



## GUÍA BÁSICA PARA LA ELABORACIÓN DE PROYECTOS DE LA DIRECCIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL DEL BANCO NACIONAL DE COSTA RICA (BNCR).

### Descripción breve

El siguiente documento tiene como propósito, establecer una guía básica para la presentación de proyectos ante la Dirección de Responsabilidad Social Empresarial del Banco Nacional de Costa Rica (BNCR). De esta forma las Cooperativas, Asociaciones, entre otras, deben revisar la guía y cumplir con los requisitos mínimos establecidos para proceder a la solicitud de apoyo antes la Dirección.

Vinicio Sandi Meza, PhD  
vsandi77@yahoo.com

## Tabla de Contenido

Resumen ejecutivo.....	3
1. Información Básica del proyecto.....	4
2. Información General del proyecto.....	4
2.1. Antecedentes: .....	4
2.2. Justificación: .....	5
2.3. Objetivo General: .....	5
2.4. Objetivos Específicos:.....	5
2.5. Resultados esperados: .....	5
2.6. Localización geográfica del proyecto: .....	6
2.7. Beneficiarios del proyecto: .....	6
2.8. Ejecutor del proyecto: .....	6
3. Análisis de mercado .....	7
3.1. Conceptualización del mercado .....	7
3.2. Principal/es producto/s (y sus subproductos) o servicios que se ofrecerán	7
3.3. Área del mercado o zona de influencia del proyecto .....	8
3.4. Análisis de la Demanda .....	8
3.5. Análisis de la Oferta .....	8
3.6. Análisis de la Oferta-Demanda .....	8
3.7. Precios .....	9
3.8. Comercialización.....	9
3.9. Condiciones de competencia .....	9
3.10. Posibilidades de venta.....	9
4. Análisis Técnico del proyecto .....	10
4.1. Localización .....	10
4.2. Inversiones requeridas.....	10
4.3. Análisis técnico de la producción .....	10
4.4. Calendario detallado de ejecución de actividades por resultado esperado	
5. Estudio económico-financiero.....	13
5.1. Costos del proyecto .....	13

5.2. Financiamiento del proyecto .....	14
5.3. Aporte de la organización ejecutora.....	14
5.4. Aporte de otras organizaciones/instituciones.....	14
5.5. Ingresos .....	14
6. Análisis ambiental.....	15
7. Anexos .....	15
8. Bibliografía.....	16

## Resumen ejecutivo

### Indicaciones generales de llenado del formulario<sup>1</sup>:

- Deberá ser llenado a computadora en los cuadros correspondientes.
- Favor leer bien las explicaciones cada apartado y contestar lo que se solicita
- Se sugiere borrar la explicación contenida en cada cuadro

El resumen debe ser breve, pero preciso y contener entre 250 y un máximo de 300 palabras. Su elaboración se recomienda hacer de último, ya que contendrá las principales ideas de algunos de los apartados que se desarrollaron en el resto del documento, como:

- **Nombre** del proyecto,
- Su **ubicación geográfica**,
- **Antecedentes** que introducen a la **necesidad identificada**,
- Los **objetivos** propuestos y **resultados esperados**,
- De qué forma será **ejecutado**,
- Cuál será su **duración estimada** y **población que se beneficiaría** directa e indirectamente con su realización,
- Si el mismo se realizará con la **participación o colaboración** de instituciones (públicas o privadas), gobiernos locales u organizaciones de la sociedad civil.

---

<sup>1</sup> En esta guía básica para la elaboración de proyectos, se han utilizado como referencias otras plataformas de información, muy completas, como las del Instituto Nacional de Desarrollo Rural (INDER), y la Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria (SEPSA). Tanto el INDER, como SEPSA, establecen claramente los pasos a seguir para la elaboración de proyectos productivos, por tanto, se hace conveniente considerar esas estructuras ya establecidas con el objetivo de alinear los proyectos futuros con esquemas similares para la presentación, discusión y desarrollo de estos.

