|----|
| 1. Presentación del manual .....                        | 12 |
| 2. Marco institucional y operativo de este manual ..... | 13 |
| 2.1. Actores implicados .....                           | 13 |
| 2.2. Ámbito geográfico .....                            | 13 |
| 2.3. Marco jurídico y aplicación .....                  | 13 |
| 2.4. Finalidad .....                                    | 13 |
| 2.5. Objetivos .....                                    | 13 |
| 2.5.1. Objetivo general .....                           | 13 |
| 2.5.2. Objetivos específicos .....                      | 14 |
| 2.6. Marco operativo .....                              | 14 |
| 2.6.1. Definiciones básicas usadas en este Manual ..... | 14 |

## II. GESTIÓN DE PROYECTOS

|                                                       |    |
|-------------------------------------------------------|----|
| 1. Modelo de gestión de proyectos por niveles .....   | 20 |
| 1.1. Gestión estratégica .....                        | 20 |
| 1.2. Gestión corporativa de proyectos .....           | 20 |
| 1.3. Gestión operativa de proyectos .....             | 20 |
| 2. Metodología de base: el ciclo de proyectos .....   | 22 |
| 2.1. Fase de pre inversión .....                      | 22 |
| 2.1.1. Nota conceptual .....                          | 22 |
| 2.1.2. Perfil .....                                   | 23 |
| 2.1.3. Pre-factibilidad .....                         | 23 |
| 2.1.4. Factibilidad .....                             | 23 |
| 2.2. Pasos a seguir en la fase de pre-inversión ..... | 23 |
| 2.3. Fase de inversión .....                          | 26 |
| 2.4. Fase de post inversión .....                     | 26 |
| 3. Actores intervinientes en los proyectos .....      | 27 |
| 3.1. Órgano resolutorio: Curia Provincial .....       | 27 |
| 3.2. Oficina Provincial de proyectos .....            | 27 |
| 3.3. Unidades formuladoras .....                      | 27 |
| 3.4. Unidades ejecutoras .....                        | 27 |

## III. EL PERFIL DEL PROYECTO

|                                                  |    |
|--------------------------------------------------|----|
| Contenido mínimo del perfil de un proyecto ..... | 30 |
|--------------------------------------------------|----|

|                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>1. Aspectos generales</b>                                                          | 31 |
| 1.1. Nombre del proyecto                                                              | 31 |
| 1.2. La entidad formuladora y ejecutora del proyecto                                  | 31 |
| 1.3. Participación de las entidades involucradas                                      | 31 |
| 1.4. Marco de referencia                                                              | 31 |
| <b>2. Identificación de proyectos - Árbol de problemas y soluciones</b>               | 32 |
| 2.1. Diagnóstico de la situación actual                                               | 32 |
| 2.2. Definición del problema                                                          | 33 |
| 2.3. Análisis de causas                                                               | 33 |
| 2.4. Análisis de efectos                                                              | 33 |
| 2.5. Elaborar un árbol de problema                                                    | 34 |
| 2.6. Objetivo del proyecto                                                            | 34 |
| 2.7. Análisis de medios del proyecto                                                  | 34 |
| 2.8. Alternativas de solución                                                         | 34 |
| <b>3. Formulación de un proyecto</b>                                                  | 35 |
| 3.1. Horizonte de evaluación                                                          | 35 |
| 3.2. Análisis de oferta y demanda / Determinación de la población objetivo            | 35 |
| 3.3. Organizar las etapas y actividades de cada alternativa                           | 37 |
| 3.4. Elaborar el cronograma de cada alternativa                                       | 37 |
| 3.5. Elaborar el presupuesto de cada alternativa                                      | 37 |
| 3.6. Evaluación                                                                       | 38 |
| <b>4. Adquisición de bienes, servicios y obras civiles en el marco de un proyecto</b> | 39 |
| 4.1. Consideraciones generales                                                        | 39 |
| 4.2. Principios de adquisiciones y contrataciones                                     | 39 |
| 4.3. Métodos de adquisición                                                           | 40 |
| 4.4. Administración de inventarios                                                    | 40 |
| 4.5. Auditorías                                                                       | 40 |

## IV LIMOSNA - RECAUDACIÓN DE FONDOS - FINANCIAMIENTO EXTERNO

|                                                                                    |    |
|------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>1. Procuración de recursos para ayuda a necesitados y gestión de proyectos</b>  | 44 |
| 1.1. Limosna - Recaudación de fondos                                               | 44 |
| 1.1.1. Definición                                                                  | 44 |
| 1.1.2. Líneas de acción para la recaudación de fondos                              | 44 |
| 1.1.3. Usos                                                                        | 44 |
| 1.1.4. Lineamientos en el uso de los recursos                                      | 45 |
| 1.1.5. Actitudes hacia los donantes o benefactores (Individuos y grupos concretos) | 45 |
| 1.1.6. Cuidado del donante y seguimiento                                           | 45 |
| 1.1.7. Información renovada de la organización y de lo que hacemos                 | 45 |
| 1.1.8. Comunicación y sensibilización para la recaudación de fondos                | 46 |

|                                                                                |    |
|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.1.9. Hacia las administraciones públicas y organismos privados.....          | 46 |
| 1.1.10. Seguimiento y justificación.....                                       | 46 |
| 1.1.11. Fidelidad a los fines y transparencia.....                             | 46 |
| 1.1.12. Facilitar la evaluación y las auditorías. ....                         | 46 |
| 1.1.13. Información de lo que hacemos. ....                                    | 46 |
| 1.1.14. Hacia la propia organización .....                                     | 46 |
| 1.2. Cooperación internacional .....                                           | 46 |
| 1.2.1. Procedimientos de gestión de fondos.....                                | 46 |
| 1.3. Endeudamiento financiero .....                                            | 47 |
| 1.3.1. ¿Qué aspectos se deben tomar en cuenta para buscar financiamiento?..... | 48 |
| 1.3.2. Modalidades o alternativas más frecuentes de financiamiento.....        | 48 |
| 1.3.3. Entidades financieras.....                                              | 50 |

## V. ANEXOS

|                                                            |    |
|------------------------------------------------------------|----|
| Anexo n°1: Nota conceptual.....                            | 54 |
| Anexo n°2: Viabilización financiera.....                   | 55 |
| Anexo n°3: Contenido mínimo del perfil de un proyecto..... | 56 |
| Anexo n°4: Criterios para la formulación de proyectos..... | 58 |
| Anexo n°5: Criterios para la evaluación de proyectos.....  | 59 |
| Anexo n°6: Contenido mínimo de expedientes técnicos.....   | 60 |
| Anexo n°7: El ciclo de recaudación de fondos .....         | 64 |
| Anexo n°8: Plantilla plan de captación de fondos.....      | 65 |



## Fray Jesús Etayo

Priore Generale

Roma, 8 Marzo, 2015  
Ref. N. PG019/2015

Con mucho gusto escribo estas líneas con motivo de la publicación del Manual de lineamientos para la gestión de proyectos y recaudación de fondos por parte de la región latinoamericana de la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios. Deseo agradecer a todas las Provincias y Delegaciones de la región el esfuerzo que durante varios años han realizado con el apoyo de Juan Ciudad ONGD y de la Oficina de Misiones y Cooperación Internacional de la Curia General.

Es un trabajo realizado con mucha seriedad y profesionalidad, manteniendo siempre la filosofía y los valores de nuestra Orden, en fidelidad a nuestro carisma y a nuestra misión de hospitalidad. Quiero de modo especial agradecer al equipo de personas que directamente han elaborado este Manual, que estoy seguro será un precioso instrumento para las Provincias y las Casas en todo lo que tiene que ver con la captación de fondos y sobre todo con la realización de proyectos que puedan mejorar nuestra misión al servicio de los enfermos y de las personas necesitadas.

El Capítulo General de 2012 alentó a toda la Orden a impulsar lo que tradicionalmente conocemos como la limosna y que en la actualidad llamamos captación de fondos o fundraising. En realidad se trata de algo que siempre ha estado muy presente en nuestra Orden. Hasta no hace muchos años nuestra misión en toda la Orden era sostenida por la limosna y en la actualidad muchos Centros y proyectos pueden ser desarrollados gracias a las donaciones y apoyos financieros de personas e instituciones que lo hacen posible.

Impulsar la captación de fondos en la actualidad es una necesidad y una exigencia no solo financiera sino también evangélica. Por una parte son necesarios los medios económicos para responder y atender a muchas personas necesitadas y sin recursos. Pero también la limosna y la ayuda a los más necesitados es una exigencia humana y cristiana que entra en el ámbito de la hospitalidad y nuestra Orden la debe favorecer y abrir cauces para que muchas personas puedan ejercer su solidaridad, su gratuidad y su generosidad.

Al mismo tiempo constituye para nosotros una responsabilidad por realizar la captación de fondos de manera moderna, ética, transparente y con los medios técnicos y profesionales actuales. Por eso creo que este Manual será de gran ayuda para la región latinoamericana y para todas las regiones de la Orden en el mundo, a quienes invito a asumirlo o a realizar el propio con las necesarias adaptaciones de cada lugar.

Reitero mi felicitación a los autores y responsables de este hermoso instrumento, que estoy seguro que será de gran ayuda para todos en esta labor tan importante, que tuvo su inicio con nuestro Fundador San Juan de Dios y cuya fiesta celebramos precisamente hoy.

¡Que la hospitalidad mande siempre en nuestra Familia de San Juan de Dios!

Hno. Jesús Etayo

Superior General

*Ordine Ospedaliero San Giovanni di Dio - Via della Nocetta, 263 - 00164 Roma*

# Introducción



## Valores de la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios

Este Manual de Lineamientos para la Gestión de Proyectos y Recaudación de Fondos, en consonancia con los valores de la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios, mana directamente de los principios, el carisma y la misión recogidos en la Carta de Identidad de 8 de marzo de 2000.

En ella, se menciona específicamente que tanto los Hermanos como los Colaboradores son el “capital” más importante de la Orden para llevar a término la misión y desde ese compromiso marcado nuevamente en las LÍNEAS DE ACCIÓN Y PRIORIDADES DEL LXVIII CAPÍTULO GENERAL entendemos que:

*“Es una prioridad mantener vivo y actual el carisma y la misión de la Orden, dedicándose al servicio de los pobres, enfermos y necesitados, de acuerdo al espíritu, a los valores y a la filosofía que nos inspiró San Juan de Dios. Especialmente hemos de ser sensibles a las nuevas situaciones de pobreza que existen en el mundo a causa de la crisis, de las desigualdades y de las situaciones de injusticia, que tienen rostros concretos en las personas más vulnerables de nuestra sociedad<sup>1</sup> .*

*Como parte de este cometido, los actores a los que va dirigido este Manual de Gestión de Proyectos, deben entender el mismo dentro de este marco institucional, adaptándolo a la realidad de cada uno de sus ámbitos de actuación, sabiendo que: “La gestión en las Obras y Servicios de la Orden se basa en el carisma y la misión de hospitalidad de San Juan de Dios” por lo que: “Se trata de hacer las cosas bien y de forma significativa, siguiendo los principios que justifican y definen nuestra Institución y su misión.*

*De esta forma, se debería garantizar una evolución sostenible de las Obras según el espíritu de San Juan de Dios.”<sup>2</sup>*

Los proyectos que se rijan por este Manual deberán, por tanto, basarse y respetar en toda esta fundamentación.

8 de marzo de 2015

1. Líneas de acción y prioridades del LXVIII Capítulo General. Cfr. Introducción

2. Líneas de acción y prioridades del LXVIII Capítulo General. III.I La Gestión Carismática



# I. EL MANUAL

## CARACTERÍSTICAS

## OBJETIVOS

# 1. Presentación del manual

El presente Manual de Lineamientos para la Gestión de Proyectos y Recaudación de Fondos, es el resultado de la colaboración Interprovincial de las Provincias de la Orden Hospitalaria en la Región de América Latina, con el asesoramiento y acompañamiento de la Oficina de Misiones y Cooperación Internacional de la OH y Juan Ciudad ONGD.

Además es el resultado de un proceso de creación sistemática de una cultura de proyectos, facilitada por diversos encuentros en los últimos cuatro años y del establecimiento de una Mesa Técnica que fue responsable de la metodología y planteamientos aquí expuestos.

Este Manual debe considerarse como una primera versión que deberá ser validada y puesta en implementación gradual en las diferentes Provincias y sus Centros, la cual será testeada y/o evaluada permanentemente por la Mesa Técnica Interprovincial (MTI) constituida.

El Manual brinda orientaciones prácticas para que los Centros formulen propuestas de proyectos que sean viables desde los puntos de vista económico, social, político y ambiental. Comprende todos los pasos de la elaboración de un proyecto: desde la identificación del problema principal a ser abordado, a la

planificación de la ejecución del proyecto, el seguimiento y la evaluación.

El enfoque de elaboración de proyectos está basado en los métodos de planificación ampliamente aceptados y conocidos como “gestión del ciclo de proyectos” que son utilizados actualmente por organismos como USAID y la GTZ (cooperación alemana), además de todas las agencias de Naciones Unidas.

Cabe aclarar que el presente documento, no es un Manual sobre cómo gestionar actividades concretas de desarrollo asistencial, sino más bien sobre cómo concebir y planificar eficazmente su ejecución. El Manual se centra en la preparación de propuestas exitosas orientadas a la demanda.

Las directrices de elaboración del Manual ayudarán a los usuarios a responder a necesidades de desarrollo concretas, al tiempo que permitirán cumplir con los criterios de elegibilidad establecidos por los donantes, las agencias de cooperación e incluso por agencias gubernamentales. Cada vez más, los donantes tienden a apoyar iniciativas que fortalezcan la capacidad de apropiación de los beneficiarios, mejoren la eficacia global de la ayuda y reduzcan el costo de la gestión de la asistencia al desarrollo.

## 2. Marco institucional y operativo de este manual

### 2.1. Actores implicados

El documento se dirige de manera específica a Hermanos y Colaboradores relacionados con los procesos de gestión de proyectos y, más concretamente a aquellas personas responsables de proyectos y recaudación de fondos en cada Provincia.

En la elaboración del documento han tomado parte responsables del área de proyectos de las Provincias Sudamericana Meridional, Sudamericana Septentrional y Colombiana, con la colaboración de Juan Ciudad ONGD y la supervisión de la Oficina de Misiones y Cooperación Internacional de la Curia General.

### 2.2. Ámbito geográfico

Este Manual nace con vocación de universalidad y pretende ser un instrumento que pueda ser de aplicación en cualquier Provincia de la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios en el mundo.

Partiendo de la base de que cada obra es específica y trata de dar respuesta a necesidades diferentes, en un lugar y en un tiempo concreto, procede entonces que cada Centro aplique el Manual de Lineamientos para la Gestión de Proyectos y Recaudación de Fondos, con base en su idiosincrasia y su contexto cultural y geográfico.

Los responsables o gestores de proyectos y recaudación de fondos de la región, deben procurar, por tanto, el alineamiento de la presente herramienta de gestión, con los procesos de planificación de largo, mediano y corto plazo de su Centro y Provincia.

### 2.3. Marco jurídico y aplicación

La referencia para la aplicación de este Manual, dentro del marco jurídico de la OH, se basa en los Estatutos Generales, en las declaraciones de los Capítulos Generales y demás actividades de planeación de cada una de las Provincias.

Asimismo, dada la dimensión internacional del documento, éste deberá adaptarse a las legislaciones de los países en los que se aplique y, en su caso, a las exigencias de los donantes. El presente Manual de Lineamientos para la Gestión de Proyectos y Recaudación de Fondos, está aprobado por la Oficina de Misiones y Cooperación Internacional de la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios, y se pone a disposición de los Consejos Provinciales para su respectiva revisión y eventual aprobación, de manera que se facilite su implementación en todos los Centros Asistenciales y Obras de Recaudación de Fondos.

En este sentido, los responsables o gestores de proyectos y recaudación de fondos de cada Provincia, serán responsables de diseñar, proponer y ejecutar un programa de capacitación en coordinación con las áreas que corresponda.

Este Manual será objeto de evaluación en un plazo de dos años, aunque se prevén valoraciones periódicas sobre el grado de implementación del mismo en cada Provincia y Centro, proponiendo áreas de mejora.

Este Manual será objeto de evaluación en un plazo de dos años, aunque se prevén valoraciones periódicas sobre el grado de implementación del mismo en cada Provincia y Centro, proponiendo áreas de mejora.

### 2.4. Finalidad

El presente Manual, tiene por finalidad fortalecer las capacidades para la planificación y el trabajo articulado de programas, proyectos y mecanismos de recaudación de fondos, de manera que se gestionen con criterios de transparencia, pertinencia, eficiencia, eficacia, impacto y viabilidad.

De esta manera se busca optimizar la asignación de recursos disponibles mediante la selección de aquellos proyectos que generen mayor valor desde el punto de vista económico, financiero, social y carismático. Cabe señalar que desde la perspectiva del financiamiento, el tipo de proyecto condiciona pero no determina el tipo de financiamiento del mismo; apelando a recursos propios, de apalancamiento privado, cooperación o implementando mecanismos que permitan el desarrollo de una cultura solidaria; en todos los casos, sin embargo, siempre será necesario definir con claridad cuánto invertir y en qué invertir.

### 2.5. Objetivos

#### 2.5.1. Objetivo General

Compartir, sistematizar y proponer un modelo de gestión de proyectos y recaudación de fondos para los Centros de la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios en América Latina, con la finalidad de optimizar el uso de los recursos propios, de crédito y de la cooperación, destinados a la inversión, mediante el establecimiento de principios, procesos, metodologías y normas técnicas relacionados con las diversas fases de los proyectos.

### 2.5.2. Objetivos Específicos

- Establecer lineamientos metodológicos generales para la gestión de proyectos y recaudación de fondos para todos los Centros de la OHSJD en América Latina.
- Disponer de un instrumento de gestión que permita priorizar y programar el ciclo de los proyectos en el corto, mediano y largo plazo.
- Apoyar el logro de una eficiente movilización de los recursos para el financiamiento de proyectos priorizados.
- Contribuir con los directivos de nuestros Centros asistenciales y no asistenciales para mejorar la eficiencia en el gasto, basándonos en la identificación de los requerimientos de inversión y su ordenamiento en una cartera priorizada.
- Iniciar un proceso general de construcción y despliegue de la metodología para trabajar proyectos y recaudación de fondos.

## 2.6. Marco Operativo de este Manual

### 2.6.1. Definiciones Básicas usadas en este Manual

- La **Planificación Estratégica** es el proceso de decidir dónde quiere llegar la organización y por qué; para luego elegir entre diferentes cursos de acción a fin de asegurar la mejor posibilidad de llegar a destino. Ayuda a una organización a definir con claridad las medidas a adoptar frente a las oportunidades y desafíos emergentes, manteniendo al mismo tiempo la coherencia y la sostenibilidad a largo plazo. La planificación por lo regular corresponde al largo plazo (aproximadamente un mínimo de tres o cuatro años, hasta 10 años). La planificación entendida como un proceso orienta a la dirección general de una organización mediante el enunciado de una visión y una misión y de las metas o los objetivos estratégicos necesarios para hacerlas realidad.
- Los **Objetivos Estratégicos**, son los resultados a largo plazo, que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operatividad de su Visión y Misión institucionales. Los Objetivos estratégicos, debieran incluir un calendario y un esquema de los mecanismos de evaluación.
- Una de las funciones esenciales del **Plan Estratégico** es orientar e influir la elaboración de la planificación más detallada a nivel operacional. Por lo tanto, el plan estratégico es una referencia clave para los directores de proyectos y programas al tiempo de diseñar, ejecutar y evaluar una intervención de los diferentes Centros OH.
- El **Plan Maestro de Inversiones (PMI)** en los Centros asistenciales, es un instrumento de planificación, negociación y gestión de los procesos de inversión en el corto, mediano y largo plazo, destinados a fortalecer la capacidad de los Centros, asignando de manera eficiente sus recursos. El PMI es la herramienta de gestión del desarrollo en términos de infraestructura, equipamiento, desarrollo de capacidades. Cada Centro debe contar con esta herramienta de gestión.
- Por **Planificación Operacional** (Plan Operativo o POA) se entiende el proceso de determinar la forma en que los objetivos enunciados en el plan estratégico se harán realidad. A ese efecto se sigue una serie de pasos, que identifican o refinan objetivos más detallados en cada nivel, vinculados a los objetivos del plan estratégico. Dichos objetivos se pueden entonces agrupar y organizar en Planes, Programas y Proyectos. La planificación operacional por lo común corresponde al corto plazo (entre varios meses y tres años).
- A fin de traducir los objetivos estratégicos en resultados prácticos, las medidas necesarias se deben planificar (en un plan de trabajo), junto con sus costos (en un presupuesto), la forma en que se financiarán las actividades (en un plan de movilización de recursos) y las personas que realizarán las actividades.
- La **relación entre planificación estratégica y operacional** es también un proceso cíclico, en el que la experiencia de la planificación operacional sirve para informar la planificación estratégica y la planificación estratégica, a su vez, informa la orientación general de la planificación operacional. Los planes operacionales muchas veces se componen de varios programas que, a su vez, constan de varios proyectos. Los proyectos y programas consisten en varias actividades, que son los elementos más pequeños para los cuales planificamos.
- Un **Plan** (por ejemplo, para una zona geográfica o un área técnica) es el nivel más elevado de planificación operacional. Agrupa varios programas (y sus respectivos proyectos, actividades, etc.) con miras a lograr una parte de los objetivos estratégicos de la organización.
- Un **Programa** es un conjunto de proyectos coordinados que se ejecutan para lograr objetivos específicos con arreglo a parámetros de tiempo, costo y desempeño definidos.
- Un **Proyecto** es un conjunto de actividades coordinadas que se ejecutan para lograr objetivos específicos con arreglo a

parámetros de tiempo, costo y desempeño definidos. Un proyecto se propone para propiciar la resolución de un problema o necesidad humana insatisfecha considerada como relevante y prioritaria para el desarrollo de un determinado grupo humano, localidad o región.

