MANUAL DE PLANEACIÓN DE PROYECTOS

JUNTA INTERMUNICIPAL DE MEDIO AMBIENTE PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE LA REGIÓN NORTE DEL ESTADO DE JALISCO

"JINOR"



ACUERDO EN EL CUAL EL CONSEJO ADMINISTRATIVO DE LA JUNTA INTERMUNICIPAL DE MEDIO AMBIENTE PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE LA REGIÓN NORTE DEL ESTADO DE JALISCO, "JINOR", EN SESIÓN DE FECHA 07 DE SEPTIEMBRE DEL 2018 EXPIDE EL MANUAL DE PLANEACIÓN DE PROYECTOS DE LA JUNTA INTERMUNICIPAL DE MEDIO AMBIENTE PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE LA REGIÓN NORTE DEL ESTADO DE JALISCO "JINOR";

ACUERDO

Acuerdo 2/0709/2018.- Se aprueba por unanimidad el Manual de Planeación de Proyectos de la Junta Intermunicipal de Medio Ambiente para la Gestión Integral de la Región Norte del Estado de Jalisco (JINOR), para quedar como:

"MANUAL DE PLANEACIÓN DE PROYECTOS PARA LA JUNTA INTERMUNICIPAL DE MEDIO AMBIENTE PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE LA REGIÓN NORTE DEL ESTADO DE JALISCO".

DISPOSICIONES GENERALES

El presente manual es de observancia para los trabajadores al servicio de la JINOR, en especifico para la Coordinación de Planeación ya que tiene encargada la gestión de proyectos y programas.

El presente manual de orientación tiene por objeto introducir al personal de la JINOR a la planificación de proyectos y programas en el marco del fortalecimiento del Plan a lago plazo y los programas operativos anuales, describe las diferentes etapas de la fase de planificación del «ciclo de los proyectos y programas», en el contexto de la gestión basada en los resultados.

Expone también, de forma general, los diversos componentes de la gestión basada en los resultados y explica cómo integrar y aplicar ese enfoque en la práctica, resume brevemente las demás fases clave del ciclo (evaluación inicial, ejecución, seguimiento y evaluación)

GESTIÓN BASADA EN RESULTADOS

Por «gestión basada en los resultados» se entiende un enfoque global de la gestión de proyectos y programas que se focaliza en la definición de resultados mensurables y las metodologías y herramientas que permiten lograr dichos resultados.

La gestión basada en los resultados propicia un mejor desempeño y una mayor rendición de cuentas mediante la aplicación de una lógica clara: planificar, gestionar y cuantificar una intervención con especial hincapié en los resultados que se quieren obtener.

Por «resultados» se entiende los efectos previstos o imprevistos de una intervención, que pueden ser positivos o negativos de resultas de múltiples factores. En la gestión basada en los resultados, los resultados positivos previstos sirven de fundamento a la planificación; al propio tiempo, se trata de prever los posibles resultados negativos, de modo de evitarlos o reducirlos al mínimo en forma óptima.

Los resultados previstos de una intervención se denominan muchas veces «objetivos».

Los resultados y objetivos se pueden clasificar según su nivel de importancia; los objetivos de nivel inferior definen los cambios que se deben producir a fin de que se puedan lograr los objetivos de nivel superior.

Mediante el enunciado, por anticipado, de los resultados previstos de una intervención y de las formas en que se ha de cuantificar si se logran o no, podemos ver con más claridad si se ha logrado auténticamente un cambio en beneficio de la población interesada.

EL CICLO DE LOS PROYECTOS Y PROGRAMAS

Evaluación inicial: Se trata de un proceso para entender la situación actual y determinar si se necesita o no una intervención.

A ese fin se identifican los factores clave que influyen en la situación, incluidos los problemas y sus causas, así como las necesidades, los intereses, las capacidades y las limitaciones de los diferentes interesados directos.

Cuando se requiere una intervención, la evaluación inicial puede incluir un análisis inicial y una propuesta del tipo de intervención que se podría realizar.

Planificación: La planificación es un proceso de elección entre diferentes cursos de acción y de priorización de los pasos por seguir a fin de modificar de manera favorable una situación determinada.