## 1. Información Básica del proyecto

<b>Nombre del Proyecto</b>	Debe ser claro, simple y que en una sola frase indique qué se va a realizar; por cuál organización; y dónde. Escribirlo EN MAYÚSCULA Y NEGRITA
<b>Nombre de la entidad solicitante</b>	Nombre completo (y siglas) de la organización (persona jurídica) que presenta y ejecutará el proyecto.
<b>Responsable del Proyecto</b>	Nombre de la persona que tendrá a cargo la responsabilidad de la ejecución del proyecto y su Cargo dentro de la organización solicitante. <u>El proyecto deberá ser solicitado por la máxima autoridad de dicha organización.</u>
<b>Datos de contacto</b>	Del responsable del proyecto Teléfono/s: Correo-e:
<b>Dirección</b>	Distrito, Cantón, Provincia donde se ejecutará el proyecto
<b>Costo</b>	Indicar el monto total del proyecto y la necesidad (monto) del financiamiento que se requiere por parte del BNCR.

## 2. Información General del proyecto

### 2.1. Antecedentes:

(1-2 páginas) Explicar el entorno dentro del cual se desarrollaría el proyecto (ubicación, población y sus características socioeconómicas), y la situación actual que está viviendo la región o la organización. Acá también se deben indicar las acciones o actividades que previamente han sido realizadas para solucionar el problema.

## 2.2. Justificación:

(2-3 párrafos) Justificar cómo la ejecución del proyecto (intervención) contribuirá a resolver el problema o a mejorar la situación inicial. Deberá desarrollar:

- cuál es la situación o limitación actual?
- cuál es la urgencia del problema para el que se hace necesaria su realización?
- cómo el proyecto sería la solución más viable o adecuada para resolver el problema?

## 2.3. Objetivo General:

Debe ser un (1) solo objetivo, claro y directo que refleje la situación a futuro o a largo plazo a cuyo logro el proyecto va a contribuir, pero no alcanzar. a la que se aspira con la ejecución del proyecto (solución propuesta al problema identificado que se espera resolver). Debe iniciar con un verbo en infinitivo (-ar, -er, -ir). Ej: Promover, Desarrollar, etc.

## 2.4. Objetivos Específicos:

Son las acciones ordenadas e interrelacionadas que se proponen desarrollar para contribuir al logro del Objetivo General. Es "lo logrado" resultado del proyecto. Deben ser pocos (no más de 4), cuantificables, realistas, realizables.

## 2.5. Resultados esperados:

Indicar los productos, bienes y/o servicios que se espera obtener para alcanzar cada objetivo específico definido para el proyecto. Los resultados deben ser tangibles, verificables, cuantificables (en calidad y cantidad) y realizables en un tiempo determinado para comprobar avances o evaluar el proyecto; (iii) Se construyen a partir de cada uno de los objetivos específicos mediante la ejecución de actividades,

utilizando los insumos o recursos del proyecto (humanos, materiales, maquinaria y equipos, asistencia técnica, capacitación, otros).

## 2.6. Localización geográfica del proyecto:

Se debe de definir con claridad el espacio geográfico en donde se llevará a cabo el proyecto: Región, provincia, cantón, distrito. En muchos casos también se debe de plantear el entorno social del espacio, así como cultural y económico.

## 2.7. Beneficiarios del proyecto:

- **BENEFICIARIOS DIRECTOS:** Identificar y cuantificar las personas/familias que participarán directamente de los beneficios del proyecto. Se sugiere desagregarlos por hombres y mujeres.
- **BENEFICIARIOS INDIRECTOS:** personas que viven al interior de la zona de ejecución del proyecto, o que tienen relación

## 2.8. Ejecutor del proyecto:

Realizar una descripción del ente ejecutor. La información deberá contar con al menos lo siguiente: a) el nombre y tipo de organización, b) datos de su constitución (fecha, certificación de personería jurídica al día y vigente); c) sus estatutos; d) conformación de la organización y cantidad de miembros; e) describir la experiencia desarrollada por la organización, en particular respecto a la actividad a desarrollar por el proyecto.

### 3. Análisis de mercado

#### 3.1. Conceptualización del mercado

Se trata de un análisis preliminar, no profundo y detallado como en un estudio de factibilidad. El enfoque puede ser desde el producto/s y/o subproducto/s o desde las necesidades de los clientes potenciales consumidores del producto/s y/o subproducto/s del proyecto. Debe contemplar las necesidades que no están siendo satisfechas y/o búsqueda de nuevas formas de satisfacerlas que las que existen en la actualidad, lo que implica desarrollo de nuevos productos o subproductos, profundizando en sus tipos, calidades, y volúmenes demandados y buscando la mayor satisfacción de las necesidades analizadas.