Puede decirse que un proyecto está orientado a crear, ampliar, mejorar, modernizar, recuperar las habilidades y/o la capacidad productora en favor de sus beneficiarios, en función de los objetivos previstos y del impacto deseado. Sus beneficios se generan durante la vida útil del mismo.

Los proyectos pueden ser de diversa índole, una clasificación a partir del fin buscado puede ser la siguiente:

- **Proyectos de inversión privada:** En este caso el fin del proyecto es lograr una rentabilidad económica financiera, de tal modo que permita recuperar la inversión de capital puesta por la empresa o inversionistas diversos, en la ejecución del proyecto.
- **Proyectos de inversión pública:** En este tipo de proyectos, el Estado es el inversionista que coloca sus recursos para la ejecución del mismo, el Estado tiene como fin el bienestar social, de modo que la rentabilidad del proyecto no es sólo económica, sino también el impacto que el proyecto genera en la mejora del bienestar social en el grupo beneficiado o en la zona de ejecución, dichas mejoras son impactos indirectos del proyecto, como por ejemplo generación de empleo. En este caso, puede ser que un proyecto no sea económicamente rentable per se, pero su impacto puede ser grande, de modo que el retorno total o retorno social permita que el proyecto recupere la inversión puesta por el estado.
- **Proyectos de inversión social:** Un proyecto social sigue el único fin de generar un impacto en el bienestar social de un grupo o colectivo determinado. Generalmente en estos proyectos no se mide el retorno económico, es más importante medir la sostenibilidad futura del proyecto, es decir si los beneficiarios pueden seguir generando beneficios a la sociedad, aun cuando acabe el período de ejecución y se terminen por tanto los fondos del mismo.  
La ganancia de un proyecto social se expresa en desarrollo humano, desarrollo de capital social, desarrollo comunitario... el caso es que esas "ganancias" sean para la propia comunidad y ahí si no entre un tercero para adueñarse de lo que la gente ha trabajado en pro de su desarrollo colectivo y personal.

Los proyectos sociales no están obligados a producir ganancia financiera, sus beneficios o utilidades se deben valorar por su impacto social en el grupo meta. Sin embargo, tampoco deben perder, ya que alguien tendría que asumir el costo. Como consecuencia, todo proyecto social debe apuntar a la sostenibilidad y hacia la conservación de un presupuesto equilibrado.

- **Proyectos de inversión carismática:** Podríamos decir que los proyectos de inversión carismática son aquellas iniciativas, que al igual que un proyecto de inversión social tiene como fin, generar un impacto, un cambio urgente, necesario o solución definitiva en el bienestar social de un grupo o colectivo, claramente marginado de otros entes públicos, sociales, etc., y que por ellos mismos, sin otros apoyos no podrían ser alcanzados. Su razón de ser es la obtención de "beneficios carismáticos"; aun cuando por el nivel de precariedad de estos grupos, no sea posible lograr niveles mínimos de sostenibilidad.

Esta realidad tantas veces le ha llevado a la Institución a ser pionera (suplencia del Estado o sociedad competente) de programas y proyectos, financiados por Obras Sociales privadas y benefactores privados, y que con el tiempo son acogidos bajo la tutela de las propias administraciones públicas.

En resumen, mientras un proyecto privado busca la rentabilidad privada ("fines de lucro"), maximizando utilidades; un proyecto social público o privado, busca satisfacer una necesidad sin que exista una motivación económica para realizarlo, es decir busca obtener beneficios sociales o rentabilidad social ("sin fines de lucro") y un proyecto carismático, es aquel que busca la rentabilidad carismática ("con fines carismáticos") aun cuando el proyecto no sea sostenible.

En todos los casos puede decirse que un proyecto en general es un instrumento de decisión que orienta y apoya el proceso racional para la toma de decisiones, dado que permite juzgar cualitativa y cuantitativamente las ventajas y las desventajas en la etapa de asignación de recursos para determinar la rentabilidad privada, social o carismática del proyecto, en base a la cual, se debe programar la inversión.

Visto de esta manera, la preparación y evaluación de un proyecto contribuye en la reducción de la incertidumbre inicial, respecto de la conveniencia de llevar a cabo una inversión. La decisión que se tome con más información siempre será mejor.

- **Una Actividad** es una combinación de varias tareas, todas las cuales se dirigen al mismo objetivo. Las actividades son el nivel de medidas más bajo que es preciso planificar.
- **Las tareas** son las medidas más simples que constituyen las actividades.
- **Los Indicadores de Gestión**, se definen como los criterios o patrones de valoración del rendimiento o productividad de los insumos, recursos y esfuerzos en función del tiempo y costo requeridos para alcanzar un determinado objetivo de desarrollo.
- **Gestión de Proyectos** es el conjunto procesos, actividades y herramientas necesarios para guiar un proyecto a un resultado exitoso.
- **Valor agregado**; es el impacto de un proyecto; o la magnitud cuantitativa del cambio en el problema de la población objetivo, como resultado de la entrega de productos (bienes o servicios) a la misma.
- **Iniciativa**, es aquello que da principio a algo; se trata del primer paso de un proyecto o del punto de partida de alguna acción.
- **Ciclo de vida del proyecto** define las fases que conectan el inicio de un proyecto con su fin. El Ciclo de Proyecto con-

templa las Fases de Pre inversión, Inversión y Post inversión; durante la Fase de Pre inversión de un proyecto se identifica un problema determinado y luego se analizan y evalúan - en forma iterativa - alternativas de solución que permitan encontrar la de mayor rentabilidad social o privada. En la Fase de Inversión se pone en marcha la ejecución del proyecto conforme a los parámetros aprobados en la declaratoria de viabilidad para la alternativa seleccionada mientras que, en la Fase de Post Inversión, el proyecto entra a operación y mantenimiento y se efectúa la evaluación ex post.

- **Modelo**: Es el marco conceptual de referencia que brinda la imagen ideal de la forma de trabajo y de las relaciones entre los distintos elementos estructurales que lo componen.
- **Gestión**: Es la disciplina de organizar y administrar recursos, para una oportuna toma de decisiones de tal manera que se cumplan los objetivos establecidos dentro del alcance, tiempo y costo definidos.
- **Modelo de gestión**: Es el marco conceptual de referencia que define el conjunto de políticas, sistemas, procesos e instrumentos que operando coherentemente establecen la forma de conducir, dirigir, permitiendo una adecuada y oportuna toma de decisiones para el logro de los objetivos, dentro de los nuevos escenarios cambiantes.





# II. GESTIÓN DE PROYECTOS

# 1. Modelo de gestión de proyectos por niveles

El Modelo de Gestión, sirve para promover el buen funcionamiento del trabajo de proyectos, definiendo un conjunto de actores, y sus roles y competencias; así como las formas de interrelación entre sí.

En el marco del presente Manual, entendemos por Gestión de Proyectos al conjunto procesos, actividades y herramientas necesarios para guiar un proyecto a un resultado exitoso; es decir es la forma de organizar el trabajo de los proyectos en nuestros Centros y Provincias.

El Modelo de Gestión de Proyectos propuesto plantea un trabajo inter relacionado en base a tres niveles:

- 1.1 Gestión Estratégica de crecimiento y/o desarrollo
- 1.2 Gestión Corporativa de Proyectos
- 1.3 Gestión Operativa de Proyectos

## 1.1. Gestión Estratégica

Se denomina así, puesto que es el nivel de gestión del crecimiento y/o desarrollo a nivel Provincial y de cada Centro; tomando como referencia justamente los Planes Estratégicos de la Orden Hospitalaria (PEOH), el Plan Estratégico Provincial (PEP); a partir de los cuales se formulan los Planes Estratégicos de cada Centro (PE C1...Cn) y su correspondiente Plan Maestro de Inversiones (PMI C1...Cn).

## 1.2. Gestión Corporativa de Proyectos

Es la instancia resolutoria Provincial, que determina la cartera de proyectos de impacto "corporativo – Provincial", para un período de gestión determinado, normalmente 4 años, con posibilidad de actualización anual. El presente Manual propone la conformación de un Comité Provincial de Proyectos (la nomenclatura y su composición interna, puede cambiar de acuerdo a cada realidad específica); presidido por el Superior Provincial y conformado por el Consejero responsable de la Gestión Carismática y el Director de Centros; este Comité se

asesora del Gestor Provincial de Proyectos (o del responsable de proyectos a nivel Provincial)

## 1.3. Gestión Operativa de Proyectos

Es la instancia de gestión de proyectos en cada Centro, la cual toma como referencia su propio Plan Estratégico (PE) y Plan Maestro de Inversiones (PMI); del mismo modo, se propone que se conforme un Comité de Proyectos del Centro, presidido por el Director Ejecutivo quien junto a su Gerente General y su Director Médico (igualmente la nomenclatura y la conformación interna del Comité puede variar dependiendo de cada realidad); asesorados por su Gestor de Proyectos o el funcionario a cargo de la gestión de proyectos en el Centro, priorizan, proponen y aprueban su cartera de proyectos estratégicos y no estratégicos.

Cabe señalar que denominamos proyectos estratégicos, aquellos que se encuentren en línea total con el Plan Estratégico y aquellos que surjan de oportunidades no contempladas en el PE, son considerados no estratégicos.

La Cartera de proyectos establecida, debe tener una vigencia de 4 años, pudiendo actualizarse año con año, de acuerdo a las nuevas condiciones y es la base para la planificación operativa de los proyectos que se ejecutaran año con año. Los órganos de línea son instancias que identifican y eventualmente formulan nuevos proyectos.

En el gráfico 1 (ver página 21), se resume el modelo de gestión por niveles, propuesto en el presente Manual.

En el marco del presente Manual, no se abordarán los aspectos metodológicos involucrados para la formulación de los Planes Estratégicos de nivel Provincial ni de Centro; así como tampoco se abordarán aspectos relativos a la formulación de los Planes Maestros de Inversión (PMI); aun cuando sean partes constitutivas del modelo; se asume que estos instrumentos de gestión ya existen y son los insumos esenciales sobre los cuales se desarrolla todo el trabajo de proyectos.

### MODELO DE GESTIÓN DE PROYECTOS POR NIVELES: ESTRATÉGICO, CORPORATIVO Y OPERATIVO

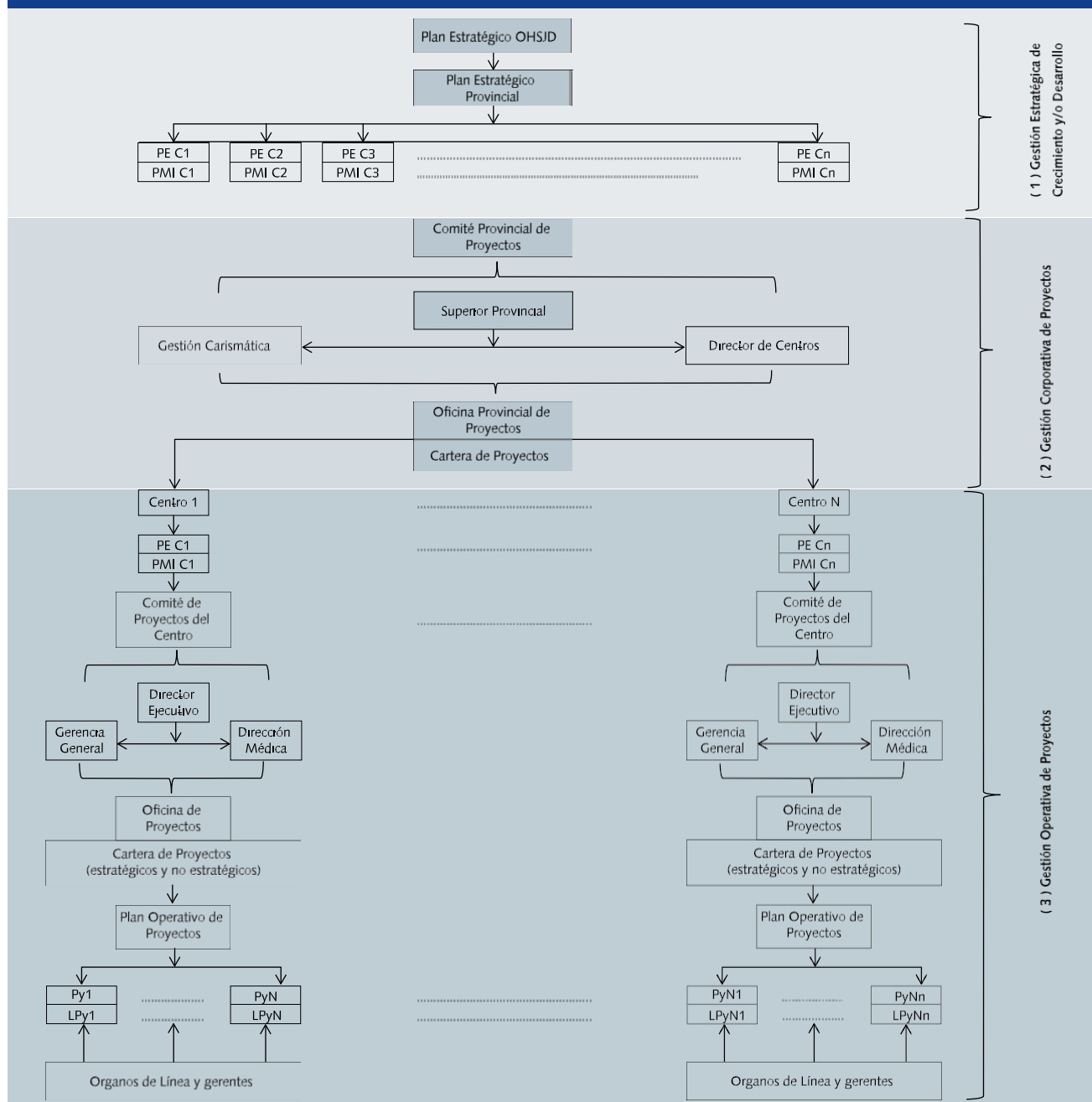


Gráfico 1

## 2. Metodología de base: el ciclo de proyectos

Los proyectos están constituidos por un conjunto de actividades en las cuales se utilizan recursos físicos y humanos para producir bienes o servicios en un tiempo determinado. Estos, pueden variar en escala, propósito y duración; se pueden gestionar en los propios órganos de línea, ejecutarse con pocos insumos, y producir resultados tangibles en un breve periodo de tiempo.

Otros proyectos pueden necesitar ingentes recursos financieros y generar beneficios solamente en el largo plazo. El primer caso puede hacer referencia, por ejemplo, a un proyecto de terapia ocupacional. El segundo caso podría ser la construcción de un nuevo pabellón de Cirugía. En el primer caso se requerirán pocos insumos (material y algunos terapeutas ocupacionales), mientras que en el segundo, se requerirá infraestructura asistencial, equipamiento, profesionales varios de la salud, insumos, etc.

Sin embargo, a pesar de las diferencias en la escala y naturaleza de los proyectos, existen aspectos de la gestión de proyectos que son comunes a todos. En ese sentido, señalamos que los proyectos se planifican y se llevan a cabo según una secuencia bien establecida, que empieza con una estrategia convenida, que supone la idea de una acción precisa, que luego se formula, se ejecuta y se evalúa para mejorar la estrategia y las intervenciones futuras.

En resumen, un proyecto pasa por un proceso denominado **Ciclo de Proyecto**. Éste es la secuencia que deberá seguir todo proyecto dentro de un Modelo de Gestión, como el que se

propone. Este ciclo comprende tres fases: Pre-Inversión, Inversión y Post-Inversión (gráfico 2).

El ciclo de proyectos se inicia con la identificación del problema, necesidad u oportunidad que requiere una solución.

### 2.1. Fase de Pre-Inversión

¿Cuáles son los estudios que conforman la Fase de Pre-inversión?

Es la primera fase del Ciclo de Proyectos, en ella se elaboran los diferentes estudios que sustentarán que un proyecto sea: socialmente rentable, sostenible, concordante con los Lineamientos de la Curia Provincial y la Orden Hospitalaria, y según quien lo formule, que se enmarque en los Planes elaborados por los diferentes Centros de la Orden Hospitalaria en la Provincia.

#### 2.1.1. Nota Conceptual

El propósito de la Nota Conceptual (NC) es que la Unidad Formuladora manifieste de manera simplificada clara y concisa su interés por llevar adelante el proyecto. La NC no constituye una descripción completa y definida del proyecto. El proyecto detallado y su presupuesto se elaborarán en su totalidad una vez que el Comité de Proyectos del Centro de su respaldo para su formulación.

La finalidad de la Nota Conceptual es dar información suficiente que permita al Comité de Proyectos, decidir si se deben o no elaborar o formular los estudios que correspondan a fin de determinar la viabilidad de un proyecto. Por esta razón, se recomienda que la extensión de este documento no deba

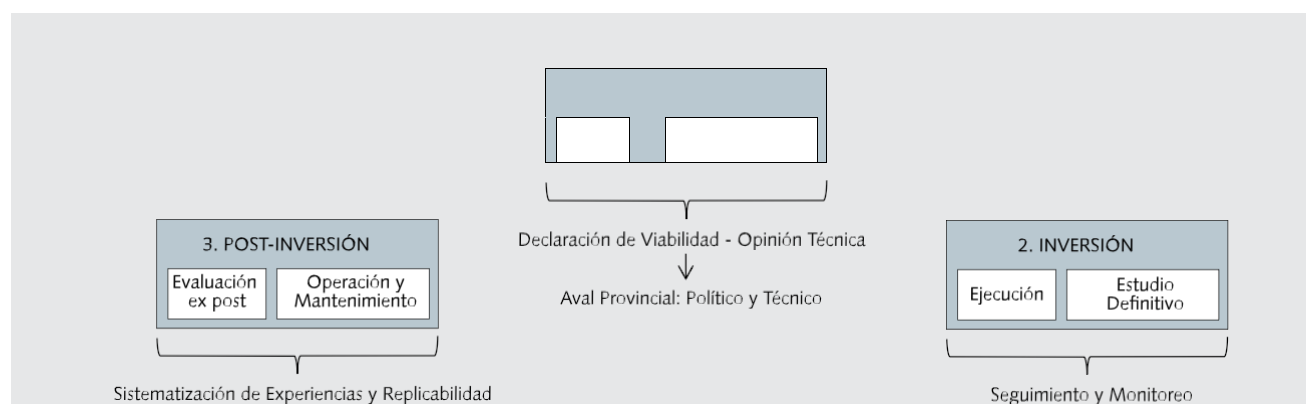


Gráfico 2

superar las 4 páginas. En el Anexo 1 se detalla un Modelo con la información mínima requerida.

Una vez que el Comité de Proyectos haya dado su conformidad se podrán desarrollar hasta tres niveles de estudios, de acuerdo con la complejidad y los montos involucrados en cada caso.

### 2.1.2. Perfil

Es la primera etapa de la Fase de Pre-inversión. Tiene como Objetivo principal la Identificación del Problema que ocasiona la necesidad de elaborar un proyecto.

Junto con el Problema se Identifican las Causas, los Objetivos del Proyecto, las Alternativas de Solución del Problema, así como una evaluación preliminar de dichas Alternativas. Este estudio se desarrolla sobre la base de la mejor información secundaria y preliminar disponible.

Normalmente la gran mayoría de proyectos a formular deberán llegar sólo a este nivel de profundidad para determinar su viabilidad y, cuando el Comité de Proyectos determine de acuerdo a la complejidad y montos involucrados, deberá pasarse a niveles mayores de análisis.

### 2.1.3. Pre-factibilidad

Una vez aprobado el estudio de Perfil, de ser necesario, se lleva a cabo el estudio de Pre-factibilidad, en el cual el Objetivo principal es acotar las Alternativas identificadas en el estudio de Perfil, sobre la base de un mayor detalle en la información. En este estudio se define la selección de tecnologías, localización, tamaño y momento de inversión.