Se trata de un proceso para definir los resultados previstos (objetivos) de una intervención, los insumos y las actividades necesarios para lograrlos, los indicadores para cuantificar su consecución y las hipótesis clave que pueden afectar el logro de los resultados previstos (objetivos).

La planificación tiene en cuenta las necesidades, los intereses, los recursos, los mandatos y las capacidades de la JINOR de ejecución y de los diversos interesados directos. Al fin de la fase de planificación, se produce el plan de un proyecto en condiciones de ser ejecutado.

La JINOR cuenta con un plan estratégico a largo plazo, en donde se determina hasta donde se pretende llegar en cada eje estratégico o temas de su competencia, este plan estratégico debera de utilizarse a la hora de la creación de los programas operativos anuales ya que el plan estratégico debe orientar e influir en la operación mas detallada a nivel operacional, el cual debera contener los objetivos generales y específicos.

La JINOR entonces en cuestión de planeación debera contar con

- a) Un plan estratégico a largo plazo, este puede ser hasta por 10 años, contener objetivos generales, específicos y ejes estratégicos.
- b) Un programa operativo anual vigente (POA), las actividades, presupuesto, origen del presupuesto y herramientas a utilizar en la anualidad.
- c) Un programa operacional del POA, que es prácticamente el proceso de determinar la forma en que los objetivos enunciados en el plan estratégico se harán realidad

«sobre el terreno», A fin de traducir los objetivos estratégicos en resultados prácticos.

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.

Con el objetivo de tener los pasos claros de una planificación ya sea para un plan estratégico, un plan operativo, un programa, un proyecto y una actividad, definimos a que se refiere cada uno, para posteriormente enunciar los pasos o etapas.

Plan

Definición

Un **plan** (por ejemplo, para una zona geográfica o una 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.

Ejemplo

Entre los ejemplos cabe mencionar los planes anuales o bienales de las Sociedades Nacionales o de las delegaciones de la Federación Internacional. Estos planes representan la operación global que se ha de ejecutar por medio de diversos programas.

Programa

Definición

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. Los programas destinados a lograr una meta común se agrupan en una entidad común (plan nacional, operación, alianza, etc.).

Ejemplo

Entre los ejemplos cabe mencionar un programa de salud y asistencia, integrado por un proyecto de inmunización y un proyecto de primeros auxilios basado en la comunidad, o un programa de gestión de desastres integrado por un proyecto de creación de capacidad basado en la comunidad, un proyecto de sensibilización basado en las escuelas y un proyecto para desarrollar las funciones de gestión de desastres de una Sociedad Nacional.

Proyecto⁶

Definición

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. Los proyectos encaminados a lograr una meta común constituyen un programa.

Ejemplo

Un ejemplo puede ser un proyecto de primeros auxilios basado en la comunidad para ampliar el ámbito de los primeros auxilios en una región, o un proyecto de reducción de riesgos de desastre para aumentar la sensibilización sobre las medidas de preparación para desastres y respuesta en casos de desastre. Estos proyectos pueden constar de varias actividades, como las descritas seguidamente.

Actividad

Definición

Una **actividad** es una combinación de varias tareas, toda 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.

Ejemplo

Como ejemplos de actividades se pueden mencionar la organización de una reunión de la comunidad (fijar la fecha y hora y encontrar un lugar para celebrar la reunión), elaborar materiales de comunicación, impartir formación a los voluntarios en técnicas determinadas u organizar la distribución de artículos de socorro.

Como ejemplos de tareas cabe mencionar redactar una carta, verificar las existencias de un almacén o hacer un pedido de artículos.

En un proceso de planificación se establecen diferentes niveles de actuación, que van de mayor a menor. Un plan tendrá unos objetivos muy genéricos, que se concretan en una serie de programas con unos objetivos un poco más concretos, aunque todavía no estarían totalmente especificados. Cada programa estará integrado por diferentes proyectos, los objetivos de los cuales sí que estarían enunciados de una forma minuciosa y detallada.