Es importante destacar que no se requieren estudios de mercado certificados y/o elaborados por especialista de la temática, sin embargo, es importante que desde el grupo cooperativo, asociado, etc., puedan determinar potenciales espacios para la colocación de productos, etc.

**La conceptualización del mercado solo aplica en el caso de que los fondos solicitados sean para el desarrollo de un proyecto productivo dirigido a impactar el mercado con productos y/o servicios.**

A continuación, se presentan los elementos mínimos que integran la conceptualización del mercado.

#### 3.2. Principal/es producto/s (y sus subproductos) o servicios que se ofrecerán

Describir y caracterizar de una manera muy precisa el/los producto/s principal/es (y sus subproductos), o servicios que se pretende/n producir o brindar como resultado del proyecto.

### 3.3. Área del mercado o zona de influencia del proyecto

Describir la ubicación geográfica (respaldada por mapas) y posible población consumidora. Si el enfoque es desde las necesidades de los clientes potenciales, identificar los nichos y segmentos de mercado en donde se va a participar y que definen el área del proyecto. Para esto se debe valorar lo siguiente:

- ¿A cuáles mercados se vincula?
- ¿Quién es el posible consumidor o consumidores?
- ¿Cómo se entrega el producto o servicio?
- ¿Quiénes son los clientes actuales y a futuro?
- ¿Quiénes son los clientes potenciales? (Ubicación geográfica del área de mercado, Población consumidora meta (Descripción de la población y tasa de crecimiento), Comportamiento del consumidor meta, entre otros)

### 3.4. Análisis de la Demanda

La demanda y su comportamiento; estimación de la demanda futura. (Nota: Para un proyecto no productivo, por sus características, solo se debe establecer la Demanda).

### 3.5. Análisis de la Oferta

La oferta y explicar su comportamiento; estimación de la oferta futura. (Nota: Para un proyecto no productivo, por sus características, solo se debe establecer la Demanda)

### 3.6. Análisis de la Oferta-Demanda

Realizar un balance entre oferta y demanda y las posibilidades de penetración del proyecto para satisfacer la brecha entre oferta y demanda. Definir con claridad las ventajas competitivas que tiene el producto/s y/o subproducto/s y servicios para llenar las necesidades de los clientes.

### 3.7. Precios

Explicar cómo se determinan los precios de el/los producto/s (y sus subproductos) o servicios (pueden utilizarse series históricas de precios); considerar los factores que determinan el precio del producto o subproducto; la política gubernamental sobre precios internos, etc.

### 3.8. Comercialización

Determinar los canales de comercialización del proyecto; la estrategia de venta y precios; la distribución de el/los producto/s (y subproductos) o servicios; la estrategia de promoción y publicidad, etc.

### 3.9. Condiciones de competencia

Informar sobre las posibilidades reales de participación en el mercado del proyecto. Indicar cuál es la necesidad concreta que se va a satisfacer; con cuál o cuáles segmentos de mercado se trabajará (en los que se brinde una gran satisfacción a los clientes y en los que se tenga una clara ventaja competitiva) que sean medibles, accesibles, diferenciables y sustanciales. Describir las estrategias que el proyecto va a implementar hacia la competencia.

### 3.10. Posibilidades de venta

Es muy importante entregar información sobre las posibilidades de venta de los productos y subproductos del proyecto y los niveles de certeza para la compra de parte de los demandantes que se hayan podido alcanzar a través de negociaciones formales, por lo que de contar con documentos que así lo hagan constar es de mucha relevancia (Intenciones de compra, proforma de contratos, compromisos de compra, otras opciones)

## 4. Análisis Técnico del proyecto

### 4.1. Localización

Es muy importante detallar la ubicación del proyecto: región, territorio, provincia, cantón, distrito, comunidad. En caso de ser necesaria inversión en tierra, se debe estimar el área requerida y describir las características requeridas del uso de suelo. También se debe hacer referencia a los aspectos geográficos, socioeconómicos y culturales del lugar donde se va a desarrollar el proyecto. Así como referencias sobre proximidad a fuentes de materia prima, insumos complementarios, mercado de consumo, infraestructura y vías de comunicación.