### 2.1.4. Factibilidad

Una vez determinadas las mejores Alternativas en el estudio de Pre-factibilidad, si se requiere, se procede a realizar el estudio de Factibilidad de la mejor Alternativa seleccionada. Así, en este estudio se definirá: la localización del proyecto, el tamaño, la tecnología, el calendario de ejecución, puesta en marcha y lanzamiento, organización, gestión y análisis financiero.

#### ¿Por qué son importantes los estudios de Pre-inversión?

Los diferentes niveles de estudios de Pre-inversión permiten reducir progresivamente la incertidumbre propia del riesgo a invertir. Nótese que cada estudio involucra un mayor nivel de profundidad que reduce la incertidumbre en el análisis, lo cual implicará un mayor costo en dinero y en tiempo.

Para el caso de los proyectos grandes, que involucran un gran desembolso de dinero, se justifica la profundización de los estudios a fin de reducir el alto nivel de incertidumbre (riesgo).

#### ¿Se requiere la elaboración de los tres estudios para todos los Proyectos?

No. La elaboración del Perfil es obligatoria para todos, mientras que los estudios de Pre-factibilidad y Factibilidad pueden no ser requeridos dependiendo de las características del proyecto (monto de inversión, complejidad, tecnología, entre otros).

## 2.2. Pasos a seguir en la Fase de Pre-inversión

### ✓ PASO 1: Elaboración de estudios de Pre-inversión

Como ya hemos visto anteriormente, la Fase de Pre-inversión está dada por la elaboración de la Nota Conceptual y cuando está es aprobada siguen los estudios de Perfil, Pre-factibilidad y Factibilidad de cada uno de los proyectos.

Los estudios de Pre-inversión, podrán ser elaborados siguiendo el Formato de Contenidos Mínimos para Perfiles de Proyecto Anexo 3. En caso requerirse formular estudios de pre factibilidad o factibilidad se coordinará con la Oficina Provincial de Proyectos o ente encargado el contenido de los mismos.

### ✓ PASO 2: Registro del Proyecto en el Banco de Proyectos - Generación de Código de Proyecto

Una vez terminada la elaboración de un estudio de Pre-inversión, la Unidad Formuladora solicita al Comité de Proyectos, su respectiva aprobación y esta a su vez debe solicitar el registro y evaluación del Proyecto en el Banco de Proyectos de la Curia Provincial, como requisito previo a la evaluación de dicho estudio.

Esta solicitud de registro es automática al enviar formalmente a la Oficina Provincial de Proyectos para su respectiva evaluación, dicha Oficina generará un código de identificación único que permitirá el seguimiento y evaluación del Proyecto durante todas sus fases.

El Banco de Proyectos de la Curia Provincial, contiene el registro de todos los Proyectos, para los que se haya elaborado

estudio de Perfil, Pre-factibilidad o Factibilidad y registra la evaluación del proyecto durante la fase de Pre-inversión.

Corresponderá a cada Provincia la nomenclatura que forma parte de los códigos a utilizar.

### ✓ PASO 3: Evaluación / Por parte de la Oficina Provincial de Proyectos

Una vez registrado el Proyecto en el Banco de Proyectos, la Unidad Formuladora debe remitir a la Oficina Provincial de Proyectos, el estudio de Pre-inversión.

La Oficina Provincial de Proyectos, cuenta con un plazo, para la evaluación de los estudios de Pre-inversión, luego del cual emitirá un Informe Técnico (Formato de Evaluación de Proyectos), con los siguientes posibles resultados:

- Observa el estudio de Pre-inversión y lo remite a la Unidad Formuladora (junto con la lista de observaciones) para que ésta realice las modificaciones del caso.
- Rechaza el estudio de Pre-inversión.
- Aprueba el estudio, declarando su viabilidad

### ✓ PASO 4: Declaración de Viabilidad

Siendo la Declaratoria de Viabilidad por parte de la Oficina Provincial de Proyectos, una Opinión Técnica, en virtud de las bondades y beneficios esperados del proyecto, esta es automática y es el resultado de la Aprobación del mismo.

Un Perfil o Proyecto es declarado viable cuando los estudios de Pre-inversión han demostrado que el Proyecto es:

- **Rentable:** Dependiendo si es un proyecto privado (Rentabilidad Privada) y si es un proyecto social (Socialmente Rentable), es decir que se ha probado que los beneficios privados o sociales son mayores a los costos de llevar adelante el mismo.
- **Sostenible:** ya que cuenta con los recursos suficientes para cubrir su operación y mantenimiento.
- **Compatible** con las políticas institucionales y de la Curia Provincial, además de las políticas nacionales y/o sectoriales, dado que la solución propuesta se ha enmarcado en las políticas respectivas.

declare la viabilidad del proyecto, esta deberá remitir el mismo junto a su informe respectivo al Comité de Proyectos para su valoración y en el caso de que este lo considere, recomendará al Superior Provincial la emisión de la respectiva Carta Aval.

En consecuencia, la Carta Aval Provincial es una expresión “política” de apoyo a la iniciativa expresada en el documento denominado proyecto, en base a los supuestos y consideraciones que permitieron que se declare “viable”.

Cabe señalar que al ser esta una Atribución exclusiva del Superior Provincial, este podrá denegar este respaldo, solicitar mayor información o brindar el aval respectivo.

Sólo en caso que el estudio de Pre Inversión requiera mayor nivel de profundidad en su análisis (pasar de nota conceptual a perfil; de perfil a pre factibilidad y de este a factibilidad), la Unidad Formuladora tendrá un plazo máximo de dos años para ello, según el ciclo de proyecto. Si pasados los dos años, no se prosiguió con la siguiente etapa, el estudio respectivo deberá volver a evaluarse. De requerirse, por la naturaleza del proyecto, un plazo diferente, deberá sustentarlo y solicitarlo al Comité de Proyectos respectivo.

### ¿Qué implica que un Proyecto cuente con el Aval Provincial?

Que el Proyecto tenga el Aval Provincial, implica que el Centro en sus instancias respectivas, pueda iniciar la gestión de búsqueda de financiamiento por cuenta propia o a través de la oficina Provincial de Proyectos o instancia pertinente; además, el Aval Provincial también supone que el proyecto puede ejecutarse y obliga a la Unidad Ejecutora a ceñirse a los parámetros bajo los cuales fue otorgada la Viabilidad para elaborar los estudios definitivos y la ejecución del Proyecto.

En resumen, con el Aval Provincial, el Centro queda facultado para, dependiendo de los fondos del proyecto, programar la gestión de fondos correspondientes y/o su ejecución posterior.

Es necesario tomar en cuenta que tanto la Declaración de Viabilidad y el otorgamiento del Aval Provincial no implica que se asigne recursos para la ejecución del Proyecto.

### ✓ PASO 5: Otorgamiento de la Carta Aval Provincial

En el caso de que la Oficina Provincial de Proyectos apruebe y

Se puede apreciar los pasos de la fase de Pre-inversión en el gráfico 3 (ver página 25).

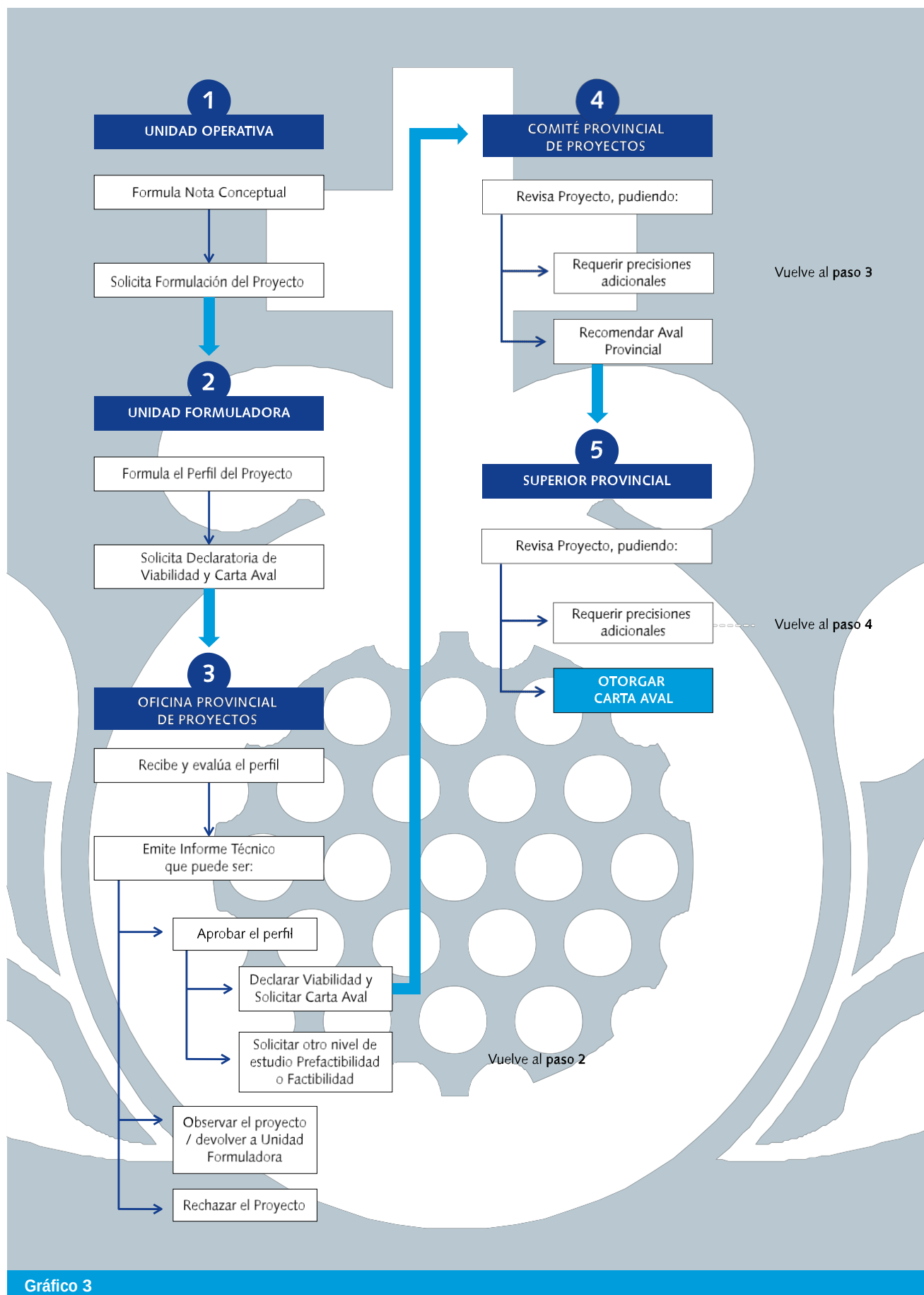


Gráfico 3

## 2.3. Fase de Inversión

En esta etapa se realiza la inversión y ejecución física del proyecto definido en la etapa de pre-inversión. Esta etapa consta de dos fases: el diseño definitivo del proyecto o programación de actividades y la ejecución del proyecto o acción.

La fase de diseño corresponde a la elaboración definitiva del diseño del proyecto basado en los ajustes necesarios a lo presupuestado en la etapa de factibilidad. La ejecución consiste en el desarrollo de las obras físicas, como también la implementación de las actividades programadas y su seguimiento durante la vida útil del proyecto.

En estas fases se espera realizar lo previsto en la etapa de preinversión una vez realizados los ajustes necesarios para llevar a cabo el proyecto en las circunstancias existentes en el momento a ponerse en marcha.

Para determinar el grado de éxito de esta etapa se deberán utilizar indicadores específicos que midan la performance de cada criterio de evaluación.

## 2.4. Fase de Post-inversión

En esta etapa, la última en el ciclo del proyecto, es necesario contemplar dos tipos de evaluaciones: las realizadas durante este proceso y la del final del proyecto.

Sí se considera la evaluación ex-post como “la que se efectúa sobre el proyecto después de terminada su instalación y tras haber avanzado un tiempo razonable en su fase de operación, con el fin de analizar sus características de funcionamiento y verificar su impacto, tanto sobre el problema que debe resolver, como sobre su entorno”, entonces esta evaluación puede ser realizada en cualquier momento de la operación y cuantas veces se considere necesario, cuando ya se están presentando los impactos, tanto en los beneficiarios como en el entorno.

Al igual que en el caso de la inversión, este es un proceso que permite que existan retroalimentaciones y correcciones, las cuales permiten que la operación se ajuste paulatinamente, según los inconvenientes que presenten a lo largo de su desarrollo.

Las metodologías de evaluación ex-post permiten conocer el impacto y los resultados del proyecto, frente a lo programado y de esta forma generar conclusiones y correcciones para proyectos nuevos. Además emite juicios acerca de la eficiencia y eficacia de los resultados obtenidos y sus consecuencias.

La generación de los criterios para señalar un proyecto como exitoso en su operación, se refieren a los resultados obtenidos de su evaluación ex-post, aplicando no sólo criterios cuantitativos sino cualitativos. Los criterios deben ser consistentes con los objetivos del sistema que hace la evaluación, la naturaleza de la actividad y los factores que influyeron para la obtención de los resultados.

## 3. Actores intervinientes en los proyectos

### 3.1. Órgano Resolutivo: Curia Provincial

- Establece lineamientos de política aplicables a todos los Centros u obras de la Orden Hospitalaria.
- Otorga Aval Provincial de los Proyectos y obtiene el permiso de la Curia General cuando así se requiera.
- Autoriza la ejecución de los proyectos viables.

### 3.2. Oficina Provincial de Proyectos

- Regula técnica y normativamente el funcionamiento del Sistema
- Asesora en la formulación de Planes Maestros de Inversión o Planes Directores (PMIs.)
- Evalúa y emite Opinión Técnica de los estudios de pre inversión de los diferentes Centros
- Propone metodología y parámetros
- Capacita a las unidades formuladoras
- Realiza seguimiento a los proyectos

Esquemáticamente (gráfico 4) puede señalarse que la Misión de la Oficina Provincial de Proyectos, es Diseñar, Implementar y Desarrollar una Cultura de Proyectos, que permita identificar, formular, gestionar, evaluar y hacer un adecuado seguimiento; para lo cual, también propone una serie de esquemas de financiamiento, dependiendo del tipo y/o naturaleza de los proyectos; siempre congruentes con los valores de la Orden Hospitalaria.

miento, dependiendo del tipo y/o naturaleza de los proyectos; siempre congruentes con los valores de la Orden Hospitalaria.

### 3.3. Unidades Formuladoras

Todos los Centros u obras OH de la Provincia

- Identifican problemas y oportunidades
- Elaboran los estudios de pre inversión de acuerdo a sus necesidades, lineamientos y lo establecido en sus PE y PMI
- Actualizan su Banco de Proyectos
- Las unidades formuladoras en los Centros serán aquellas unidades o comités que sean responsables de formular los proyectos.

### 3.4. Unidades Ejecutoras

- Elaboran expedientes técnicos y ejecutan los proyectos aprobados
- Observan el cumplimiento de los parámetros aprobados en la pre inversión (costo, cronograma, metas)
- Realizan seguimiento y control permanente
- Generan la información necesaria para los financiadores cuando así se requieran.
- Generan los informes pertinentes de evaluación como se ha previsto en el mismo documento de proyecto

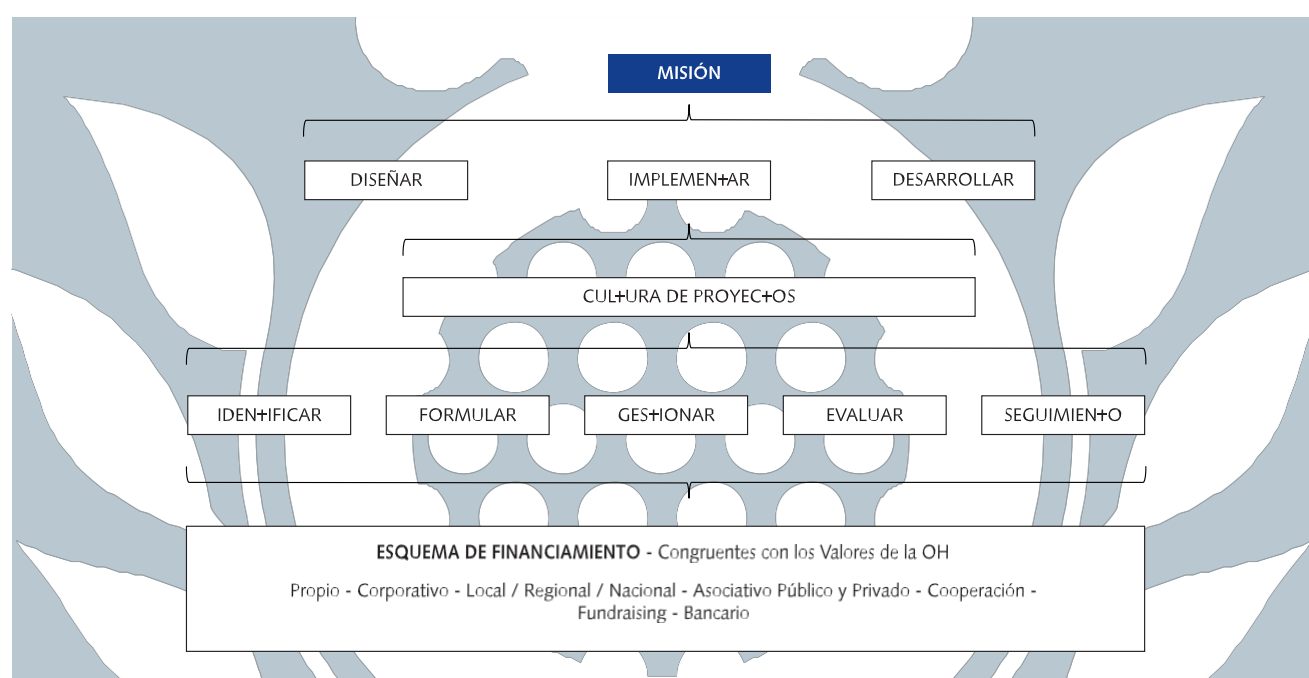


Gráfico 4



# III. EL PERFIL DEL PROYECTO

## Contenido mínimo del perfil de un proyecto

Todo proyecto, nace como una idea que se gesta en un estudio preliminar denominado Perfil de Pre Inversión; documento obligatorio para sustentar cualquier nueva inversión a realizar, independientemente del origen de sus fondos.

Con el Perfil de Pre Inversión inauguramos la primera fase de pre inversión.

La finalidad principal del Perfil es la adecuada identificación del problema y las causas que lo generan, para de esa manera plantear, los objetivos del proyecto, la adecuada identificación de alternativas para la solución del problema, y la evaluación preliminar de dichas alternativas.

La formulación de un Perfil de proyecto no debe demandar mucho tiempo y recursos, se trata de definir y evaluar de manera preliminar la posibilidad de desarrollar un conjunto de acciones orientadas a resolver un problema debidamente identificado. Este documento, debe contar con estimaciones preliminares de los costos y beneficios, incluyendo rangos de variación de los mismos.

Este documento, se elabora principalmente con fuentes de información secundaria y preliminar. Sin embargo, es posible que en determinadas circunstancias cuando así se estime conveniente se solicite estudios complementarios o información de fuente primaria.

Los contenidos mínimos de todo Perfil de Pre Inversión son:

- ✓ Aspectos Generales
- ✓ Identificación
- ✓ Formulación y Evaluación
- ✓ Conclusiones
- ✓ Anexos

# 1. Aspectos generales

Un proyecto necesita precisar aspectos relacionados, no solo a su denominación, sino también, a las responsabilidades que asumirán en él, los actores involucrados beneficiarios y no beneficiarios y el marco de referencia sobre el cual se desarrollará.

Con el presente manual, en este acápite, se pretende tener una idea clara de:

- ✓ Correcta denominación del proyecto
- ✓ Identificar la entidad encargada de formular el proyecto
- ✓ Identificar la entidad encargada de ejecutar el proyecto
- ✓ Reconocer la importancia de incentivar la participación de los involucrados con el proyecto

## 1.1. Nombre del proyecto

La denominación que se le dé al proyecto debe incluir, por lo menos, la siguiente información:

- La naturaleza de la intervención, vinculada con las acciones principales que el proyecto ejecutará (por ejemplo: recuperación; ampliación, mejoramiento, etc.).
- El tipo de bien o servicio que será brindado durante la operación del proyecto.
- La identificación y localización geográfica relevante de la intervención, de acuerdo con el área de influencia del proyecto, precisando la región, Provincia, distrito y Centros poblados a ser beneficiados.

## 1.2. La entidad formuladora y ejecutora del Proyecto

### UNIDAD FORMULADORA

Es la encargada de elaborar el perfil.

### UNIDAD EJECUTORA

Unidad propuesta para ejecución del proyecto

En ambos casos se debe indicar el nombre del colaborador responsable tanto de la formulación, como de la ejecución del proyecto.