La secuencia plan - programa - proyecto - actividad - tarea hace que, si consideramos el proyecto como una parte del proceso, sus objetivos serían de tipo operativo, y establecerían los resultados mensurables y cuantificables que se deberían conseguir. El programa del que se deriva definiría los objetivos específicos, que indican los efectos o los cambios específicos que se quieren conseguir. El plan establecería los objetivos generales, que indican los cambios o los efectos más genéricos que se proponen con la planificación.

Etapas de planeación:

a) Etapa de análisis

- Análisis de situación y de problemas: Identificación de las principales ventajas, intereses, necesidades, limitaciones y oportunidades del equipo de ejecución y de los interesados directos clave e identificación de los problemas que hay que resolver, sus causas y consecuencias
- Formulación de los objetivos: Se trata de formular los objetivos sobre la base de los problemas identificados y de verificar las relaciones de causa y efecto.
- ∞ Selección de los objetivos: Se trata de identificar las diferentes opciones disponibles para lograr el objetivo principal y de determinar cuál es la que el equipo u organismo de ejecución está en mejores condiciones de llevar adelante.

Datos descriptivos del proyecto:

1.	¿Cómo se identificará?	Denominación
2.	¿Qué se quiere hacer?	Descripción general
3.	¿Por qué se quiere hacer?	Justificación

4.	¿Dónde se inscribe?	Marco de referencia
5.	¿A quién se envía?	Destinatarios
6.	¿Dónde se desarrolla?	Ubicación y cobertura
7.	¿Qué se quiere conseguir?	Objetivos
8.	¿Cómo se alcanzarían los objetivos?	Actividades y tareas
9.	¿Cuándo se hará?	Calendario
10.	¿De qué forma se hará?	Organización y metodología
11.	¿Con qué se hará?	Recursos
12.	¿Cuánto costará?	Financiación y presupuesto
13.	¿Cómo se dará a conocer?	Promoción y publicidad
14.	¿Cómo se valorará?	Sistemas de evaluación

b) Etapa de diseño

- Matriz del marco lógico: Se trata de refinar los objetivos de la intervención, identificar hipótesis, indicadores y medios para medirlos y de elaborar un resumen de las actividades.
- ∞ Calendario de actividades: Se trata de determinar la secuencia de actividades, estimar su duración, fijar hitos y asignar responsabilidades.
- ∞ Planificación de recursos: Se trata de determinar los insumos necesarios y de presupuestarlos con arreglo al calendario de actividades.
- ∞ Formulación de un sistema de seguimiento de la intervención.

Denominación. ¿cómo se identificará el proyecto?

El nombre del proyecto es más un dato identificativo que un dato descriptivo. La identificación que permite conocerlo en cualquier momento y situación, y aquí radica su importancia, sobre todo si se piensa en dar una difusión amplia entre la población y se quiere promocionar a través de los medios de comunicación o por otras vías.

En este caso, hay que buscar un lema, una frase breve, que sea, si es posible, impactante y sugerente, que manifieste en sentido figurado el contenido básico de la acción que simboliza el proyecto. El lema se puede acompañar con un logotipo que complemente la denominación.

Todo el conjunto compone la identidad visual del proyecto, que hace las funciones siguientes:

- ∞ Identificación, para reconocer el proyecto y a quien pertenece.
- ∞ Diferenciación, para distinguirlo de otros que actúen en ámbitos similares.

- ∞ Memoria, para asegurar la identidad visual permanecerá.
- ∞ Asociación, para asegurar la vinculación de la identidad visual y el contenido del proyecto.

A la hora de redactar este punto habría de tenerse en cuenta estos aspectos:

El nombre debe ser claro, breve y directo.
La elección del nombre requiere pensar en los contenidos y en los objetivos
fundamentales del proyecto
Si la organización, la entidad, etc., que desarrolla el proyecto dispone de una imagen
corporativa, conviene asociarla si es posible con la identidad visual del proyecto.
Se pueden llevar las sugerencias de otras personas ajenas al proyecto y requerir el
asesoramiento de expertos.
La elección del nombre y del logotipo se debe hacer en una sesión específica por parte de
todo el equipo del proyecto y con una metodología adecuada.
La imagen del proyecto se debe de trasladar a la documentación, los informes, etc., que
genere su desarrollo práctico y a toda la publicidad y promoción que se le de.

