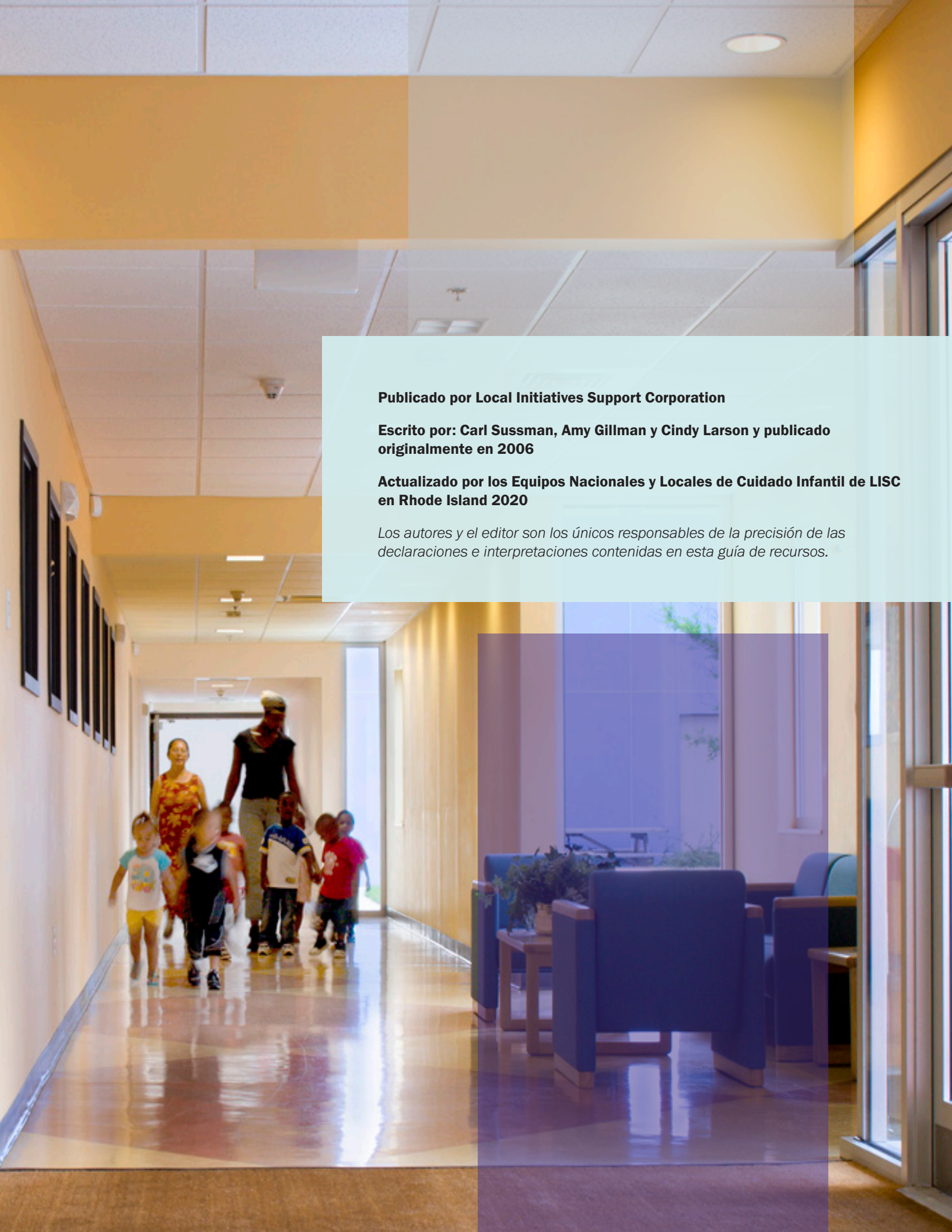


LSC

GUÍA DE RECURSOS

Desarrollo y Financiamiento de Instalaciones de Centros de Cuidado Infantil





Publicado por Local Initiatives Support Corporation

Escrito por: Carl Sussman, Amy Gillman y Cindy Larson y publicado originalmente en 2006

Actualizado por los Equipos Nacionales y Locales de Cuidado Infantil de LISC en Rhode Island 2020

Los autores y el editor son los únicos responsables de la precisión de las declaraciones e interpretaciones contenidas en esta guía de recursos.