La entidad formuladora y ejecutora del proyecto, en el caso de las diferentes obras de la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios, en nuestras Provincias, son los diferentes Centros u obras.

## 1.3. Participación de las entidades involucradas

Personas y/o instituciones involucradas en el proyecto y el tipo de organización del que se trata. Aquí se puede considerar a:

- Establecimiento de salud
- Gobierno Local
- Organizaciones comunales, etc.

Además, hay que especificar para cada uno de ellos:

- Intereses
- Estrategias para resolver los conflictos de intereses
- Acuerdos y compromisos alcanzados (o por alcanzar)

## 1.4. Marco de referencia

El Marco de referencia debe incluir:

- Breve resumen de los antecedentes del proyecto
- Breve descripción del proyecto y cómo este se enmarca en los lineamientos sectoriales de salud, de la misma institución, en sus planes estratégicos, planes directores, acuerdos, etc.

Nota: Para ver el Contenido mínimo total de un proyecto leer el anexo 3

## 2. Identificación de proyectos

### Árbol de problemas y soluciones

En este punto, se pretende explicar lo importante y útil que es definir claramente cuál es el problema que se intenta resolver con la realización de un proyecto. Asimismo, se trata de exponer de manera comprensible cómo se determinan las mejores alternativas para resolver el Problema.

De manera específica pretendemos que se tenga una idea clara de cómo:

- Definir adecuadamente el Problema que se intenta solucionar.
- Identificar las Causas y Efectos que generan el problema central.
- Plantear qué es lo que se quiere lograr con la realización del Proyecto.
- Plantear los medios que permitan el cumplimiento del objetivo central del Proyecto.
- Plantear diversas alternativas que permitan dar solución al Problema identificado. Cada Alternativa de Solución deberá estar enfocada en alcanzar el objetivo central planteado.

La ruta metodológica que seguiremos en el presente manual sigue la secuencia según el gráfico 5.

#### 2.1. Diagnóstico de la situación actual

El diagnóstico es el estudio que recoge la información necesaria para realizar una correcta identificación del problema central del proyecto.

##### ¿Qué buscamos con un diagnóstico?

El diagnóstico es el estudio que recoge la información nece-

saria para realizar una correcta identificación del problema central del proyecto. Es una “fotografía” de la localidad al momento del diseño del proyecto, considerando el marco y contexto en el cual se desenvuelve.

##### ¿Cómo podemos elaborar un Diagnóstico?

En el Diagnóstico debemos establecer claramente los siguientes conceptos:

###### Antecedentes de la situación que motiva el Proyecto

Dado que se considera importante para la sociedad el resolver la situación que se quiere atender, se debe conocer cuáles son las características de la misma, así como los motivos que generan la elaboración del Proyecto.

###### Zona y población afectada

Se debe conocer cuál es la zona y población en donde la situación que se pretende atender se hace presente. Asimismo, para poder definir el tamaño del Proyecto es necesario, previamente, tener claro cuántos pobladores o familias son afectados por esa situación.

###### Gravedad de la situación que se pretende atender

Es importante conocer desde cuándo se manifiesta esta situación negativa y cuál es el nivel de gravedad de la misma.

###### Intentos de soluciones anteriores

El poder conocer si anteriormente se plantearon algunas Alternativas de Solución a la situación negativa, así como las causas de su éxito o fracaso, nos permitirá tener una mejor comprensión del Proyecto que pretendemos formular.

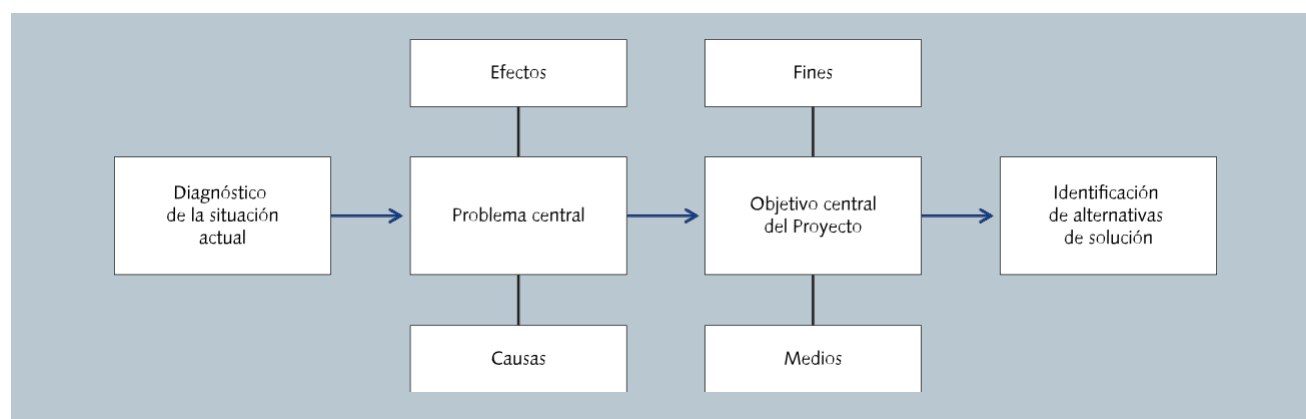


Gráfico 5

**Intereses de grupos involucrados**

Será necesario que se pueda identificar desde un inicio los grupos de la sociedad que se encuentran involucrados con el Proyecto, así como los intereses de cada uno de ellos.

A nivel de Perfil, el Diagnóstico se elaborará utilizando la información disponible. La información disponible por lo general es la información secundaria, la cual se obtiene de libros, proyectos anteriores, documentos de trabajo, entre otros.

## 2.2. Definición del Problema

Una vez realizado el Diagnóstico será fácil poder encontrar cuáles son los Problemas que afectan a los pobladores en la zona estudiada. Para la Formulación del Proyecto se debe definir la relación *Diagnóstico - Problema - Proyecto*.

El problema central es aquella situación negativa que afecta a un sector de la población. Para definirlo se debe tener en cuenta que el Problema deberá ser *concreto*, es decir el Problema debe ser definido de manera objetiva, de tal forma que se pueda encontrar un conjunto de soluciones o alternativas para aliviarlo.

El Problema no debe ser expresado como la ausencia de una solución, pues así sólo se encontrará una solución aparentemente única.

Para la definición de problemas utilizaremos la herramienta llamada árbol de problemas. Este instrumento nos permitirá delimitar y analizar el problema central que aqueja a una entidad con la intención de definir líneas precisas de intervención para solucionar el problema.

La estructura del “árbol de problemas” es la siguiente:

- En la parte central del árbol o “tronco” se define la dificultad principal.
- Por debajo (en las “raíces”) se especifican las causas y sub-causas que dan origen al problema.
- En la parte superior del árbol (“las ramas”) se mencionan los efectos o consecuencias del problema.

Finalmente, hay que tener en cuenta que pueden existir tantas ramificaciones como sea necesario.

## 2.3. Análisis de Causas

Una vez definido el problema, es importante preguntarse:

- ¿Por qué ocurre este Problema?
- ¿Cuáles son las Causas del Problema?

Este proceso de preguntas es importante, pues si conocemos cuáles son las causas reales que ocasionan el Problema, podremos entonces plantear las acciones que nos permitan atacar dichas Causas y así poder solucionar el Problema.

### ¿Cómo encontrar las Causas del Problema?

Para poder encontrar las Causas del Problema lo más recomendable es realizar un listado, lo más extenso posible, de todo aquello que consideremos que puede estar causando el problema que hemos identificado. A este proceso suele llamarse *lluvia de ideas*.

Una vez que tengamos nuestra lista, será necesario que sólo nos quedemos con aquellas que realmente tienen relación o explican nuestro Problema. Luego de este proceso, tendremos una corta lista de causas del Problema, la que debemos clasificar en dos:

#### Causas directas

Son aquellas que se relacionan directamente con el Problema Central.

#### Causas indirectas

Son aquellas que no actúan directamente sobre el Problema Central, sino que lo hacen a través de otra Causa.

Una vez clasificadas las Causas en Directas e Indirectas, debemos construir el *árbol de causas*.

### ¿Qué es el Árbol de Causas?

El Árbol de Causas es una herramienta que nos permite ordenar de manera esquematizada y jerarquizada las Causas de un Problema. Así podemos apreciar el Problema dentro del contexto de las causas que lo ocasionan. A partir de este Árbol será más sencillo poder plantear las actividades que permitan solucionar el Problema Central, mediante la Solución de sus Causas.

## 2.4. Análisis de Efectos

¿Cuáles son los efectos del problema?

¿Qué sucederá en el mediano plazo si no se soluciona el problema?

¿Cómo encontrar los Efectos del Problema?

Para encontrar los efectos del problema se recomienda seguir el mismo procedimiento utilizado para las causas, es decir: la lluvia de ideas y construir un Árbol de efectos. Asimismo, al igual que las causas, será necesario separar aquellos Efectos Directos, de los Indirectos.

## 2.5. Elaborar un Árbol de Problema

El *árbol de problema* también es conocido como el *árbol de causas-efectos*. Se construye a partir de la unión del Árbol de Causas con el Árbol de Efectos.

## 2.6. Objetivo del Proyecto

En este punto, ya tenemos claro cuál es el Problema y cuáles son sus Causas y Efectos. Así que a partir de ahora será necesario definir la situación (deseada) que queremos alcanzar con la Ejecución del Proyecto.

Teniendo presente el *árbol de problema* lo primero que debemos hacer es plantear el *objetivo central* del Proyecto.

### ¿Cuál es el Objetivo Central del Proyecto?

El Objetivo Central es lo que el Proyecto pretende lograr al finalizar su ejecución. Siempre, este Objetivo estará asociado con la Solución del Problema Central. Entonces, la forma más fácil de definir el Objetivo Central del Proyecto es a través de la identificación de la situación deseada, es decir, el *problema solucionado*.



## 2.7. Análisis de Medios del Proyecto

Una vez que hemos planteado nuestro *objetivo central*, el siguiente paso consiste en pensar:

### ¿Cómo alcanzar el Objetivo Central?

Para la determinación de objetivos utilizaremos la herramienta llamada árbol de objetivos. El Árbol de Objetivos es la conversión en “positivo” de nuestro árbol de problemas, que se encuentra en “negativo”. Esto quiere decir que el significado que se encontraba en el árbol de problemas se va a transformar en lo opuesto o contrario.

El árbol de objetivos nos permite delimitar de forma más clara y específica el área de intervención de nuestro proyecto.

La estructura es la misma del árbol de problemas. Lo que varía es el sentido, pues, el problema se convierte ahora en el objetivo general de nuestro proyecto, las causas pasan a ser los objetivos específicos o medios, y los efectos se transforman en el fin.

Las “ramas” del “árbol” son los fines derivados del objetivo central. Éstos se agrupan y jerarquizan en fines directos, fines indirectos y, según sea el caso un fin último.

De manera análoga, se identifican los medios o “raíces” las cuales se agrupan y jerarquizan en tres (3) medios de primer nivel y eventualmente su desagregación en medios de primer nivel.

En la misma lógica, se afirma que no existe una sola forma de construir y presentar el “árbol de objetivos o de medios - fines, sin embargo se sugiere seguir el siguiente itinerario metodológico:

- Definir el objetivo central
- Determinación de los medios o herramientas para alcanzar el objetivo central, y elaboración del árbol de medios.
- Determinación de las consecuencias positivas que se generarán cuando se alcance el objetivo central, y elaboración del árbol de fines.
- Presentar el árbol de objetivos o árbol de medios-fines.
- Relacionar los medios de primer nivel y los fines directos.
- Alternativas de solución

## 2.8. Alternativas de Solución

Hasta este momento hemos logrado: Identificar el Problema y las Causas que lo producen, asimismo, ya hemos planteado cuál es el Objetivo Central que queremos alcanzar y los Medios para lograrlo.

En este sentido, lo primero que haremos es prestar atención a los Medios Fundamentales definidos, y a partir de cada uno de ellos preguntarnos:

Como respuesta a esta pregunta tendremos una serie de *acciones* que se deberían realizar para implementar los Medios Fundamentales. Es importante señalar, que cuando se plantean Acciones, es necesario considerar que éstas puedan ser llevadas a cabo.

### ¿Cómo planteamos las Alternativas de Solución?

A partir de las acciones que se definan podremos plantear varias *alternativas de solución* para el Problema. Es decir, las *alternativas de solución* son las diversas agrupaciones que podamos hacer de las Acciones planteadas de manera tal que podamos dar solución al Problema. En ese sentido, son las combinaciones de Acciones que determinan las diferentes Alternativas de Solución.

## 3. Formulación de un proyecto

El término formulación de proyectos se refiere al acto metodológico del desarrollo de una propuesta en el contexto de la planificación institucional; en tanto un proyecto es el modo sistematizado de plantear una respuesta a un problema identificado como tal. En consecuencia, el documento del proyecto es un medio en el cual se expone el planteamiento para solución de un problema previamente identificado y priorizado, con la finalidad de servir de instrumento para la toma de decisiones de inversión y/o cooperación.

### 3.1. Horizonte de Evaluación

Se llama así al período que se establece para evaluar los beneficios y los costos atribuibles a un determinado Proyecto. Para definir este horizonte se debe considerar la suma de las Fases de *Pre-Inversión*, *Inversión* y *Post-Inversión*.

Normalmente se estima que un periodo de evaluación de un proyecto de equipamiento es de 5 años, mientras que un proyecto de infraestructura puede considerarse dependiendo la complejidad del mismo 10 a 20 años.

Para el tipo de proyectos sociales, normalmente, el horizonte de evaluación puede ser igual a su vida útil, que es el número de años durante el cual existirán beneficios asociados con el proyecto ejecutado.

### 3.2. Análisis de Oferta y Demanda Determinación de la Población Objetivo

Es recomendable realizar un análisis y proyección de la Demanda y Oferta por los bienes y servicios que el Proyecto planea desarrollar; dado que una vez conocidos estos valores se podrá definir el Déficit en la Demanda de bienes y servicios que nuestro Proyecto podrá atender de acuerdo a los recursos y competencias disponibles. Conociendo este déficit podremos dimensionar nuestras Alternativas de Solución, para así poder hacer el Costeo de las mismas.

En general se debe seguir más o menos el siguiente camino lógico, ver gráfico 6.

Es necesario tomar en cuenta que algunos proyectos por su naturaleza y su concepción, están orientados a satisfacer determinadas necesidades que no necesariamente están expresadas en demanda (no existe la variable precio) y que por lo tanto requieren de una formulación diferente.

Para aquellos proyectos sociales o carismáticos que requieran el desarrollo de una serie de actividades "sociales" como talleres, charlas, jornadas, reuniones, etc.; es conveniente abordar este punto directamente, desde la perspectiva del Marco Lógico, en la cual se planteen secuencialmente y de manera lógica y coherente las actividades previstas para el logro de determinados objetivos.

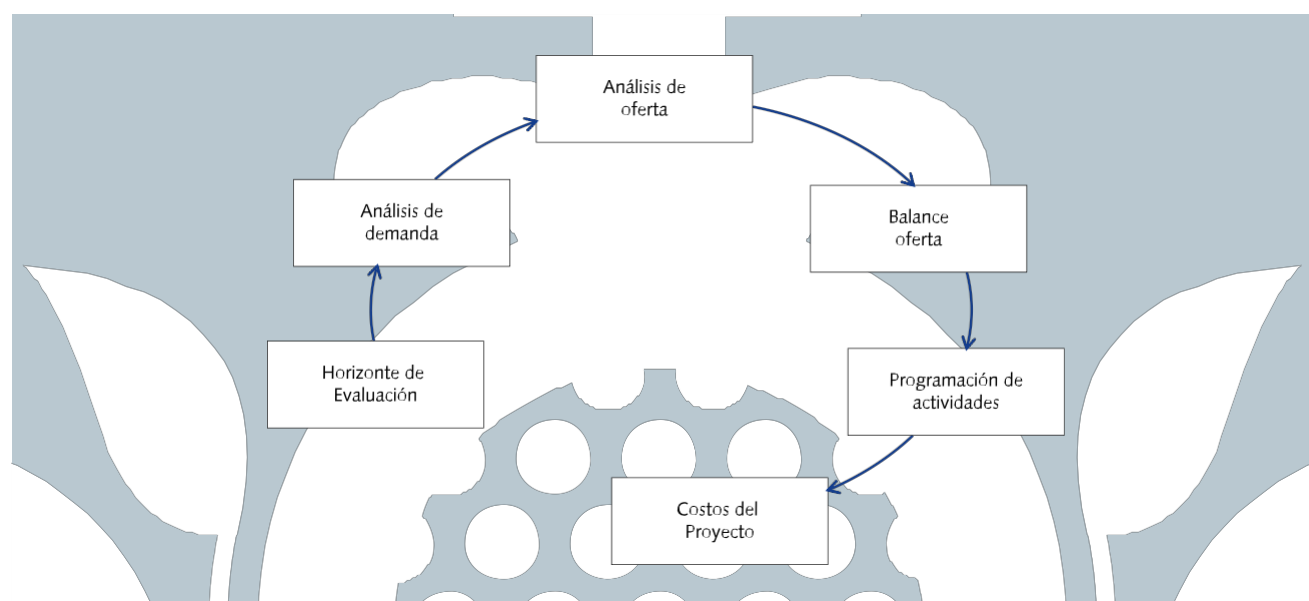


Gráfico 6

## Definiremos algunos conceptos preliminares

**Población de referencia:** Es la población total del área o áreas geográficas donde se llevará a cabo el proyecto.

**Población afectada o demanda:** Es la población que requerirá los servicios ofrecidos por el proyecto y forma parte de la población de referencia.

**Población ya atendida por otras entidades:** Es la población cuyo requerimiento se encuentra ya cubierto o recibe atención por parte de otra institución, privada o pública.

**Población carente o déficit:** Es la población que necesitará los servicios ofrecidos por el proyecto, se estima deduciendo la población ya atendida por otras entidades (oferta) de aquella que requiere el servicio, la población afectada (demanda).

**Población objetivo:** Es la población que se pretende efectivamente atender a través del proyecto. Idealmente, la población objetivo debería ser la población carente. Por ajustes presupuestales, la población objetivo podría ser diferente y menor que la población carente.

Las estimaciones que nos interesa llevar a cabo son sólo las correspondientes a la población de referencia y a la población carente. Haremos estimaciones de la oferta y la demanda, sólo si son necesarias para tener la información de la población.

También segmentaremos la población y definiremos grupos sociales según sexo, condición socioeconómica, entre otras variables.

Sin embargo, siempre que sea posible se recomienda la ruta marcada en el diagrama anterior con la finalidad de precisar mejor las actividades de las alternativas propuestas y sus costos.

## Análisis de Demanda

Se entiende por demanda la cantidad de bienes y servicios que el mercado requiere o solicita para buscar la satisfacción de una necesidad específica a un precio determinado.

El análisis de la demanda tiene como objetivo principal medir las fuerzas que afectan los requerimientos del mercado, con respecto a un bien o servicio y como este puede participar para lograr la satisfacción de dicha demanda.

El análisis de demanda consiste en identificar y proyectar a lo largo del horizonte de evaluación. El ejercicio consiste en calcular la cantidad demandada del servicio o bien, que se desea brindar o producir respectivamente a partir de la población demandante.

Se busca responder a las preguntas:

¿Qué determina la demanda?

¿Qué factores influyen en la determinación de la demanda?

¿Cómo se comporta la demanda en el tiempo?

La demanda funciona a través de distintos factores:

- La necesidad real del bien
- Su precio
- Nivel de ingreso de la población

Para establecer un buen análisis de la demanda se tendrá que recurrir a la investigación de información proveniente de fuentes primarias y secundarias, como indicadores económicos y sociales.

## Análisis de Oferta

El análisis de oferta radica en identificar y proyectar la capacidad de con la que se cuenta actualmente para producir y brindar productos y servicios respectivamente.

En teoría económica se define la oferta, como la cantidad de un bien o servicio que entra en el mercado a un precio dado en un periodo de tiempo determinado. En este concepto las cualificaciones de tiempo y precio son necesarias, debido a que cuando mayor sea el precio ofrecido, mayor será la cantidad de producto llevada al mercado, y cuando más largo el periodo de tiempo, mas serán los oferentes que podrán ajustar su producción para beneficiarse del cambio en los precios. Por tanto, la oferta que llega al mercado normalmente aumentará con unos precios crecientes y descenderá con precios a la baja.

Del comportamiento de los precios, los productores podrán ajustar su flujo de producción cuando se trata productos manufacturados con ciclos cortos de proceso, pero difícilmente lo podrán hacer cuando se trata de inversiones nuevas o cuando los ciclos de proceso son en el largo plazo. Sin embargo, el comportamiento de los precios en el mercado, son indicadores que inciden en la toma de decisiones para producir o no un bien o servicio.