JUSTIFICACIÓN. ¿POR QUÉ SE HACE EL PROYECTO?

La justificación expresa las razones fundamentales que motivan y argumentan el proyecto. Todos los proyectos, independientemente de su complejidad o importancia, obedecen a alguna causa, tratan de dar respuesta a una situación determinada, es decir, siempre tiene una justificación concreta.

La justificación implica – sobretodo en los proyectos sociales – la evaluación de las necesidades, que comporta, en primer lugar, saber y poder identificar el problema y después analizarlo para entender la magnitud, la importancia, las razones que lo motivan, los sectores de población a los cuales afecta, etc.

La justificación se puede asimilar a la fase de diagnóstico, en la cual se detecta el problema o la necesidad, se analiza la situación y se argumenta razonablemente la respuesta que se pretende dar.

La complejidad y el alcance de justificar dependerá del tipo de proyecto. Los aspectos que hay que tener en cuenta a la hora de justificar el proyecto:

La exposición del problema o la situación de partida
El análisis de las causas y de las consecuencias que provoca
Los indicadores, cuantitativos y cualitativos, que expresan la situación de partida
Las razones por las cuales la actuación se considera necesaria y el nivel de prioridad
La argumentación de la viabilidad y la coherencia por las que el proyecto ofrece una
alternativa adecuada
Las referencias a otras actuaciones o a otros proyectos que se conozcan y se hayan
desarrollado para solucionar situaciones similares
Las referencias bibliográficas, si hace falta.

☐ Si conviene, la normativa o la legislación que afecta al problema

Una buena justificación del proyecto ha de poder explicar cuál es la importancia o la prioridad del problema y la situación por la que se busca una respuesta y, además, porqué se considera que la alternativa que ofrece el proyecto es la más adecuada.

Muchas veces a la justificación se le incluyen **erróneamente los objetivos, y** no es correcto. Los objetivos indican de qué manera se quiere dar respuesta a una situación determinada, que se quiere conseguir, a partir del conocimiento, el análisis y el diagnóstico de una realidad, que sirven para justificar la actuación. Es decir, la justificación señala porqué se hace y los objetivos, para qué se hace.

Ejecución y seguimiento: Todos los proyectos que se vayan ha ejecutar deben de estar previamente establecidos en el Programa Operativo Anual y este a su vez debe estar alineado con el Plan a largo Plazo de la JINOR.

Durante la ejecución, se realizan actividades encaminadas a lograr los resultados previstos (objetivos).

La **ejecución** es específica respecto de cada eje estratégico de intervención. La orientación detallada sobre la ejecución, por lo tanto, debe de cumplir con los objetivos específicos de cada eje estratégico y debe determinarse en el documento de **evaluación inicial**.

Por **seguimiento** se entiende en el presente manual, la compilación y el análisis ordinarios de datos a fin de llevar cuenta de los progresos, verificar el cumplimiento y adoptar decisiones fundamentadas en la gestión de proyectos y programas, para lo cual el responsable de dar seguimiento debe de tener material fotográfico y encuestas de la percepción de los beneficiarios por el proyecto o programa.

Los sistemas de seguimiento se deben establecer durante la fase de planificación a fin de que, en el curso de la ejecución, se pueda reunir información sobre los progresos realizados en la consecución de los objetivos. Los informes de situación resultantes informan las decisiones respecto de si es o no preciso modificar o adaptar una intervención de acuerdo con el desenvolvimiento de la situación.

Evaluación: La fase de «evaluación» es «una evaluación, tan sistemática y objetiva como sea posible, de un proyecto en curso o terminado, un programa o una política, su diseño, su ejecución y sus resultados. Tiene por objeto determinar la pertinencia y el cumplimiento de los objetivos, la eficiencia en el desarrollo, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad. La evaluación debería suministrar información verosímil y útil, que permita incorporar las lecciones aprendidas al proceso de adopción de decisiones tanto de receptores como de donantes»

Como ocurre con la seguimiento, es crítico identificar indicadores fiables durante la fase de planificación a los efectos de la evaluación en diversas etapas del proyecto o del programa. La evaluación, a su vez, informa el nuevo proceso de planificación, ya sea para continuar la misma intervención, para ejecutar una nueva intervención o para poner fin a la intervención.