### 4.2. Inversiones requeridas

En este apartado se indican las inversiones iniciales requeridas para implementar el proyecto como: Terreno; Edificaciones; Equipo y maquinaria de producción; Equipo de oficina; Equipo de transporte; Obras para mitigación de impacto ambiental; Patentes y registro marca; Permisos de salubridad; etc.

### 4.3. Análisis técnico de la producción

Describir los procesos y aspectos técnicos claves que aseguren la producción eficiente y de calidad como: Especificaciones y requerimientos de materias primas para el proyecto; Especificaciones y requerimientos de insumos complementarios; Especificaciones y requerimientos de los materiales de empaque; Descripción y especificaciones del producto terminado, subproductos e intermedios; Definición de la producción: tamaño, volumen y rendimientos; Capacidad instalada; Residuos o rechazos; Flujograma del proceso total y descripción de procesos; Estructura de costos de la producción.

#### 4.4. Calendario detallado de ejecución de actividades por resultado esperado <sup>2</sup>

Resultado esperado	Actividades	Tareas	Meses/Año		Responsable	Presupuesto
			Inicio	Fin		
R.1.	1.1.	1.1.1.				
		1.1.2.				
		1.1.3.				
		1.1.4.				
		1.1.5.				
	1.2.	1.2.1.				
		1.2.2.				
		1.2.3.				
		1.2.4.				
1.2.5.						
1.3.	1.3.1.					
	1.3.2.					
	1.3.3.					
	1.3.4.					
	1.3.5.					
R.2.	2.1.	2.1.1.				
		2.1.2.				
		2.1.3.				
		2.1.4.				
		2.1.5.				
	2.2.	2.2.1.				
		2.2.2.				
		2.2.3.				
		2.2.4.				
		2.2.5.				
	2.3.	2.3.1.				
		2.3.2.				
		2.3.3.				
		2.3.4.				
		2.3.5.				
R.3.	3.1.	3.1.1.				

<sup>2</sup> Este cuadro puede ampliarse o reducirse (agregar o eliminar) las filas que sean necesarias para visualizar la ejecución del proyecto. Para su seguimiento se sugiere utilizar el programa Project Manager.

Resultado esperado	Actividades	Tareas	Meses/Año		Responsable	Presupuesto
			Inicio	Fin		
		3.1.2. 3.1.3. 3.1.4. 3.1.5.				
	3.2.	3.2.1. 3.2.2. 3.2.3. 3.2.4. 3.2.5.				
	3.3.	3.3.1. 3.3.2. 3.3.3. 3.3.4. 3.3.5.				

## 5. Estudio económico-financiero

### 5.1. Costos del proyecto

En esta sección se hace una estimación del total de los recursos requeridos durante la puesta en marcha y ejecución del proyecto; estimando las necesidades de recursos humanos, físicos y financieros para cada una de las actividades principales y en su conjunto, logrando de esta manera un resumen consolidado y consistente con las acciones a desarrollar. Para lo anterior, es necesario identificar y estimar los:

5.1.1. **COSTOS DE INVERSIÓN:** Son los costos: (i) Fijos o tangibles: principales activos físicos que conlleva el inicio de la operación del proyecto tales como: terrenos, infraestructura, obras de protección, maquinaria, equipamiento y vehículos, mitigación ambiental y de riesgos a desastres, entre otros; (ii) Diferidos o intangibles: son aquellos servicios o derechos que son indispensables para ejecutar el proyecto, entre los cuales se puede mencionar: supervisión, pago de intereses, servicios básicos, alquileres, patentes, avalúos de fincas, permisos fitosanitarios, capacitación, costos de organización y legalización, imprevistos, entre otros; (iii) Capital de trabajo: Son los recursos financieros necesarios para la etapa inicial de operación del proyecto, que cubren los costos mínimos durante los primeros periodos de operación en los que no se percibe ningún ingreso originado del proyecto.

5.1.2. **COSTOS DE OPERACIÓN:** identificar y estimar los costos en los que se incurre en la etapa de operación, para garantizar la producción de los bienes o la prestación de servicios. Se clasifican en: (i) Costos de producción: Se relacionan de forma directa con la elaboración del producto o la prestación del servicio y corresponden a los costos en recursos humanos, materias primas, insumos, materiales, mantenimiento, entre otros.; (ii) Costos administrativos: Son los vinculados con actividades que conllevan la administración y gestión del proyecto; incluyendo generalmente los salarios administrativos, suministros, servicios públicos y de comunicación, depreciación de mobiliario

y equipo, pago de intereses, amortizaciones, entre otros; (iii) Costos de ventas: Son los que se relacionan con la distribución y comercialización de los productos o servicios. Estos costos incluyen los salarios de vendedores, servicios de comunicación, fletes, asistencia técnica a clientes, comisiones por ventas, publicidad y otros.