Factores:

- Precios Insumos (Costos Producción)
- Desarrollo Tecnológico.
- Variaciones Climáticas.
- Precios Bienes Relacionados o Sustitutos
- Debo conocer mi competencia para averiguar si estoy mejor, igual o peor que ellos.
- Identificar mi competencia
- Características de la competencia
- Fortalezas y debilidades
- Número de Clientes, localización, tipo de tecnología, proveedores.

### Balance Oferta - Demanda

La interacción de la demanda y de oferta de un bien o servicio en el mercado, permite determinar con algún grado de aproximación si hay una demanda satisfecha o deficitaria. En este sentido, se manifiesta un mercado deficitario si de la comparación de la demanda con la oferta, resulta que la primera (demanda) es mayor que la segunda (oferta), o satisfecha o en superávit si sucede lo contrario.

Ante una situación de demanda insatisfecha o deficitaria, se puede decidir iniciar acciones tendientes a aumentar los volúmenes de producción de bienes y servicios, con la seguridad que con los volúmenes adicionales de producto o servicio no afecta las condiciones actuales del mercado y, consecuentemente, no altera el comportamiento de los precios.

En este punto, es necesario:

- Identificar la demanda efectiva no atendida
- Determinar las metas globales y parciales
- Determinar el plan de producción de servicios
- Requerimientos para ofrecer los servicios del proyecto

### 3.3. Organizar las Etapas y Actividades de cada Alternativa

Para dar inicio al proyecto, se deben cumplir una serie de condiciones iniciales previas. Pueden existir condiciones externas, que no dependen del proyecto en sí; y condiciones internas, que en, general, son etapas de la misma alternativa.

Es importante anotar, además, que una de las condiciones internas que toda institución debe asegurar antes de iniciar un proyecto es su capacidad física y operativa para implementarlo. Sobre la base de lo anterior, será posible armar la secuencia de cada alternativa.

Para cada alternativa debemos establecer el conjunto de actividades que se requieren implementar: Para ello, podremos preguntarnos:

- ¿Cuáles son las actividades necesarias para cumplir cada una de estas alternativas?
- ¿Existe algún orden recomendable entre estas actividades?
- ¿Cuáles de ellas deben ser llevadas a cabo secuencialmente y cuáles son independientes entre sí?

Así también, debemos relacionar y ordenar las alternativas antes planteadas de acuerdo con la población objetivo, preguntándonos:

- ¿Existen condiciones iniciales relacionadas con las características de la población?
- ¿Existen condiciones iniciales externas que hacen necesario

descartar una porción de la población objetivo, pues no será posible atenderla?

### 3.4. Elaborar el cronograma de cada alternativa

Definir el inicio y el final de las actividades de acuerdo con fechas límite, de ser necesario. Para elaborar el cronograma de cada alternativa, requerimos establecer previamente:

- Si alguna de las actividades presenta una fecha límite (por factores climatológicos, financiamiento, etc.)
- Estimar la duración de las actividades.

Sobre la base de lo anterior, será posible preparar un cronograma para cada alternativa.

### Modelo de Cronograma de Actividades

Para informar de la duración de cada actividad, deberá pintar o hacer una cruz en los cuadros correspondientes a los meses durante los que ésta se desarrolle (gráfico 7, ver página 38).

### 3.5. Elaborar el presupuesto de cada alternativa

Elaborar un listado de requerimientos por actividad de cada alternativa, teniendo esto podemos desarrollar un listado complementario de los requerimientos necesarios, tomando en cuenta la descripción del requerimiento y el momento en que se debería efectuar el desembolso. Se deberá definir:

- El número de unidades necesarias.
- El número de períodos en los que se necesitan las unidades (cuando sea aplicable), como en el caso de pagos periódicos tales como los sueldos y salarios.

Luego de esto se deben precisar los costos unitarios y por período, con y sin impuestos, de cada requerimiento, esta es una de las etapas importantes de la formulación.

Los impuestos considerados son los que correspondan a cada país que gravan todas las compras de bienes y servicios.

Adicionalmente a los requerimientos específicos, es necesario considerar los gastos administrativos y el rubro de imprevistos para cada una de las alternativas. Normalmente, se acepta establecer los gastos administrativos como un porcentaje, de 8 a 12%, del presupuesto elaborado; y los imprevistos, 3 a 5%.

Sobre la base de la información anterior será posible elaborar el presupuesto de cada una de las alternativas.

| PRIMER AÑO DE EJECUCIÓN                                                                                            |       |       |       |       |        |        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|
| Actividades \ Mes                                                                                                  | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | ..... | Mes 11 | Mes 12 |
| Enumere en esta columna todas las actividades, señalando con un número de referencia el objetivo al que se vincula |       |       |       |       |        |        |
| Actividades para el Objetivo 1                                                                                     |       |       |       |       |        |        |
| 1.1.                                                                                                               |       |       |       |       |        |        |
| 1.2.                                                                                                               |       |       |       |       |        |        |
| .....                                                                                                              |       |       |       |       |        |        |
| Actividades para el Objetivo 2                                                                                     |       |       |       |       |        |        |
| 2.1.                                                                                                               |       |       |       |       |        |        |
| 2.2.                                                                                                               |       |       |       |       |        |        |
| .....                                                                                                              |       |       |       |       |        |        |

Gráfico 7

### 3.6. Evaluación

Ahora que ya formulamos todas nuestras Alternativas, podríamos preguntarnos ¿por qué de una vez no ejecutamos la más barata?; la respuesta radica en que no sólo es el costo lo que se debe tener en consideración al elegir una alternativa, es necesario hacer un análisis de cuáles son los beneficios de cada una de las Alternativas.

La finalidad de este Módulo, es brindar herramientas para evaluar las Alternativas de Solución y elegir la mejor Alternativa desde el punto de vista social. Esto es:

- Identificar y valorar los beneficios.
- Determinar la rentabilidad social de cada una de las Alternativas de Solución.
- Determinar la mejor Alternativa de Solución sobre la base de los indicadores de rentabilidad de cada una.
- Determinar la sostenibilidad de la Alternativa de Solución elegida.
- Identificar los impactos ambientales negativos de implementar el Proyecto, así como estimar los costos de mitigarlos.

En resumen debemos definir la Evaluación Social, como el proceso de identificación, medición, y valorización de los beneficios y costos de un proyecto, desde el punto de vista del Bienestar Social.

**¿En qué casos se debe hacer la evaluación social de un proyecto?**

Cuando quien promueve el proyecto no busca una renta-

bilidad privada, si no el logro de beneficios sociales.

Entre las diferencias entre la Evaluación Privada de Proyectos y la Evaluación Social de Proyectos, radica entre otros puntos en que para la primera los beneficios y costos son del dueño del proyecto y se maximiza el bienestar en forma privada; en el segundo caso, los Beneficios y costos son para la sociedad o el colectivo involucrado y se maximiza el bienestar Colectivo.

La Evaluación Social de Proyectos, determina la conveniencia de ejecutar un proyecto desde la perspectiva de la sociedad en su conjunto y no sólo es aplicable a proyectos sociales o del sector público; cualquier proyecto, aún si es ejecutado por un privado, puede ser evaluado, desde un enfoque social.

Para identificar los costos y beneficios de la evaluación de proyectos, así como el escenario en el cual deben ubicarse, es necesario comparar lo que sucede con un proyecto contra lo que hubiera sucedido sin él; este simple ejercicio definirá costos y beneficios del mismo.

Mientras que la evaluación privada de proyectos, incluye una evaluación económica y financiera; la evaluación social, se refiere a un análisis socio económico en el cual el flujo de recursos reales y servicios utilizados y producidos por el proyecto puedan determinarse en costos y beneficios sociales pertinentes.

## 4. Adquisición de bienes, servicios y obras civiles en el marco de un proyecto

### 4.1. Consideraciones Generales

El propósito del presente Capítulo es el establecimiento de un conjunto de principios para la realización de los procesos de adquisición de bienes, servicios y contratación de obras civiles.

En general, los procedimientos de adquisiciones deben incluir normativas que aseguren trato igualitario a los oferentes y permitan reducir o eliminar la discrecionalidad o abuso intencional, tanto de las personas encargadas de la administración de los procesos, como de los oferentes que participan en los mismos.

El Centro es responsable de la adecuada conducción de los procesos de adquisición de bienes, servicios y obras civiles que se realicen dentro del marco de un proyecto. Deberá observar principios internacionalmente aceptados, dando la seguridad de procesos transparentes, otorgando imparcialidad, y buscando la mayor rentabilidad para los proyectos. Utilizará normas y procedimientos de acuerdo a las regulaciones establecidas por instituciones financieras internacionales, en el caso que éstas financien las compras o contrataciones a realizarse en el marco de un proyecto de ejecución nacional. También ajustará sus operaciones a las leyes vigentes en el país dónde se realice la implementación del proyecto.

El Centro deberá mantener obligatoriamente la documentación por el tiempo que la legislación establezca, que avale que los procesos que se detallan en este Capítulo se han cumplido, ya sea para la Auditoría que se realizará al proyecto o para cualquier solicitud de información.

### 4.2. Principios de Adquisiciones y Contrataciones

**Definición:** La adquisición de bienes, servicios y/u obras civiles es un proceso que abarca desde la identificación de las necesidades, selección de modalidad de compra, preparación y acuerdo del contrato, y todas las fases de la administración del contrato, hasta el final de los servicios contractuales o de la vida útil del bien (activo).

La adquisición de bienes y servicios, es una de las actividades que mayor impacto tiene sobre la ejecución adecuada de un proyecto. De la estrategia de adquisiciones dependerá, en

buena parte, el logro de los resultados del proyecto y su oportuna conclusión.

**Planificación de las Adquisiciones:** el Centro deberá preparar y mantener actualizados planes periódicos de adquisiciones para el proyecto, que complementarán el plan de trabajo del proyecto. Para la preparación de este plan, deberán tenerse en cuenta al menos los siguientes aspectos:

- Método para realizar las adquisiciones.
- Existencia de una lista de potenciales fuentes de adquisiciones.
- Disponibilidad segura de fondos y autorización para utilizarlos.
- Preparación y entrega de descripciones adecuadas de las adquisiciones.
- Plazos de entrega.
- Criterios de evaluación.
- Justificación adecuada en el caso de realizar adquisiciones no competitivas. (No es aceptable la indicación de urgencia, cuando ésta es el resultado de una falta de planificación previa y debida).

#### Principios que deben ser observados en los procesos de adquisición de bienes, servicios u obras civiles

- **Mejor valor por el dinero:** Significa la selección basada en la integración de factores técnicos, organizacionales y de precios, de acuerdo a la importancia de cada uno de los mismos, y, por consiguiente, no significa la elección del menor precio propuesto u ofertado. Una mejor relación calidad-precio considera una evaluación integral de los factores técnicos, organizacionales y de precios, a la luz de sus respectivas importancias (confiabilidad, calidad, experiencia, rendimiento anterior, costos reales de mercado, entre otros, y no se interpreta simplemente como aquella opción que ofrece el precio inicial más bajo.
- **Imparcialidad, integridad y transparencia:** Como la competencia es lo básico para la eficiencia, imparcialidad y transparencia en las adquisiciones, el Centro es responsable de asegurar la integridad del proceso de adquisiciones y el mantenimiento de la imparcialidad de todos los

oferentes. Las normas y reglas aplicables deben ser claras y no ambiguas.

- **Efectiva competencia:** El objetivo de la misma es proveer a todos los licitantes elegibles, los requerimientos del Centro, en tiempo, con adecuada notificación y con la misma igualdad de oportunidades a todos ellos.

- **Ética en las adquisiciones:** Durante los procesos de compra y ejecución de una orden de compra o contrato, se exige que los oferentes, así como los funcionarios o personas involucradas que participen en los procesos, observen los más altos niveles éticos. A este respecto, se deben tener en cuenta las políticas de la Orden en estos asuntos.

- **Consideraciones ambientales:** El Centro debe realizar sus actividades de una manera responsable en relación con el medio ambiente y como una opción institucional que nos compromete en la preservación y mejora de la calidad de vida de la sociedad, lo cual implica, que los bienes y/o servicios que se seleccionen minimicen el impacto ambiental. Para determinar el grado de respeto por el ambiente de los bienes y/o servicios, se puede aplicar los indicadores que existan a nivel local y que señalan el nivel oficial ambiental con que fue aprobado el producto.

### 4.3. Métodos de Adquisición

Adicionalmente a la economía y eficiencia, se requiere transparencia y responsabilidad en el uso de los fondos, lo cual afecta la elección del método de adquisición, la documentación y procedimientos a ser utilizados. Los métodos de solicitud y evaluación de ofertas deben responder a los lineamientos de cada Provincia.

Consideraciones que se deben tener en cuenta referente al manejo logístico en el marco de la ejecución de los programas o proyectos.

Definir los bienes o servicios a contratar:

- Para una obra civil debe elaborarse el expediente técnico o como se denomine a la definición de las características y especificaciones técnicas de la obra a desarrollar.

- Si es un producto: conformidad con las normas nacionales / internacionales aplicables al mismo
- Si es un servicio: deben formularse los términos de referencia y precisarse los resultados de los entregables esperados.
- Si es equipamiento: se debe tener un expediente donde se precisen las especificaciones técnicas de lo que se va a comprar.
- Si las decisiones se toman en comité de compra, se sugiere que el director o coordinador del proyecto pueda estar presente.
- Infraestructura: quien formula o desarrolla el expediente técnico o estudios definitivos no debería ser el mismo que el que construya la obra, pero si puede ser un buen supervisor.
- Buscar los mecanismos de garantía tanto en el pago la adjudicaciones de obra como en el cumplimiento de las mismas que salvaguarden los intereses de las Provincias o de los Centros.
- En el caso de Obras Civiles se debe realizar la Liquidación de Obra<sup>3</sup> a fin de obtener un informe ordenado y detallado con el objeto de dar a conocer el costo final y características técnicas finales, dando así por culminada la etapa de inversión.

### 4.4. Administración de Inventarios

Se deberá mantener en regla y organizado el inventario de todo el equipo que sea adquirido en el marco del proyecto respectivo. Asimismo, será responsable de asegurarse que el equipo y los suministros adquiridos sean utilizados estrictamente para propósitos del proyecto, y que el equipo sea mantenido en buen estado de funcionamiento, así como, de la obtención de las respectivas pólizas de seguro.

### 4.5. Auditorías

La auditoría del proceso de adquisición de bienes, servicios y obras civiles es el examen objetivo, sistemático e independiente de toda evidencia que permita expresar una opinión sobre el desempeño y resultados de todo o parte del proceso de adquisición.

La auditoría comprende:

- Auditoría de fases o etapas concluidas. Consiste en evaluar el logro de los resultados planificados y/o el cumplimiento de disposiciones legales aplicables relacionadas con el objeto de la adquisición. Se evaluará la eficiencia y/o la economía con que se lograron los resultados de la fase o etapa objeto del examen.

3. Es un acto administrativo que a través de un informe detallado y ordenado da a conocer el costo final de la obra ejecutada y define las características técnicas con que la obra ha sido ejecutada, dando así por culminada la fase de inversión relativa a la etapa de ejecución de la obra.

Sirve para: • Determinar el costo final de la obra. • Definir las características técnicas con que se ha ejecutado la obra y su registro y control patrimonial. • Culminar con la fase de inversión, relacionada con la ejecución de la obra.

- La verificación del cumplimiento de obligaciones contractuales
- Auditoría de fases o etapas sin concluir. Consiste en evaluar si los procedimientos diseñados y los efectivamente implementados y/o a implementar aseguran el logro de los objetivos; y el acatamiento de la legislación y normativa aplicable.



# IV. LIMOSNA RECAUDACIÓN DE FONDOS FINANCIAMIENTO EXTERNO

# 1. Procuración de recursos financieros para ayuda a necesitados y gestión de proyectos

## 1.1. Limosna – Recaudación de Fondos

La Orden de San Juan de Dios es una Orden mendicante<sup>4</sup>, tiene su propia espiritualidad tejida en las actitudes y prácticas de Juan de Dios y sus primeros compañeros, por lo que podemos decir que somos herederos y podemos presentar una tradición que se remonta a más de quinientos años, donde los Hermanos y también Colaboradores (Angulo<sup>5</sup>) han salido a buscar limosna.

Esa búsqueda de medios para aliviar al enfermo y necesitado, se basa en los valores que nos son propios como Institución y desde la *ética* y *transparencia*. Incluso ya el mismo biógrafo Castro hace referencia a como Juan de Dios se autoimponía unos límites para con sus benefactores<sup>6</sup>: “viendo las grandes necesidades que en la ciudad había y por no ser molesto y dar pesadumbre a los ciudadanos de Granada, pidiéndoles siempre de día y de noche, por dejarlos descansar, algunos días, salía a pedir limosna a algunos señores de Andalucía”.

Esa labor de captación de fondos, quizás en ocasiones ha estado mal juzgada por quienes, desconociendo la historia, asocian la caridad, la “limosna”, como algo propio de otra época o de estados “paternalistas”, en contraposición con la “justicia” del moderno estado democrático y de derecho.

En la vida de Juan de Dios, hay un hecho que aparece relatado en el proceso de su beatificación, que le otorga la fama de hacerlo bien y de emplear adecuadamente lo que se recibe: “buscando hacer una limosna: pareciole que el bendito Juan de Dios, era entonces el que mayor nombre tenia de caridad, y que más bien distribuía las limosnas, pues la gente más grave de esta ciudad se la daban de por mayor, para que él, como tan buen dispensador y repartidor, la diese y repartiese”<sup>7</sup>.

### 1.1.1. Definición

La limosna es “algo que se da caritativamente”, “un regalo dado graciosamente”; en las distintas tradiciones religiosas, dar limosna equivale a hacer justicia. La palabra limosna traducida del hebreo (sedaqot) significa “justicia”; por lo tanto, se

podría decir que, dar limosna es “hacer justicia en nombre de Dios a quienes no se la hacen los hombres”. Para no quedarnos en un razonamiento y acción incompleta, aceptamos que, la limosna “supla de momento la justicia, pero sin renunciar a ella”; por tanto, esa acción ha de llevar a un compromiso solidario con la persona para no retardar la llegada de la justicia.

### 1.1.2. Líneas de acción para la recaudación de fondos

Muchas de las actividades y técnicas de la recaudación de fondos han sido adaptadas del mundo de las empresas. Eso es valioso, pero no eximente para aplicarlo de una forma ética. Los principios de transparencia e integridad ética se aplican especialmente cuando trabajamos con algo que se nos encomienda para hacer llegar a otros.

Es importante que todos los que realizan esa tarea, tanto en las actividades más mecánicas como en la dirección, ya sean personal remunerado o voluntario, estén completamente convencidos del valor, integridad y los beneficios de la misión, la organización, y las actividades para las que se emplean los fondos recaudados. Eso supondrá la participación de todos, en la medida de lo posible, en los diseños de estrategias, objetivos, campañas, etc.

### 1.1.3. Usos

Los recursos obtenidos mediante campañas o emprendimientos de recaudación son para el uso exclusivo de los programas y proyectos para los que fueron solicitados, bien sean estos proyectos sociales, de infraestructura o cualquier otra iniciativa que requiera de fondos.

Se entiende que mediante el Fundraising se deben financiar proyectos que no son viables por otros medios de financiamiento (bancarios) y que la institución considera que son esenciales para desarrollar su misión.

En consonancia con las recomendaciones del Capítulo General 2012: Es importante se busquen las alternativas para la profe-

4. Orden mendicante, (del latín mendicare), pedir limosna, es un tipo de Orden religiosa católica caracterizada por vivir de la limosna de los demás.

5. Cfr. Biografía de Francisco de Castro. Capítulo XIII. Joan de Avila, llamado Angulo, Colaborador y amigo de San Juan de Dios/ SJD 1ª Carta a la Duquesa de Sesa

6. Cfr. Biografía de Castro. Capítulo XVI.

7. Testigo 104. Dª Gracia Espinosa en referencia a D. Fernando Núñez. Presbítero.

sionalización y vinculación de los recursos humanos necesarios para llevar a cabo esta labor.

Principios fundamentales para el uso de estos recursos son:

- Responsabilidad,
- Transparencia
- Retroalimentación
- Implicación del donante
- Implicación a las directivas
- Trabajo en equipo, transversal e interdisciplinario

### 1.1.4. Lineamientos en el uso de los recursos

- Asegurar el ser responsable con los objetivos propuestos a los benefactores y tener claridad en el trabajo.
- Asegurar que se va a invertir ese dinero en lo que se propuso cuando se inició la recaudación de fondos.
- Informar de manera constante sobre los avances del proyecto o programa, a benefactores y a la población en general.
- Elaboración de informes detallados y claros que puedan ser entendidos y revisados sin problema por cualquier persona.
- Si las cosas no salen como estaban previstas, se debe asegurar que el donante lo conozca de manera clara y transparente.
- Creer en el valor del producto o acción que se está emprendiendo.
- Valorar y contabilizar todo tipo de donaciones (trabajo, suministros)
- Realizar un plan organizacional amplio y actualizado.