La evaluación es uno de los elementos más importantes del proyecto y, como todos los demás, debe planificarse anticipadamente. La idea de evaluar está íntimamente relacionada a la de planificar, programar o proyectar; no tiene ningún sentido elaborar un proyecto si no se piensa al mismo tiempo cómo se comprobará en la práctica su funcionamiento, cómo se pueden solucionar los problemas y las dificultades que inevitablemente se producirán cuando se desarrolle, y cómo se podrá verificar, cuando acabe, si se han cumplido los objetivos que se querían conseguir.

La evaluación es un instrumento básico para la toma de decisiones que sirve para conocer y analizar cómo se lleva a la práctica un proyecto, para introducir los factores correctores que se necesiten en el transcurso de la acción y por conocer las razones y los factores que determinan el éxito o el fracaso de los resultados que se preveían cuando se formularon los objetivos del proyecto.

¿Por qué evaluamos el proyecto? se evalúa para obtener datos e información objetiva y fiable que nos permita emitir un juicio de valor sobre los diferentes componentes y etapas del proyecto, tanto en la fase de análisis y diagnóstico de la situación inicial que lo motiva, como durante el proceso y la ejecución de las diferentes actividades que se desarrollan en la práctica, así como en la fase final, en la que se concretará en qué nivel se han conseguido los efectos y los resultados que se proponían para modificar la situación de partida.

La evaluación no tiene sentido en sí misma y su <u>objetivo básico</u> es contribuir a la toma de decisiones técnicas, administrativas e incluso políticas para mejorar, modificar o suspender un proyecto.

En esencia, la evaluación sirve para comprobar:

- La pertinencia del proyecto: si es la alternativa más adecuada para dar una solución a la situación o al problema al que se quiere dar respuesta.
- La idoneidad del proyecto: si la metodología, las técnicas y las actividades programadas se adecuan a los objetivos y a las metas que se quieren conseguir.
- La eficacia del proyecto: si los efectos y los resultados y las metas se han alcanzado o no al nivel que se habían previsto y formulado.

En cuanto a los objetivos, se podrían señalar los siguientes:

Obietivos de la evaluación

- Comprender y analizar las causas que determinan la mayor o menor satisfacción con la forma de desarrollar el proyecto, es decir, saber en qué medida se están logrando las metas y los objetivos propuestos
- ∞ Favorecer la toma de decisiones sobre la puesta en marcha, la continuidad, la ampliación, las modificaciones o la finalización del proyecto.
- Comprender los procesos que explican y argumentan los éxitos y fracasos del proyecto y, de esta manera, favorecer la comprobación y búsqueda de estrategias de intervención.
- ∞ Conseguir el apoyo interno y externo para el proyecto.

La <u>evaluación cuantitativa</u> se centra en verificar hipótesis mediante pruebas empíricas de las cuales se pueden deducir consecuencias y resultados generalizables, y presta especial atención en la estandarización, la objetividad, la seguridad y la confianza en el hecho de poder medir objetivamente. Utiliza métodos estandarizados y estructurados para la recogida de datos y el análisis estadístico para tratar la información.

La <u>evaluación cualitativa</u> da valor al contexto y a las dimensiones humanas de aquello que se estudia. Pone el énfasis en aquello que es "subjetivo" y no se puede estandarizar. Se orienta hacia los procesos y no sólo a los resultados, utiliza muchas técnicas para recoger datos, más o menos estructuradas, utiliza un enfoque inductivo para analizar los datos y se basa en el lenguaje y la palabra.

HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS

Para que una intervención sea satisfactoria, es importante que cada fase del ciclo incluya la participación de las personas a las que se quiere beneficiar por medio de la intervención.

Asimismo es importante asegurar la participación de todos los involucrados en diferentes aspectos de la planificación y la ejecución de la intervención, así como de los encargados de adoptar decisiones en los órganos de gobierno y de gestión y de los interesados directos en otras organizaciones o en comunidades vecinas.