## 5.2. Financiamiento del proyecto

Identificar y estimar el requerimiento o no de financiamiento para la ejecución del proyecto. De ser necesario se debe especificar la modalidad de ejecución y operación del proyecto, así como las fuentes de financiamiento a utilizar para ejecutarlo (plazos, tasa de interés, período de gracia, entre otros).

## 5.3. Aporte de la organización ejecutora

En este apartado se indica el aporte financiero y/o en especies que brindará la organización ejecutora. Agregar acuerdos o las notas formales de compromiso.

## 5.4. Aporte de otras organizaciones/instituciones

En este apartado se indica el aporte financiero y/o en especies que brindarán otras instituciones y su grado de articulación. Agregar acuerdos o las notas formales de compromiso.

## 5.5. Ingresos

Identificar y estimar aquellos ingresos que se generan de las ventas de los productos o la prestación de servicios, además de posibles aportes provenientes de instituciones públicas, asociados, organismos internacionales, organizaciones privadas sin fines de lucro, entre otros.

## 6. Análisis ambiental

Identificar los posibles impactos que el proyecto podría generar en el ambiente, así como las medidas de intervención que dichos impactos requerirían y sus costos. Para ello se debe de tomar en consideración la normativa existente en el tema, particularmente la Ley Orgánica del Ambiente, Ley 7554, y su reglamentación, que define claramente las actividades, obras o proyectos que requieren una Evaluación de Impacto ambiental (EIA) y los instrumentos técnicos a utilizar en función de la fragilidad ambiental, del tipo de impacto (positivo o negativo), magnitud, intensidad y temporalidad del mismo. De requerirse una evaluación de impacto ambiental será requisito indispensable contar con la aprobación previa de parte de la Secretaria Técnica Nacional Ambiental (SETENA) creada en esta ley.

## 7. Anexos

En este apartado, se deben adjuntar aquellos documentos que pueden sustentar aún más la propuesta presentada, por ejemplo, facturas proformas, listas de firmas de involucrados, cartas de apoyo, etc.

## 8. Bibliografía

- Instituto de Desarrollo Rural INDER. (2017). *Guía para elaboración de proyectos*. Final. Recuperado el septiembre de 2019
- SEPSA. (2017). *Guía para la formulación de proyectos agroproductivos*. Recuperado el septiembre de 2019, de [http://www.sepsa.go.cr/DOCS/2017-010-Guia\\_formulacion\\_proyectos\\_agroproductivos.pdf#page20](http://www.sepsa.go.cr/DOCS/2017-010-Guia_formulacion_proyectos_agroproductivos.pdf#page20)
- Earl, Sarah; Carden, Fred; Smutylo, Terry. Mapeo de alcances: Incorporando aprendizaje y reflexión en programas de desarrollo. Libro Universitario Regional (LUR) y el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (Canadá), 2002
- European Commission (EC), Project Cycle Management Guidelines, Vol I. 2004
- Ferrero y de Loma-Osorio, Gabriel. Identificación y Formulación de proyectos de cooperación para el desarrollo: gestión del ciclo del proyecto y enfoque del Marco Lógico. Ed. UPV, Valencia, 2009
- Ferrero y de Loma-Osorio, Gabriel; Baselga Bayo, Pilar. La agenda de la eficacia de la ayuda y la sociedad civil: retos y oportunidades. Revista española del tercer sector nº. 11, págs. 169-192, 2009.
- Gómez Galán, Manuel y Cámara, Luis. Orientaciones para la aplicación del enfoque del marco lógico. Errores frecuentes y sugerencias para evitarlos. Madrid: CIDEAL. 2003
- Lodoño Vélez, Natalia. Formulación de proyectos: Enfoques, procesos y herramientas. Cuadernos de Cooperación para el Desarrollo No. 2. Escuela Latinoamericana de Cooperación y Desarrollo, Colombia, 2009