### 1.1.5. Actitudes hacia los donantes o benefactores (Individuos y grupos concretos)

El reconocimiento y agradecimiento es primordial. El agradecimiento a cada donante es un precio pequeño. Juan de Dios nunca se cansaba de ello: “Es mucho lo que os debo y lo que tengo que agradecerles pues en mis trabajos y necesidades siempre me habéis ayudado...”<sup>8</sup>. “Ya los ángeles en el cielo se la tienen asentada en el libro de la vida”<sup>9</sup>.

¡Gracias!, es una de las palabras más importante en la obtención de fondos y en la gestión de los mismos. Es la forma de mantener vivo el entusiasmo por las actividades que se realizan y hacer sentir a los donantes parte de la organización.

### 1.1.6. Cuidado del donante y seguimiento.

Siempre respetando su voluntad; hay personas que desean mantener su anonimato y no quieren ser “molestados”. Los

donantes anónimos son benefactores que quieren mantenerse ignorados. Frecuentemente tienen razones personales, ideológicas o religiosas, por las cuales prefieren seguir en el anonimato.

Con otras personas donantes, a las que hay que ir más allá de un simple «gracias»: los donantes quieren saber qué se ha conseguido con el dinero que han donado. Están interesados en los resultados de estas actividades: ¿se han logrado, total o parcialmente, los objetivos que se establecieron cuando se les pidió la donación? O, simplemente, qué se hace con lo que se recibe, en qué se va utilizando ordinariamente lo que llega.

En la espiritualidad de Juan de Dios el dar cuenta constituye un elemento fuerte. Y esto se desprende su actitud, que vemos en su manera de hacer, al final de su vida “en la ciudad donde visitó la casa de cada persona (a la que él debía dinero). Calculó la cantidad que todavía debía y la anotó en un cuaderno. Algunos de sus acreedores hasta se habían olvidado de sus deudas...y se pagase lo que se debía, habiendo claridad en ello...”<sup>10</sup>. Juan de Dios entonces hizo una segunda copia de su cuaderno, y llevaba con él uno para entregarlo al Arzobispo de Granada, Pedro Guerrero, cuando éste fue a verle en su lecho de muerte.

### 1.1.7. Información renovada de la organización y de lo que hacemos

Es conveniente mantener contacto con los donantes y benefactores periódicamente, aprovechando algunas fechas destacadas tales como: Navidad, onomásticos, aniversarios, recepción de los recibos bancarios, etc., haciéndoles llegar noticias nuestras, el calendario anual, la memoria de las actividades, invitarles a los eventos de presentación y/o evaluación de proyectos, campañas u otros actos; y de ese modo puedan conocer nuestra ética de actuación con detalle, a través de los documentos que así lo avalan.

“La presente es para haceros saber cómo estoy y para daros cuenta de mis trabajos, necesidades y angustias, los cuales cada día se me acrecientan, especialmente ahora, ya que tanto las deudas como los pobres aumentan sin cesar: son muchos los que vienen desnudos, descalzos, llagados y hasta llenos de piojos, de tal manera que es necesario tener uno o dos hombres que no hagan otra cosa sino escaldar piojos en una caldera.... Mis trabajos crecen cada día mucho más.”<sup>11</sup>

8. SJD 3ª Carta a la Duquesa de Sesá. Cfr. Nº 3

9. SJD 2ª Carta a la Duquesa de Sesá. Cfr. Nº 8

10. Biografía de Francisco de Castro, Capítulo XX.

11. SJD 2ª Duquesa de Sesá. Cfr. Nº2

### 1.1.8. Comunicación y sensibilización para la recaudación de fondos

Mediante charlas, seminarios, publicaciones, mesas redondas, puestos informativos, presencia en medios de comunicación. Trabajar para promover un cambio de actitudes y comportamientos en la sociedad y fomentando la justicia y la solidaridad en favor de los más desfavorecidos. Es la forma de dar a conocer nuestra opinión y de brindar la formación sobre los temas que atendemos y que nos preocupan, siendo ocasión para transmitir nuestro propio estilo de hacer e interpretar el hoy de la Hospitalidad.

### 1.1.9. Hacia las Administraciones Públicas y organismos privados

Habrà que tener en cuenta y particularizar lo más posible el estilo y peculiaridades de los grupos, para ver si hay que aplicar alguno de los puntos anteriormente enunciados o bien requieren otra sistemática marcada por sus propias bases y criterios de colaboración o subvención.

### 1.1.10. Seguimiento y Justificación

Se debe mantener en todo momento un alto nivel de ética e integridad; y esto es válido para todas las actividades emprendidas por la organización en general, y no sólo a la de recaudación de fondos. Un aspecto importante de esta integridad es la justificación absoluta.

Todas las acciones deben estar justificadas, todos los fondos deben ser justificados, y en aquello para lo que han sido solicitados.

### 1.1.11. Fidelidad a los fines y transparencia

La justificación va acompañada de la transparencia. La institución no debe tener ningún objetivo secreto, y todas sus actividades y gastos tienen que ser públicos y honestos. Los registros de cuentas tienen que ser abiertos y estar disponibles para que puedan ser inspeccionados y/o auditados en el momento pertinente. No puede comprometerse la honestidad. Los buenos fines (metas u objetivos) de la organización no pueden ponerse en peligro a causa de los medios dudosos que se hayan podido emplear para conseguirlos. Ante la necesidad de dinero, por falta de rentas, Juan de Dios solicita se haga una venta para conseguir subsistencia, pero con una condición: "vendedlo enseguida, con tal que no pierdan nada ni el comprador ni los pobres."<sup>12</sup>

### 1.1.12. Facilitar la evaluación y las auditorías

Es importante mantener registros y archivos exactos de todos

los recursos utilizados en los proyectos y actividades. Promover las auditorías externas e internas, cuando el volumen de los proyectos lo aconsejen, e incluso en el caso de aquellos que bien por su volumen o interés social no nos sea exigible por la ley.

### 1.1.13. Información de lo que hacemos

Al igual que a los benefactores facilitarles la información y documentación que vamos generando sobre lo que somos, sobre lo que hacemos, y la forma de llevar a cabo nuestros compromisos con la sociedad y con los destinatarios de nuestra misión.

### 1.1.14. Hacia la propia organización

En la recaudación de fondos, pueden participar todos los miembros de la Institución, aunque seguramente en actividades diferentes. Tenemos experiencia de cuantos voluntarios se implican en ello, especialmente cuando regresan de participar en una actividad de cooperación internacional, o cuando realizan alguna tarea que les hace seguir creyendo en los fines de la institución.

Por lo tanto, debemos ayudar a conocer nuestros principios, valores y técnicas de la recaudación de fondos. Ayudar a que su convencimiento en la integridad de la organización, y del beneficio y valor de la actividad o proyecto de esta organización, se convierta también en un estímulo para su forma de vivir y, ¡por qué no! promueva un cambio de valores en su vida.

"Dando a los demás, nos hacemos bien a nosotros mismos". Eso proclamaba San Juan de Dios. Y al hablar sobre la limosna, podemos afirmar que, el compartir el tiempo es también una forma de comunión de bienes, y es también una nueva forma de donar, creando sensibilidad y compromiso hacia las necesidades de los otros, construyendo Hospitalidad.

## 1.2. Cooperación internacional

Los proyectos de cooperación internacional deberán ajustarse a las indicaciones contenidas en este Manual y respetar los procedimientos de gestión de fondos de manera que se tengan en cuenta las exigencias del financiador externo y se facilite el trabajo de la entidad gestora, como intermediaria y de la entidad asociada, como ejecutora del proyecto. A continuación se presentan las normas generales que se aplican a los procedimientos financieros para la ejecución de proyectos:

### 1.2.1. Procedimientos de Gestión de Fondos

El manejo de los recursos financieros de un proyecto puede rea-

12- SJD 2ª Gutierrez Lasso. Cfr. Nº 16

## IV. LIMOSNA - RECAUDACIÓN DE FONDOS - FINANCIAMIENTO EXTERNO

lizarse a través de dos modalidades de transferencia de fondos:

- Transferencia directa de fondos ó anticipos de fondos: La entidad asociada solicita anticipos de fondos para la implementación de actividades previstas y reporta gastos realizados.
- Pagos directos: La entidad asociada solicita a la entidad gestora realizar transferencias para los pagos de insumos en el momento en que éstos se adquieren.

No se contempla la opción de que la entidad asociada realice pagos con fondos propios para que éstos sean compensados posteriormente por la entidad gestora.

Todas las transacciones financieras, tanto ingresos como egresos (inclusive los anticipos solicitados), que se realicen en los proyectos, se registrarán en la moneda en la que se efectuaron y se contabilizarán en Euros y/o dólares USA, utilizando el tipo de cambio aplicado por el banco en la transacción. Para determinar el tipo de cambio global aplicable al proyecto se estimará el tipo de cambio medio considerando todas las transferencias realizadas. Para los casos en los que no sea posible, se utilizará el tipo de cambio oficial. No obstante, podría haber cuentas específicas para monedas específicas (i.e. una cuenta exclusiva para operaciones en dólares Americanos, otra para moneda local, etc.).

Las aportaciones de cada financiador para un mismo proyecto, se manejarán en cuentas individuales y exclusivas para ese proyecto, a fin de garantizar la identificación que tienen reflejados los pagos realizados a cargo de esa subvención, así como de los intereses devengados que es necesario reinvertir en el proyecto, teniendo en cuenta los gastos financieros.

Tras realizar un depósito/transferencia a las cuentas del Centro beneficiario, éste debe enviar, a la mayor brevedad posible, una copia del comprobante a la entidad gestora.

Desde el proyecto se controlará y se informará a la entidad gestora también de la gestión de fondos procedentes de otros financiadores o de la propia aportación del Centro. Las contribuciones de costos compartidos estarán asimismo sujetas a estas reglas financieras y condiciones.

Se deben planificar los desembolsos de conformidad con el plan de trabajo y el documento de Proyecto e instituir mecanismos de control presupuestario, a fin de asegurar que todas las Solicitudes de pagos, anticipos de fondos y pagos directos sean tramitados únicamente si hay Disponibilidad financiera y presupuestaria.

El Centro beneficiario es responsable de mantener un sistema contable actualizado que contenga libros, registros y el control suficiente que asegure la confiabilidad y exactitud en la rendición de cuentas y en la información financiera de los proyectos.

El sistema contable se deberá mantener al día con el respectivo cierre de libros. Es necesario instituir mecanismos de control para asegurar que todas las solicitudes de pago directo y adelanto de fondos se tramiten con base en las actividades y cuentas aprobadas en el presupuesto vigente y en la disponibilidad real de recursos.

En los casos que el Asociado en la Implementación realice los pagos directamente mediante anticipos de fondos, éste debe mantener en archivos separados toda la documentación que respalde los pagos que efectúe a cargo del Proyecto.

Es importante notar que esta/s cuenta/s bancarias no será/n considerada/s cuenta/s de la entidad gestora y esta no hará arreglos específicos para su apertura o cierre. El centro beneficiario será responsable por mantener un estricto control de esta/s cuenta/s, realizando conciliaciones al menos trimestralmente (aconsejable mensualmente) y debe conservar en los archivos toda la documentación de respaldo de los movimientos de dicha/s cuenta/s, por mínimo 5 años o el tiempo que estipule la legislación vigente o el financiador. La/s cuenta/s no podrán ser utilizadas para otro fin que no sea recibir los fondos de la entidad gestora le adelanta y realizar los pagos correspondientes al proyecto a realizarse con los fondos adelantados.

Los pagos efectuados a proveedores o contratistas deben ser en nombre del Centro beneficiario y las facturas o recibos a nombre del Centro beneficiario, salvo que el financiador externo especifique lo contrario. Todos estos pagos deben ir sustentados por el procedimiento mediante el cual se efectuó la operación y se pago.

La entidad asociada debe necesariamente presentar su justificación económica y técnica de la forma se pacte con la entidad gestora, que a su vez solicitará en función de la normativa aplicable descrita por el financiador externo.

### 1.3. Endeudamiento financiero

Una de las formas alternativas de financiamiento de un proyecto además de la Recaudación de Fondos, la recepción de subsidios estatales, la obtención de fondos de la Cooperación Internacional, etc. es buscando recursos monetarios en el mercado financiero que puedan emplearse para realizar todo o parte de dicho proyecto.

Una buena administración financiera es un elemento vital para la planificación óptima de un proyecto a fin de reducir sus riesgos.

El financiamiento puede clasificarse de dos maneras:

- **Financiamiento Interno.** Es aquel que proviene de los recursos propios de la organización, principalmente de la creación de fondos y reservas provenientes de la capacidad de generar liquidez y ahorro en su actividad, la mejora en los plazos de pago a proveedores, etc.
- **Financiamiento Externo.** Es aquel que se genera cuando no es posible financiar un proyecto con recursos propios, y se recurre a terceros.

En este apartado nos referiremos siempre al Financiamiento Externo.

#### **Capacidad financiera**

Capacidad que tiene una institución para comprometer parte de sus ingresos futuros en el pago de servicio a la Deuda.

El indicador de endeudamiento es el termómetro que las entidades crediticias revisan para conocer la capacidad que la institución tiene para comprometerse sin llegar a incumplir o poner en riesgo su patrimonio, así como su situación actual y proyecciones futuras del negocio particular y del sector al cual pertenece.

La opción de endeudamiento externo implica un riesgo para la institución y requiere estar absolutamente seguros de que podremos hacer frente al pago de la deuda. Para esto deberemos realizar las correspondientes proyecciones de ingresos y egresos y evaluar si los resultados serán suficientes para cancelar la deuda.

#### **1.3.1. ¿Qué aspectos se debe tomar en cuenta para buscar financiamiento?**

El financiamiento para proyectos es uno de los temas más importantes, dado que las condiciones del mismo pueden variar dependiendo del tipo de proyecto y de la institución proponente. A continuación presentamos algunas consideraciones prácticas que se debe tomar en consideración al momento de solicitar un financiamiento privado para nuestros proyectos.

Los costos y condiciones de financiamiento pueden variar significativamente, dependiendo de una serie de factores, como el monto, el plazo de financiamiento requerido, la moneda, los flujos de amortización, el nivel de riesgo crediticio de la institu-

ción, capacidad de pago; además existen costos transaccionales asociados a cada alternativa de financiamiento.

De otro lado, los costos y condiciones de financiamiento también pueden variar dependiendo de los mercados a los cuales puede acceder, proyección del sector en el cual participa, existencia de programas de financiamiento específico, etc.

En todo caso, antes de plantearse la necesidad de acudir a alguna entidad financiera o algún mecanismo de financiamiento para los proyectos, siempre que sea posible y oportuno, debe considerarse la posibilidad de financiar nuestros proyectos con recursos propios; la principal ventaja de este método es la facilidad y rapidez del acceso al capital; sin embargo suele suceder que los montos con los que se cuenta generalmente no alcanzan a financiar proyectos de importancia estratégica o de alto impacto.

#### **1.3.2. Modalidades o alternativas más frecuentes de financiamiento**

##### **Crédito**

El crédito es una operación financiera en la que una entidad financiera concede a una persona u organización, una cantidad de dinero previamente definida y especificada en un contrato, durante un período de tiempo determinado. El crédito supone devolver el dinero más una tasa de interés y en algunos casos otros costos asociados que la entidad financiera debe informar debidamente.

En el caso de los proyectos, normalmente, los créditos están supeditados por líneas de financiamiento sean para activo fijo (inmuebles, equipamiento) y para capital de trabajo; en cuyo caso las condiciones pueden variar por el tiempo y riesgo implicado en cada operación; normalmente las líneas de financiamiento para capital de trabajo suelen implicar tiempos menores de repago y mayores tasas de interés.

Aunque el período de espera y los trámites para obtener el crédito pueden demorar, dependiendo del país, la entrega del dinero es inmediata y se entrega el monto en su totalidad, a diferencia de algunos fondos públicos o concursales, que van entregando los fondos por etapas.

##### **¿En qué fijarse al solicitar un crédito?**

Normalmente las entidades rectoras del sistema financiero de los países, entregan a la población y demás instituciones un conjunto de recomendaciones que deben tomar en cuenta para solicitar un crédito bancario, como por ejemplo:

- Cotizar y comparar productos y servicios bancarios, antes

de contratarlos; tome en cuenta que las tasas de interés de los bancos, pueden variar inclusive diariamente. Además, consulte sobre otros gastos asociados al producto o servicio financiero, en particular gastos notariales, de escrituras, impuesto de timbres y estampillas, etc. Tenga en cuenta que muchas veces se ofrecen seguros junto a la contratación de un crédito, pregunte sobre las condiciones del crédito y cotice en los distintos bancos.

- Es recomendable comparar los costos y beneficios que otorga el producto o servicio.
- Evaluar las necesidades reales respecto de los beneficios del producto o servicio y descartar los que son innecesarios o que no serán utilizados.
- En necesario asegurarse de contar con la información necesaria para decidir sobre la contratación de un producto o servicio bancario: características del producto o servicio que desea contratar. Leer detenidamente los documentos que se le entregan, antes de firmar cualquier contrato.
- En caso de dudas, pregunte y pida que le aclaren; en el caso de dudas acerca de características o condiciones del producto o servicio que desea contratar, solicite al banco una explicación detallada, incluyendo los efectos que tendrán para usted los documentos que deberá firmar, especialmente respecto de los compromisos que asumirá.
- Sobre temas legales y de formalización de contratos, es muy importante, no asumir compromisos sin antes leer y entender lo que se firma; dado que esta conlleva la aceptación de las obligaciones y los derechos que ahí se especifican. Por ello, antes de firmar, es conveniente que siempre se lea y comprenda el contenido de todos los documentos que el banco le solicita; asegurándose de preguntar sobre las obligaciones que tendrá que cumplir y verificando que sean adecuadas a su presupuesto y la institución podrá cumplirlas sin dificultad.
- También es necesario entender que los anexos que se mencionan en un contrato son parte de este último, razón de más para leer y comprender bien sus implicancias.

### Leasing

Esta es una buena alternativa de financiamiento para proyectos de equipamiento que supongan actualizaciones tecnológicas por ejemplo; conocido como arrendamiento financiero, se usa para la financiación del equipo y material necesario para el pro-

yecto. Se trata de alquilar estos bienes a una empresa a cambio de un canon periódico. Existe también una opción de compra sobre los equipos. Esta alternativa de financiamiento ayuda a poner en marcha una empresa con pequeños desembolsos.

### Renting

En el caso que algunos Centros que deban renovar continuamente o en periodos muy cortos su equipamiento, pueden verse beneficiadas con este sistema. Equipos informáticos y vehículos son muchas veces financiados de este modo. Consiste en el alquiler del bien en cuestión durante un plazo determinado, finalizado el cual es devuelto y cambiado por uno nuevo.

### Sociedad de garantía recíproca

En el caso de algunos proyectos que por su envergadura, rebasen la posibilidad de financiamiento del Centro, puede evaluarse la posibilidad de la obtención del financiamiento a través de este mecanismo, estableciendo una Sociedad de Garantía Recíproca con la Curia Provincial, para avalar operaciones financieras a corto y medio plazo.

### Factoring

Para algunos tipos de proyectos con compañías aseguradoras o entidades del Estado, para emprendimientos mediante sistemas capitados o de pago por daño resuelto, este mecanismo puede considerarse como alternativa, ante la necesidad de no interrumpir el flujo de liquidez para el normal desenvolvimiento del proyecto.

El Factoring es una de las alternativas de financiamiento más atractivas y prolíferas de los últimos años, con cifras muy importantes de crecimiento en varios países de la región. Este mecanismo, consiste en la transferencia de la cobranza futura de créditos y facturas de la empresa a la institución financiera, la cual dará a cambio el dinero correspondiente al 90% aproximadamente de esas operaciones. La principal ventaja de este instrumento es que permite a la empresa o institución dar crédito, a sus clientes sin afectar su flujo financiero. Este sistema consiste en transformar activos, como cheques, facturas, letras, pagarés, contratos y otros documentos por cobrar, en recursos líquidos inmediatos, a través de la cesión de facturas y/o créditos documentados.

Para acceder a esta herramienta, es necesario pasar la etapa de evaluación de los montos y capacidad de pago, como también la acreditación de estados de situación, informes comerciales sin antecedentes y la existencia de un negocio con una antigüedad mínima exigida. Las principales ventajas del Factoring son que ofrece una liquidez casi inmediata de las cuentas por

cobrar, evita costos administrativos y no representa endeudamiento frente a otros acreedores. En la actualidad las instituciones cuentan con diversas alternativas de financiación.

### 1.3.3. Entidades Financieras

#### Banca Local

##### *Establecimientos Bancarios:*

Son establecimientos bancarios las instituciones financieras que tienen por función principal la captación de recursos en cuenta corriente bancaria, así como también la captación de otros depósitos a la vista o a término, con el objeto primordial de realizar operaciones activas de crédito.