Durante cada fase del ciclo de los proyectos o programas, se utilizan diversas herramientas y técnicas que propician el análisis y la reflexión a fin de sustentar una adopción de decisiones bien informada y participativa en cada etapa.

COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN. ¿COMO SE DARÁ A CONOCER EL PROYECTO?

Es necesaria una estrategia de promoción y comunicación del proyecto que dependerá de diferentes factores, como por ejemplo: la importancia del proyecto, el marco donde se inscribe, el nivel de participación de los destinatarios, el impacto que puede tener en el entorno donde se desarrolla, la participación de otras entidades, el apoyo que se requiere de los medios de comunicación, la trascendencia de los resultados que se buscan.

La promoción del proyecto requerirá pensar en dos aspectos básicos: la imagen que se quiere dar del proyecto y los sistemas y mecanismos de comunicación que permitirán la difusión y la promoción. Todo esto se puede hacer mediante un **plan de comunicación**

Es necesario elaborar un "mapa de públicos", es decir, pensar quienes serán los destinatarios de la información y la comunicación. Se trata de decidir, entre todos los susceptibles de recibirlas, quienes son los prioritarios: los destinatarios potenciales y reales del proyecto, la misma asociación, los vecinos, las entidades y las instituciones, las empresas, las administraciones, los medios de comunicación locales y que tengan repercusión.

Conviene tener claro el mensaje, las ideas fuertes o los aspectos más interesantes que se quieren comunicar: es decir, la imagen intencional que queremos dar del proyecto. Se debe pensar bien la denominación, la identidad visual, el logotipo, el grafismo, etc. y la redacción de los contenidos: no se debe olvidar que, aunque sean aproximadamente similares, se han de adaptar al tipo de público.

Conviene tener, de la misma forma, definido de qué manera se establecerá la comunicación, es decir, si se realizará mediante la publicidad, charlas informativas, debates, coloquios, mesas redondas, entrevistas, reportajes en los medios de comunicación, mediante actividades lúdicas, por Internet, etc.

Hay que pensar cuáles serán los productos informativos y los materiales informativos y comunicativos: hojas informativas, cartas, dípticos y trípticos, folletos, carteles, vídeos, páginas Web, etc. Naturalmente, el diseño y los contenidos deben responder a la imagen intencional que queremos dar al proyecto y estar previamente presupuestados en la planificación del proyecto.

Se ha de tener claro en qué momentos del desarrollo del proyecto se debe realizar la comunicación y la información a los diferentes públicos, para garantizar la promoción y difusión.

La decisión del momento más adecuado para hacerlo dependerá de los intereses específicos que tenga para el proyecto: antes de iniciarlo, cuando se observen los primeros resultados parciales, por la importancia de determinadas actividades, antes de finalizar, cuando se conozcan los primeros resultados finales, en situaciones concretas que requieren apoyo y conocimiento público, etc.

LOS RECURSOS. CON QUÉ SE REALIZARÁ EL PROYECTO.

Para desarrollar el proyecto, se requiere una serie de recursos de diferente tipo que permitirán asegurar el éxito. Los recursos determinan la viabilidad de los objetivos y son, por lo tanto, uno de los elementos básicos en el momento de establecerlos; en muchas ocasiones se formulan los objetivos que en teoría son factibles y realizables y que, en la práctica, se convierten en utopías porque no se ha previsto la forma de cómo se conseguirán los recursos necesarios para desarrollar las actividades que deberán asegurar el logro ni cómo se cubrirán los gastos que originen.

Por este motivo, los recursos se relacionan siempre con la financiación y con el presupuesto del proyecto, ya que implican unos costes que se expresan con dinero.

Estableceremos tres tipos de recursos: materiales, humanos y monetarios.

TRANSITORIOS

ÚNICO.- El presente manual fue aprobado por el Consejo de Administración en sesión de fecha 07 de septiembre del 2017.

Licenciado Guillermo Eduardo Pérez Godínez Presidente del Consejo de Administración JINOR