##### *Corporaciones Financieras*

Son corporaciones financieras aquellas instituciones que tienen por función principal la captación de recursos a término, a través de depósitos o de instrumentos de deuda a plazo, con el fin de realizar operaciones activas de crédito y efectuar inversiones, con el objeto primordial de fomentar o promover la creación, reorganización, fusión, transformación y expansión de empresas en los sectores que establezcan las normas que regulan su actividad.

##### *Compañías de financiamiento*

Son compañías de financiamiento comercial las instituciones que tienen por función principal captar recursos mediante depósitos a término, con el objeto primordial de realizar opera-

ciones activas de crédito para facilitar la comercialización de bienes o servicios. Las compañías de financiamiento comercial especializadas en leasing tendrán como objeto primordial realizar operaciones de arrendamiento financiero o leasing.

#### Instituciones Oficiales especiales (Banca de segundo piso)

Los Bancos de Segundo Piso son instituciones financieras que no tratan directamente con los usuarios de los créditos, sino que hacen las colocaciones de los mismos a través de otros intermediarios económicos, con quien queda la obligación del crédito desembolsado.

Tienen el propósito de desarrollar sectores de la economía y solucionar problemáticas de financiamiento regional o municipal, y fomentar actividades de exportación, desarrollo de proveedores y creación de nuevas empresas.

#### Banca Multilateral

La Banca Multilateral es una de las fuentes de contratación de empréstitos externos y se le denomina como tal a todos los Bancos de Desarrollo como el Banco Interamericano de Desarrollo-BID, Banco Mundial, la Corporación Andina de Fomento, entre otros. La función principal de esta banca es apoyar el desarrollo en países emergentes, mediante el otorgamiento de préstamos en condiciones financieras favorables y la asistencia técnica en la preparación, ejecución y evaluación de programas y proyectos.

## IV. LIMOSNA - RECAUDACIÓN DE FONDOS - FINANCIAMIENTO EXTERNO



# V. ANEXOS

## Anexo N°1

### Nota conceptual

| NOTA CONCEPTUAL - CONCEPT NOTE                                                                                                           |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| INSTITUCIÓN                                                                                                                              |  |
| NOMBRE DEL PROYECTO                                                                                                                      |  |
| NÚMERO DE PROYECTO                                                                                                                       |  |
| ¿Qué línea propone el Proyecto?                                                                                                          |  |
| ¿Quién es el Responsable del Proyecto?                                                                                                   |  |
| Realice una descripción detallada del proyecto                                                                                           |  |
| ¿Cuál es el Objetivo del Proyecto?                                                                                                       |  |
| ¿Cuáles son las Oportunidades del Proyecto?                                                                                              |  |
| ¿Cuáles son los Riesgos de la NO ejecución del Proyecto?                                                                                 |  |
| ¿Qué genera la necesidad de Proyecto?                                                                                                    |  |
| ¿Cómo se articula esta iniciativa con la Misión de la OHSJD? Explique                                                                    |  |
| ¿Existen antecedentes en la misma institución de un proyecto similar?                                                                    |  |
| ¿Qué fuente de financiamiento pretende usar para el Proyecto?                                                                            |  |
| Duración estimada en meses de la construcción y/o implementación                                                                         |  |
| Componentes y Productos                                                                                                                  |  |
| ¿El Proyecto requiere construcción de infraestructura nueva? Si, no y por qué                                                            |  |
| ¿El Proyecto requiere remodelación y o ampliación de la infraestructura existente? Sí, no y por qué                                      |  |
| ¿El Proyecto requiere compra de dotación? Sí, no y por qué (mencione cuál)                                                               |  |
| ¿El Proyecto generará nueva oferta de servicios? Sí, no y por qué (mencione cuáles)                                                      |  |
| ¿El Proyecto modifica su capacidad instalada? Explique                                                                                   |  |
| ¿El Proyecto requiere implementación software, ampliación de redes? ¿Compra de equipos de cómputo, comunicaciones, telefonía, impresión? |  |
| ¿Qué otras actividades considera, deberían realizarse para garantizar el éxito del proyecto?                                             |  |
| Comentarios                                                                                                                              |  |

## Anexo N°2

### Viabilización Financiera

| VIABILIZACIÓN FINANCIERA                    |            |          |                    |            |       |
|---------------------------------------------|------------|----------|--------------------|------------|-------|
| <b>INSTITUCIÓN:</b>                         |            |          |                    |            |       |
| <b>NOMBRE DEL PROYECTO:</b>                 |            |          |                    |            |       |
| <b>PROPUESTA DE INVERSIÓN N°:</b>           |            |          |                    |            |       |
| INVERSIÓN (Miles de pesos)                  | TOTAL      | AÑO 20xx | AÑO 20xx           | AÑO 20xx   | RESTO |
| Edificios                                   |            |          |                    |            |       |
| Instalaciones físicas                       |            |          |                    |            |       |
| Sistema de redes                            |            |          |                    |            |       |
| Equipo biomédico                            |            |          |                    |            |       |
| Equipo industrial de uso hospitalario       |            |          |                    |            |       |
| Muebles de uso administrativo y asistencial |            |          |                    |            |       |
| Equipos de telecomunicaciones e informática |            |          |                    |            |       |
| Áreas adyacentes (vías, jardines, andenes)  |            |          |                    |            |       |
| Adecuaciones                                |            |          |                    |            |       |
| <b>TOTAL</b>                                |            |          |                    |            |       |
| Recursos propios:                           | \$         | %        | Financiación:      | \$         | %     |
| Fecha Inicio:                               | (dd/mm/aa) |          | Fecha Terminación: | (dd/mm/aa) |       |

| ESPACIO EXCLUSIVO PARA ANÁLISIS FINANCIERO |           |                           |                               |             |
|--------------------------------------------|-----------|---------------------------|-------------------------------|-------------|
| ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD                   | TIR %     | VAN<br>(Miles de COP)     | Plazo Retorno<br>(meses)      | Comentarios |
| Escenario propuesto                        | (WACC EA) | (Plazo Proyecto<br>meses) | (WACC Mensual)                |             |
| Escenario pesimista                        |           |                           |                               |             |
| Escenario optimista                        |           |                           |                               |             |
| Punto de equilibrio                        |           |                           |                               |             |
| <b>Tasa interna rentabilidad</b>           |           | %                         | <b>MONTO INVERSIÓN</b>        |             |
| Valor actual neto                          |           | COP                       | Prevista en Presupuesto Anual | \$          |
| Plazo retorno                              |           | Meses                     | Prevista en Plan Estratégico  | \$          |

| INVERSIÓN EVALUADA POR          | CONTROL INTEGRAL |         | RESULTADO Y RECOMENDACIONES |  |
|---------------------------------|------------------|---------|-----------------------------|--|
| Fecha Radicado para Evaluación: |                  | (Fecha) |                             |  |
| Fecha Concepto:                 |                  | (Fecha) |                             |  |
| <b>PROPONENTE</b>               |                  |         | <b>APROBACIÓN</b>           |  |
| <b>FIRMA</b>                    |                  |         | <b>FIRMA</b>                |  |

## Anexo N°3

### Contenido Mínimo del perfil de un Proyecto

#### Región América

Todo proyecto, nace como una idea que se gesta en un estudio preliminar denominado Perfil de Pre Inversión; documento obligatorio para sustentar cualquier nueva inversión a realizar, independientemente del origen de sus fondos. Con el Perfil de Pre Inversión inauguramos la primera fase de pre inversión.

La finalidad principal del Perfil es la adecuada identificación del problema y las causas que lo generan, para de esa manera plantear, los objetivos del proyecto, la adecuada identificación de alternativas para la solución del problema, y la evaluación preliminar de dichas alternativas.

La formulación de un Perfil de proyecto no debe demandar mucho tiempo y recursos, se trata de definir y evaluar de manera preliminar la posibilidad de desarrollar un conjunto de acciones orientadas a resolver un problema debidamente identificado. Este documento, debe contar con estimaciones preliminares de los costos y beneficios, incluyendo rangos de variación de los mismos.

Este documento, se elabora principalmente con fuentes de información secundaria y preliminar. Sin embargo, es posible que en determinadas circunstancias cuando así se estime conveniente se solicite estudios complementarios o información de fuente primaria. Los contenidos mínimos de todo Perfil de Pre Inversión son:

#### 1.3.1. Aspectos generales

##### 1.3.1.1. Nombre del Proyecto

Colocar la denominación del proyecto el cual debe permitir identificar el tipo de proyecto y su ubicación. El nombre que se elija deberá mantenerse durante todo el ciclo del proyecto.

##### 1.3.1.2. Unidad Formuladora y Ejecutora

Colocar el nombre de la Unidad Formuladora, y el nombre del colaborador responsable de la misma. Proponer la Unidad Ejecutora del proyecto, sustentando la competencia y capacidades de la entidad propuesta.

##### 1.3.1.3. Participación de las entidades involucradas y de los beneficiarios

Consignar las opiniones y acuerdos de entidades involucradas y de los beneficiarios del proyecto respecto a la identificación y compromisos de ejecución del proyecto.

##### 1.3.1.4. Marco de referencia

Describir los hechos importantes relacionados con el origen del

proyecto y la manera en que se enmarca en los lineamientos de política pública sectorial y los lineamientos de la Provincia e incluso de los lineamientos del mismo centro asistencial.

#### 1.3.2. Identificación

##### 1.3.2.1. Diagnóstico de la situación actual

Presentar un breve diagnóstico que detalle las condiciones actuales de prestación del servicio público que el proyecto pretende afectar, dentro del marco de referencia.

##### 1.3.2.2. Definición del problema y sus causas

Especificar con precisión el problema central identificado. Determinar las principales causas que lo generan, así como sus características cuantitativas y cualitativas. Incluir el árbol de causas-problemas-efectos.

##### 1.3.2.3. Objetivo del proyecto

Describir el objetivo central o propósito del proyecto así como los objetivos específicos, los cuales deben reflejar los cambios que se espera lograr con la intervención. Incluir el árbol de medios-objetivos-fines.

##### 1.3.2.4. Alternativas de Solución

Plantear y describir las alternativas de solución al problema, en función al análisis de causas realizado. Las alternativas deben ser técnicamente posibles, pertinentes y comparables entre sí. Asimismo, se deberán señalar los intentos de soluciones anteriores.

#### 1.3.3. Formulación y evaluación

##### 1.3.3.1. Análisis de la demanda

Estimar la demanda actual e identificar las principales determinantes que inciden en ella. Proyectar la demanda a lo largo del horizonte de evaluación del proyecto, describiendo los supuestos utilizados.

##### 1.3.3.2. Análisis de la oferta

Estimar la oferta actual e identificar las principales restricciones que la afectan. Proyectar la oferta a lo largo del horizonte de evaluación del proyecto, considerando la optimización de la capacidad actual sin inversión (situación sin proyecto), describiendo los supuestos utilizados.

##### 1.3.3.3. Balance Oferta Demanda

Determinar la demanda actual y proyectada no atendida (déficit o brecha), establecer las metas de servicio que se propone, detallando las características de la población beneficiaria.

**1.3.3.4. Costos**

Estimar los costos de las diferentes alternativas del proyecto a lo largo del horizonte de evaluación del proyecto, considerando la inversión y la operación y mantenimiento. Estimar los costos de operación y mantenimiento de la situación “sin proyecto”, definida como la situación actual optimizada, describiendo los supuestos y parámetros utilizados. Determinar los costos incrementales de las diferentes alternativas, definida como la diferencia entre la situación “con proyecto” y la situación “sin proyecto”.

**1.3.3.5. Beneficios**

Estimar los beneficios que se generarían por cada una de las diferentes alternativas del proyecto (“con proyecto”). Estimar los beneficios que se generarían por las acciones o intervenciones de la situación actual optimizada (“sin proyecto”). Determinar los beneficios incrementales definidos como la diferencia entre la situación “con proyecto” y la situación “sin proyecto”.

**1.3.3.6. Evaluación social**

Detallar los resultados de la evaluación social de las alternativas planteadas, aplicando uno de los siguientes métodos.

**A. Metodología costo/beneficio**

Aplicar esta metodología a los proyectos en los cuales los beneficios se pueden cuantificar monetariamente y, por lo tanto, se pueden comparar directamente con los costos. Los beneficios y costos que se comparan son los “incrementales”. Cuando se trate de “proyectos privados”, se deberá utilizar los indicadores de Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR).

**B. Metodología costo/efectividad**

Aplicar esta metodología de evaluación sólo en el caso que no sea posible efectuar una cuantificación adecuada de los beneficios en términos monetarios. Esta metodología consiste en comparar las intervenciones que producen similares beneficios

esperados con el objeto de seleccionar la de menor costo dentro de los límites de una línea de corte.

**1.3.3.7. Análisis de Sensibilidad**

Determinar los factores que pueden afectar los flujos de beneficios y costos. Analizar la rentabilidad de las alternativas ante posibles variaciones de los factores que afectan los flujos de beneficios y costos.

**1.3.3.8. Sostenibilidad**

Señalar las instituciones y los recursos que asegurarán la operación y mantenimiento del proyecto.

**1.3.3.9. Impacto ambiental**

Mencionar los probables impactos positivos y negativos del proyecto en el ambiente y el planteamiento general de acciones de mitigación.

**1.3.3.10. Selección de alternativas**

Ordenar las alternativas de acuerdo con los resultados de la evaluación social, del análisis de sensibilidad y de sostenibilidad, explicitando los criterios y razones de tal ordenamiento.

**1.3.3.11. Matriz del marco lógico para la alternativa seleccionada**

Se presentará la matriz definitiva del marco lógico de la alternativa seleccionada.

**1.3.4. Conclusión**

Mencionar las alternativas priorizadas y recomendar la siguiente acción a realizar con relación al ciclo del proyecto.

**1.3.5. Anexos**

Incluir como anexos cualquier información que precise algunos de los puntos considerados en este perfil.

## Anexo N°4

### Criterios para la formulación de proyectos

Cuando se elabora un proyecto es necesario trabajar con arreglo a determinadas pautas que la práctica de la planificación ha ido estableciendo. Las principales pautas o criterios para la elaboración de proyectos suelen ser consideradas de la siguiente manera:

**Objetividad:** Hace referencia a la necesidad de estudiar los hechos sin aferrarse a opiniones o juicios preconcebidos, con disposición a abandonar cualquier posición que la realidad muestre como falsa, inadecuada o insatisfecha.

**Claridad:** Todo proyecto debe definir claramente lo que se quiere lograr, reflejando, de igual forma, las motivaciones y las aspiraciones de los grupos involucrados. Los objetivos son expresiones cualitativas de ciertos propósitos, las metas son su traducción cuantitativa. Es preciso determinar dónde, cuándo y cómo se pretende hacer lo que se propone.

**Principio de realidad:** No tiene sentido establecer objetivos óptimos, pero cuyo cumplimiento sea completamente improbable. Para ser realistas en la acción, no hay que confundir lo posible, lo probable y lo deseable. Siempre hay que adecuar lo deseable a lo posible, y lo posible de cada circunstancia debe usarse para hacer realidad lo probable y lo deseable.

**Flexibilidad:** En la aplicación de un plan, programa o proyecto, las situaciones coyunturales (permanentemente cambiantes) exigen un constante reajuste o corrección de lo propuesto, de ahí que sea mejor no formular con una secuencialidad totalmente rígida. La flexibilidad consiste en planear un margen operativo para situaciones cambiantes o emergentes, en las que es necesario efectuar acciones rápidas o producir algunos cambios de dirección. Las situaciones cambiantes no deben identificarse siempre con hechos que entorpezcan el logro de lo previsto, también puede tratarse de oportunidades únicas ofrecidas en un momento inesperado.

**Sostenibilidad:** se refiere a algo que está en condiciones de conservarse o reproducirse por sus propias características, sin

necesidad de intervención o apoyo externo. El término puede aplicarse sobre diversas cuestiones: métodos productivos, procesos económicos, etc. Se entiende por sostenibilidad, las posibilidades de que los beneficios del proyecto se mantengan o se incrementen más allá de la finalización del proyecto. La sostenibilidad real no puede evaluarse a priori, pero si pueden evaluarse las perspectivas de sostenibilidad si se han incorporado al diseño del Proyecto los aspectos que la experiencia demuestra que son factores de influencia.

**Viabilidad:** se entiende por viabilidad las posibilidades que un proyecto tiene de cumplir los objetivos en el periodo previsto de duración del proyecto. La Viabilidad se refiere a si los objetivos del proyecto pueden conseguirse en el periodo de duración del proyecto. Requiere una evaluación de la coherencia del diseño del proyecto y de la capacidad de movilizar recursos/expertos necesarios para acometer las actividades en el tiempo requerido.

**Pertinencia carismática:** Son proyectos con un alto valor estratégico desde el punto de vista de la misión carismática de las Obras de San Juan de Dios, y que no necesariamente son sostenibles económica y/o financieramente.

**Implicación transversal y multidisciplinaria:** Se procurará que los proyectos impliquen a diferentes áreas y sean la construcción conjunta y participativa multidisciplinaria, creando sinergias.

Para una buena formulación del proyecto, es importante saber definir las metas de cada una de las Alternativas de Solución, y sus costos totales. En buena cuenta, en este apartado se debe tener una idea clara de cómo:

- Estimar y proyectar los servicios demandados por los beneficiarios del Proyecto
- Conocer cuál es la oferta actual y las restricciones de los servicios que se proveen actualmente.
- Conocer el tamaño del déficit en la provisión del bien o servicio que el Proyecto atenderá.
- Determinar los costos totales de cada una de las Alternativas de Solución.

## Anexo N°5

### Criterios para la Evaluación de Proyectos

Establecer criterios para evaluar proyectos, nos ayuda a hacer un análisis, si un proyecto es conveniente o no, y el momento óptimo para ejecutarlo, determinar qué proyectos deben ser tomados en cuenta.

Además para proponer en qué orden se deben ejecutar los proyectos más convenientes en función de la disponibilidad de recursos.

Los Principios de evaluación propuestos son:

#### **Pertinencia**

El análisis de pertinencia del proyecto determina el grado de adecuación de los objetivos planteados a los problemas reales existentes.

#### **Eficiencia**

El análisis de eficiencia pretende conocer en qué medida los insumos, medios y actividades se han concretado en resultados, considerando como tales los productos y/o servicios que ha generado el proyecto.

#### **Eficacia**

Mediante el análisis de la eficacia se pretende conocer en qué medida se han conseguido los Resultados del proyecto y cómo han contribuido al logro del Objetivo Específico.

#### **Impacto**

El análisis de impacto pretende medir la contribución del proyecto al Objetivo General mediante su Objetivo Específico.

#### **Sostenibilidad**

El análisis se refiere a la capacidad del proyecto de reproducir sus propias capacidades para seguir generando los beneficios y/o servicios esperados

#### **Pertinencia carismática**

Proyectos no sostenibles financieramente pero representativos desde el punto de vista carismática.

#### **Implicación transversal y multidisciplinaria**

Que genere sinergias entre diferentes áreas implicadas.

## Anexo N° 6

### Contenido Mínimo de Expedientes Técnicos

Para la ejecución de obras de establecimientos de salud

#### Información general

Se consignará información general sobre la ubicación geográfica, accesos viales, tiempos y distancias del Centro Asistencial de la Orden Hospitalaria, a otros más cercanos públicos y privados y si fuera el caso, la información sustentatoria de las obras (Población referencial, población asignada, recursos humanos existentes), así como la factibilidad de los servicios de agua, desagüe, energía eléctrica y teléfono.

#### Memoria descriptiva del proyecto

Contendrá la descripción del Proyecto, por cada especialidad (Arquitectura, Estructuras, Instalaciones Sanitarias e Instalaciones Eléctricas) incluyendo las obras exteriores, las que deberán estar compatibilizadas con los planos y el presupuesto.

**Arquitectura:** Deberá describir el planteamiento arquitectónico y volumétrico, circulaciones, enumeración de ambientes, áreas por ambiente, áreas libres, y obras exteriores.

**Estructuras:** Deberá describir y sustentar la propuesta estructural, criterios del diseño y la solución adoptada (Justificación de los cálculos). La aplicación de la Norma sismo resistente.

**Instalaciones Sanitarias:** Deberá describir y sustentar la solución del abastecimiento de agua potable y la solución del sistema de desagüe y de las aguas pluviales, (Justificación de los cálculos).

**Instalaciones Eléctricas:** Deberá describir y sustentar el diseño y las características generales del proyecto de instalaciones eléctricas y/o mecánicas (Justificación de los cálculos).

En los Proyectos con obras de Ampliación, Refacción, Remodelación y Rehabilitación, se deberá incluir la Memoria Descriptiva de obra, que explicitará los trabajos que se realizarán y deberá tener el siguiente contenido, para todas las especialidades: Descripción general de las modificaciones que se efectuarán en la construcción existente y la relación de las partidas y/o trabajos a ejecutarse y los respectivos metrados por cada ambiente intervenido, los que deberán ser correspondientes con los planos y el presupuesto.

#### Planos

##### Plano de ubicación

Presentará el terreno con las medidas de todos sus linderos y la ubicación de la edificación proyectada ubicada dentro del área

del terreno, identificando con líneas diagonales en un sentido las áreas de un solo nivel, en dos sentidos las de dos niveles o pisos, y así sucesivamente, esta representación se hará a escala 1/500, e incluirá las propiedades, vías u otros elementos referenciales hasta unos 200 m, a la redonda.

También se elaborará un gráfico ó esquema de localización del terreno a escala 1/1000 ó fuera de escala, que permita tener referencias con respecto al área urbana.

El plano de ubicación llevará la indicación del norte magnético colocado homotéticamente a un lado del plano, así mismo se indicará en un cuadro el área del terreno, áreas construidas total y por piso y el área libre.

##### Plano de planta de Arquitectura

La planta deberá estar debidamente acotada en todos los elementos conformantes del proyecto: muros (ejes en los elementos principales y cotas en el resto), tabiques, columnas, gradas, escaleras, jardineras, veredas, proyecciones de vigas, aleros; se deberán identificar mediante símbolos o clave, todos los elementos como puertas, ventanas, cerraduras, acabados de pisos, paredes, zócalos, cielos rasos, coberturas y las indicaciones de los cortes, elevaciones y detalles y su referencia a las respectivas láminas.

Así mismo se deberá colocar la nomenclatura de cada uno de los ambientes y las áreas libres del proyecto y los niveles respectivos.

El plano se complementará además con una leyenda conteniendo información y/o especificaciones complementarias necesarias para la comprensión del plano.

En los proyectos de Ampliación, Refacción, Remodelación y Rehabilitación se deberá presentar además un plano de planta con el levantamiento del estado actual de la edificación. En el plano de planta del área de Ampliación, Refacción, Remodelación y Rehabilitación, deberá identificarse plenamente la edificación existente y la edificación nueva, asimismo deberá identificarse las áreas de trabajo y los elementos nuevos, remodelados y/o reubicados.

##### Plano de planta de estructuras

Las plantas de estructurales de cimentación, techos, escaleras, tanques elevados, cisternas, tanque séptico, pozo de perco-

lación, muros de contención, deberán de estar acotadas conservando el mismo orden y nomenclatura de los planos de arquitectura, se dibujarán las secciones de todos los elementos estructurales (cimientos, columnas, vigas, placas, dinteles) y se acotarán e identificarán los refuerzos de estos, indicando niveles, traslapes, dobleces, diámetros, entre otros.

Se colocará una leyenda indicando las especificaciones principales y otras características estructurales del proyecto (resistencia del suelo, etc.).

#### **Plano de planta de Instalaciones Sanitarias**

En las plantas se deberán resaltar plenamente los elementos del diseño: redes, puntos, aparatos, accesorios (Válvulas), equipos de bombeo, sentidos de las subidas y bajadas, identificándose estos con la respectiva descripción, símbolos o claves.

Deberá presentarse a escala mayor el diseño de instalaciones de los otros elementos como cisterna tanque elevado, tanque séptico, pozo de precolación, pantallas de captación de aguas, reservorios, filtros dinámicos. Se colocará una leyenda indicando las especificaciones técnicas principales y necesarias de los materiales, accesorios y demás elementos del proyecto, así como la descripción de las claves utilizadas; cuando la complejidad del diseño lo requiera, se presentará un dibujo isométrico de la red de agua y/o desagüe.

Las plantas de instalaciones sanitarias deberán ser concordantes con la planta de arquitectura, conservando la misma nomenclatura para los ejes, ambientes, niveles, ubicación de aparatos sanitarios y demás elementos.

#### **Plano de planta de Instalaciones Eléctricas y Mecánicas**

En las plantas se deberán resaltar plenamente todos los elementos del diseño: circuitos, puntos de luz, comunicaciones, tableros, artefactos, accesorios (llaves de interrupción), equipos eléctricos, equipos mecánicos, identificándose estos con descripción, símbolo o clave.

Deberá presentarse a escala mayor el diseño de las instalaciones de elementos como cisterna, tanque elevado, casa de fuerza, pozo de tierra, secciones de ductos.

Se efectuarán los diagramas unifilares de todos los tableros y los diagramas de transferencia. Se colocará una leyenda indicando las especificaciones técnicas principales y necesarias de los materiales, artefactos, accesorios, equipos mecánicos y eléctricos y demás elementos del proyecto, así como la descripción de las claves utilizadas.

Las plantas de las instalaciones eléctricas y Mecánicas deberán ser concordantes con las plantas de arquitectura, conservando la misma nomenclatura para ejes, ambientes, niveles. Ubicación de artefactos y equipos y demás elementos.

#### **Planos de cortes y elevaciones a escala 1/50, 1/20**

Los cortes y elevaciones de Arquitectura deberán llevar cotas de altura de todos los elementos: barandas, alfeizar, dinteles, vigas peraltadas, gradas, sardineles, sobrepisos, zócalos y los niveles de las plataformas de pisos, techos, aleros, cumbreras: Se indicarán los acabados de las superficies de muros, pisos, zócalos, cielo rasos; se colocarán las indicaciones de los detalles que se desarrollarán en láminas aparte, indicando su nomenclatura y referencia de lámina.

En estructuras, se indicarán los cortes de los elementos necesarios como: escaleras, cisterna, tanque elevado; para mostrar la distribución y cantidad del refuerzo con más detalle.

En instalaciones sanitarias y eléctricas, igualmente se harán los secciones transversales de los elementos como cisterna, tanque elevado y otros, que permitan ver con más detalle los niveles y alturas de las salidas de las instalaciones, equipos u otros elementos de estas instalaciones.

#### **Planos de detalles a escalas 1/20, 1/25, 1/10, 1/5, 1/2, 1/1**

Estos planos son importantes porque en ellos se indicarán con toda claridad y detalle la descripción y medidas reales de cada elemento de la construcción, y lo que permitirá ejecutar en forma correcta la construcción o fabricación de elementos.

En Arquitectura, se presentarán en elevaciones y secciones de todos los elementos principales y accesorios de la construcción, como puertas, ventanas, rejas, barandas, muebles fijos y detalles constructivos de pisos, zócalos, aleros, frisos, sardineles, tapajuntas, coberturas.

En estructuras, se presentarán los detalles de los elementos estructurales como columnas, vigas, placas, dinteles, tijerales, detalles típicos de empalmes, traslapes, dobleces, anclajes, estribos.

En Instalaciones sanitarias se mostrarán los detalles constructivos de colocación de válvulas, calentadores eléctricos, equipos de bombeo, canaletas de desagüe pluvial, cajas de registro y demás elementos que se requieran.

En instalaciones eléctricas se mostrarán los detalles constructivos de sección de ductos subterráneos, tipos de artefactos de iluminación, sistema de pararrayos, subterráneos, tipos de artefactos de iluminación, sistema de pararrayos, etc.

### **Plano de distribución del equipamiento y mobiliario a escala 1/50**

Este plano sirve para mostrar la ubicación del mobiliario y de los equipos que permita el adecuado servicio y desplazamiento del personal y pacientes en el ambiente, así como también para ubicar las salidas de las instalaciones sanitarias y eléctricas de los equipos.

En el plano se indicará la ubicación de los muebles fijos y móviles y los equipos mecánicos y electromecánicos que por su tamaño o importancia requieran su graficación, se indicarán también las salidas de instalaciones eléctricas (tomacorrientes, interruptores, interruptores de fusible, indicando su posición y características), los aparatos sanitarios y las salidas de instalaciones sanitarias de puntos de agua y desagüe si lo requiere. Se indicarán las salidas de comunicaciones y demás salidas de instalaciones como oxígeno, vacío, etc.

Todos los elementos del equipamiento se identificarán con una clave, cuya nomenclatura deberá ser coordinada con la Gerencia y Dirección Médica de cada centro asistencial de la Orden Hospitalaria, las claves deberán estar descritas en un listado contenido en el mismo plano con la indicación del suministrador: Contratista u otro proveedor.

En el desarrollo del proyecto se tendrá que señalar el equipamiento existente y el equipamiento a ser adquirido de acuerdo con el Perfil de Inversión.

### **Metrado**

Elaborado en partidas y unidades de metrados conforme a las normas prácticas usuales y a lo establecido en los Reglamentos Nacionales de Metrados de Obras de Edificación o similares, los que deberán ser concordantes con los metrados consignados en la Memoria Descriptiva de las Obras. Se anexará las respectivas hojas de cálculo, los gráficos y/o croquis explicativos que el caso requiera.

### **Presupuesto de obra**

Elaborado por partidas genéricas y específicas conforme a las normas usuales de obras de edificación, las que deberán ser concordantes con los metrados elaborados.

En proyectos con obras de Ampliación, Refacción, Remodelación y Rehabilitación, se deberá de presentar por separado el presupuesto de la obra de Ampliación, Refacción, Remodelación y Rehabilitación y el presupuesto de la obra nueva.

### **Análisis de costos unitarios**

Deberán considerarse todos los materiales que se insumen en las

partidas y en las cantidades reales, analizando los costos en unidades de medidas de la práctica usual y lo establecido en el Reglamento Nacional de Metrados de Obras de Edificación o en la norma que corresponda a cada país; los precios deberán ser reales del mercado, de preferencia se utilizará el software S.10 u otro de uso más frecuente en el lugar. Los rendimientos y los costos de la mano de obra deberán ser los de construcción civil vigentes.

### **Fórmulas polinómicas**

Bajo ninguna circunstancia se considerará, fórmulas polinómicas de reajustes de precio para cada una de las especialidades. Muy excepcionalmente y cuando esté debidamente sustentado por una alta variabilidad de precios del sector o del país, que lo justifique, se podrá tomar en consideración; para lo cual deberá quedar establecido en los Términos de Referencia de la contratación del servicio de elaboración del Expediente Técnico.

### **Especificaciones técnicas**

Todas las partidas del presupuesto deberán tener sus especificaciones técnicas y estas deberán conservar la misma correlación numérica del presupuesto.

Cada una de las partidas específicas deberá de contener la descripción, forma de ejecución de los trabajos, medición del trabajo y forma de pago.

Se deberá utilizar materiales de la mejor calidad disponible en el mercado para todos los acabados, instalaciones y accesorios de los establecimientos de salud.

### **Informe de apreciación sobre vulnerabilidad del establecimiento**

Consistirá en una breve descripción sobre la vulnerabilidad del terreno, referido fundamentalmente a su ubicación (entorno, características del terreno), y a riesgos posibles ante fenómenos naturales (sismos, inundaciones, lluvias, deslizamientos, etc.).

### **Cronograma valorizado de ejecución de obras (plazo)**

Se formulará en períodos de avance mensual.

### **Cronograma de ejecución de obras**

Se presentará el Diagrama GANTT y el correspondiente PERT - CPM a nivel de partidas del presupuesto y señalando el plazo de ejecución de las Obras.

### **Sustentación de los gastos generales**

Se presentará el detalle de la sustentación de los porcentajes obtenidos para el cálculo de los gastos generales directos e indirectos.

### Equipo mínimo

Se presentará la relación de equipo mínimo necesario que deberá contar el contratista para la ejecución de las obras.

### Estudios de mecánica de suelos y levantamiento topográfico (para Obra Nueva y/o Ampliaciones) Estudios de Mecánica de Suelos

- Estudio de suelos y determinación de las condiciones geotécnicas del sub-suelo
- Presentación de Informe Técnico, que deberá contener los siguientes aspectos:
  - **Situación del área**  
Ubicación y descripción del área de estudio situación actual  
Acceso al área de estudio  
Condiciones climáticas.
  - **Geología y Geotecnia: Litología**  
Asentamientos: consecuencias  
Estructuras principales (geología estructural)  
Sismicidad geodinámica externa.
  - **Análisis de cimentación**  
Capacidad admisible de carga parámetros de diseño sísmo-resistente agresión del suelo  
Análisis de licuación de arenas (suelos arenosos).
  - **Ilustraciones**  
Esquema de ubicación del proyecto.

Esquema de ubicación de calicatas indicando la profundidad perfiles estratigráficos del área de estudio.

Fotografías que sustenten los estudios y las recomendaciones presentadas.

### - Cuadros y Gráficos

Cuadro de resultados de los estudios de campo cuadro de análisis químico del suelo

Gráfico de granulometría y clasificación cuadro de resultados de ensayos de laboratorio

SUCS perfiles estratigráficos de las calicatas.

### - Resumen, conclusiones y recomendaciones

### - Levantamiento Topográfico

Deberá contener lo siguiente:

#### - Memoria Descriptiva: Generalidades

Altitud (msnm) clima, vientos (dirección predominante) humedad relativa, precipitaciones pluviales, fotografías panorámicas y de detalle que sustenten el levantamiento.

#### - Contenido de los Planos

Localización urbana o rural (1/1,000 ó 1/5,000), perímetro medidas de linderos (propiedad), orientación. Cuadro de coordenadas relativas de las estaciones utilizadas.

Plano topográfico a escala 1/200 con curvas de nivel a cada 0.5m, de preferencia cada 1m en casos de pendientes mayores al 10%.

## Anexo N°7

### El ciclo de recaudación de fondos

- **Definición de necesidades:** Conocer las necesidades que se tienen. Lo mejor es hacer una lista larga que permita elegir la mejor opción desde todos los puntos de vista y tomando en cuenta el ámbito de acción que se ha establecido.
- **Conocer la necesidad:** Cada una de las necesidades que se planten son valiosas, pero debemos conocerlas de manera profunda. Esto nos llevará a priorizar las acciones para que estas tengan el impacto requerido.
- **Saber que recursos son requeridos:** una vez elegida la necesidad a suplir es indispensable cuantificar todos los recursos económicos, humanos para poder ejecutarla.
- **Fijar una estrategia de recaudación:** Tener el monto claro nos permite establecer la estrategia de recaudación, esta puede ser una sola actividad, una serie de ellas o un plan más extenso para combinar todo tipo de actividades y acciones que nos permitan llegar a el cumplimiento de la necesidad que hemos determinado abordar. La estrategia debe fijarse por escrito en un plan o proyecto (según sea el caso), debe contener información clara que permita hacer un seguimiento.
- **Implementación de la estrategia:** Implementar las acciones

que se han establecido, lo más recomendable es ir las consiguiendo en nuestro plan o documento de seguimiento.

- **Revisión y corrección de la estrategia:** En el proceso de la implementación de la estrategia o de la preparación de la actividad de recaudación es importante hacer evaluaciones periódicas que permitan corregir el rumbo o evaluar si se están realizando las acciones necesarias y a tiempo para cumplir el objetivo.  
Puede que esta revisión (monitoreo) determine un cambio en la idea original para cumplir los objetivos.
- **Evaluación:** Una vez finalizada la estrategia es importante conocer todos los aspectos y lecciones aprendidas para las futuras actividades.

En esta evaluación es importante que no solo participen aquellas personas que hicieron parte activa de la acción, sino alguna persona que nos de una visión objetiva desde afuera.

Algunos aspectos a ser valorados pueden ser:

1. Revisar qué cosas salieron bien y porque.
2. Evaluar aquellas que no salieron de la manera como se esperaba y cuáles fueron las razones.

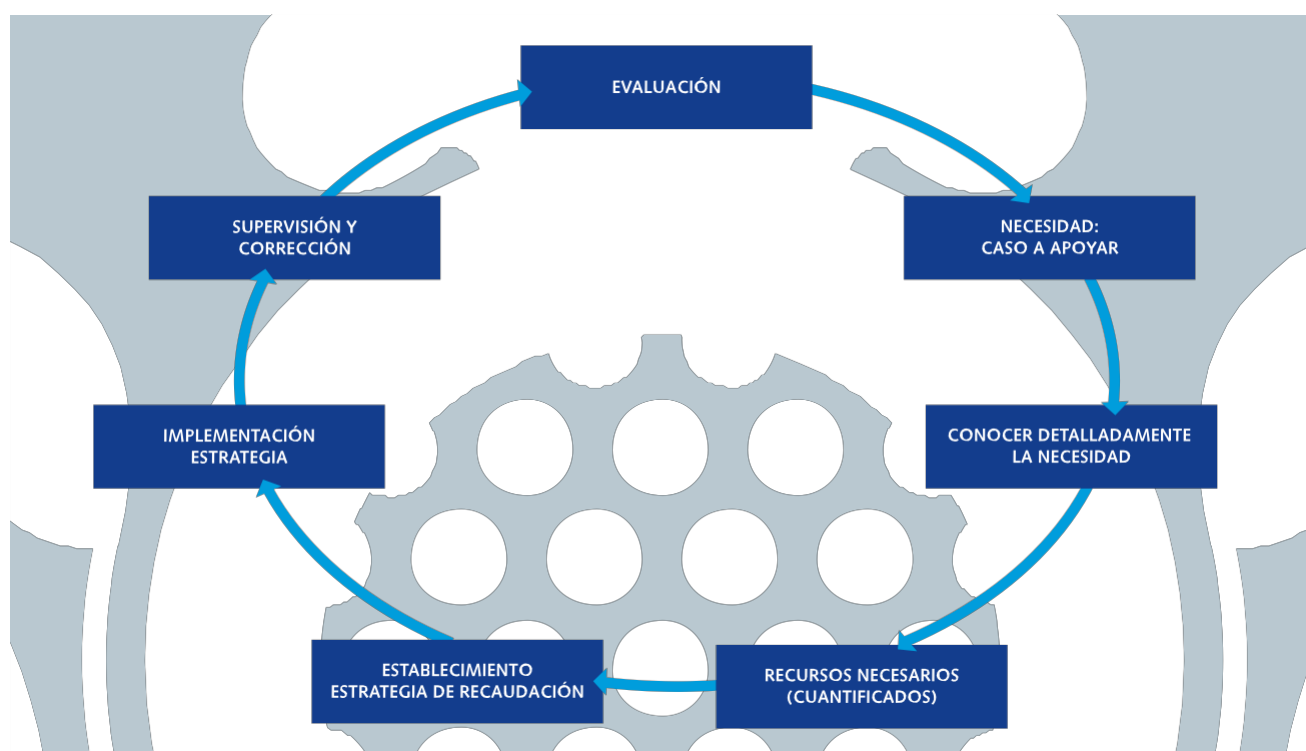


Gráfico 7

## Anexo N° 8

## Plantilla plan de captación de fondos

| PLAN DE CAPTACIÓN DE FONDOS                    |          | SEGUIMIENTO                                                                             |          | EVALUACIÓN FINAL                   |          |
|------------------------------------------------|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------|------------------------------------|----------|
| Título del Proyecto                            |          |                                                                                         |          |                                    |          |
| Misión del proyecto                            |          | Grado de cumplimiento (porcentaje, valor)                                               |          | Grado de Consecución:              |          |
| Objetivos propuestos<br>1.<br><br>2.<br><br>3. |          | Resultados                                                                              |          | Resultados                         |          |
| Público al que nos dirigimos                   |          | Cuantificación                                                                          |          | Cifra Final                        |          |
| Localización (ámbito territorial de actuación) |          | Primer semestre (o tiempo estimado para el seguimiento)                                 |          | Final                              |          |
| Recursos asignados                             |          | Primer semestre (o tiempo estimado para el seguimiento)                                 |          | Recursos con los que hemos contado |          |
| Presupuesto previsto                           |          | Balance de ingresos y gastos del primer semestre (o tiempo estimado para la evaluación) |          | Balance final gastos e ingresos    |          |
| GASTOS                                         | INGRESOS | GASTOS                                                                                  | INGRESOS | GASTOS                             | INGRESOS |

## Otros puntos que se deben tener en cuenta

Cuando el grupo planee el evento: no olviden que el objetivo es recaudar fondos. Y minimicen los gastos en la preparación; pueden hacer esto solicitando materiales y trabajo donados.

En el evento: intenten que el esfuerzo rinda el doble, es decir se pueden matar dos pájaros de un tiro. Si están llevando a cabo una venta de plantas, vendan prendedores y camisetas promocionando su grupo. O vendan rifas en una cena comunitaria ¡Pero asegúrense de que sus ventas cubran los gastos!

No limiten la duplicación de este esfuerzo a ganar dinero. Intenten realizar un registro de quienes asisten al evento, tengan una hoja donde registrarse u ofrezcan un premio con la entrada para el cual se requiera que las personas se inscriban. Estas personas son los colaboradores del grupo, o al menos son posibles colaboradores. Pueden continuar trabajando con ellos después y alentarlos para que se conviertan en miembros activos.

Asegúrense de tener suficiente información sobre su grupo para entregar -folletos, credenciales de socios, anuncios de los próximos eventos. (Algunos grupos tienen un portafolio con materiales empacados, de esta manera están siempre listos para hacer publicidad.)

¡Documenten su evento para el público! Inviten a que asista la prensa local, saquen fotos. Esto les dará algo concreto que mostrarle a los donantes en el futuro e incluso algo que agregar en el boletín informativo del grupo.

Guarden un cuidadoso registro de todas las personas que ayudaron a su grupo, una vez que la campaña para recaudar fondos haya terminado querrán agradecerles.