INTRODUCCIÓN	1	SECCIÓN 3 IDENTIFICANDO Y ASEGURANDO UN SITIO	28
Los 5 grandes obstáculos	2	Paso 1: Encontrando un sitio	28
SECCIÓN 1 PREPARÁNDOSE: PASOS PARA FACTIBILIDAD Y PLANEACIÓN TEMPRANA	3	Paso 2: Evaluando un sitio potencial	29
1. Cree un concepto de proyecto sólido	3	Paso 3: Adquisición del sitio	32
2. Pruebe la viabilidad del proyecto	4	Apéndice 3A: Lista de verificación de evaluación del sitio	34
3. Evalúe la capacidad de su organización para llevar a cabo este tipo de proyecto	7	SECCIÓN 4 RECAUDANDO DINERO	39
4. Genera apoyo para su proyecto	8	¿Cuanto cuesta?	39
5. Vista previa del Proceso de Desarrollo Inmobiliario	9	¿Qué es un presupuesto de capital?	39
Apéndice 1A: Hoja de trabajo de preparación para proyectos de instalaciones	11	Preparando el presupuesto de capital	41
SECCIÓN 2 CONSTRUYENDO UN EQUIPO	14	Dos métodos para estimar rápidamente el costo de un proyecto	42
Quién está en un equipo de desarrollo	14	Fuentes de financiamiento	43
Reclutando y seleccionando su equipo de desarrollo	20	Apéndice 4A: Ejemplo de presupuesto de capital	51
Enfoques alternativos para el desarrollo de proyectos	24	Apéndice 4B: Ejemplo de presupuesto operativo	52
Apéndice 2A: Solicitud de propuestas	25	SECCIÓN 5 CONSTRUCCIÓN	54
Apéndice 2B: Hoja de calificación del consultor	26	Poniendo todo en su lugar	54
Apéndice 2C: Preguntas de la entrevista para un arquitecto	27	Contratando un contratista de construcción	56
		El contrato de construcción	58
		Inauguración de la construcción	58
		Durante la construcción	59
		Finalización o cierre de la construcción	62
		MANTENIMIENTO Y REPARACIONES DE LAS INSTALACIONES CONTINUO	64





“El cuidado de niños es un proceso de grupo. Los cambios siempre involucran a otros, ya sea mover un mueble o construir una ampliación. Cuanto más extenso sea el cambio, más individuos están involucrados. Hay quienes pueden tener que sancionar, aprobar o ratificar el cambio - administradores; financiadores; incendios seguridad, salud y reguladores de licencias; aseguradoras; y otros en autoridad. Hay quienes tienen que efectuar el cambio: compradores, constructores, personal, etc. Y finalmente, hay aquellos que tienen que vivir con el cambio: personal, padres, niños y la comunidad. Todos vienen al proceso con diferentes perspectivas, deseos y roles que desempeñar”.

Citado de Jim Greenman, “Espacios de cuidado, lugares de aprendizaje, entornos infantiles que funcionan”

INTRODUCCIÓN

Los proyectos de instalaciones de cuidado infantil vienen en todos los tamaños y formas.¹ Pueden ser tan modestos como renovar un solo salón de clases o instalación de equipo para el patio de recreo, o tan ambicioso como construir un edificio totalmente nuevo.*



Un proyecto de instalaciones se puede definir como cualquier inversión planificada para mejorar o expandir un edificio, equipo o sitio utilizado por un programa de cuidado infantil.

El proyecto puede ser:

- Nueva construcción en terreno baldío.
- La renovación de un edificio existente para uso de cuidado infantil.
- La mejora de un sitio de cuidado infantil existente.

Ya sean grandes o pequeños, estos proyectos requieren tiempo y dinero, por lo que es importante es hacerlos bien. Esta guía le mostrará cómo.

Las razones para mejorar las instalaciones de cuidado infantil generalmente incluyen:

- **Salud y seguridad.** Los programas a menudo se encuentran en edificios antiguos que pueden sufrir cosas como contaminación de pintura con plomo, pisos y pasamanos astillados, mala ventilación o equipo de juego inseguro.
- **Calidad.** La forma en que se diseña y configura una instalación puede tener un gran impacto en la calidad de su programa. Algunos ejemplos incluyen baños adyacentes a las aulas, inodoros, lavabos y mostradores a la altura de los niños, espacios físicamente divididos para grupos de niños, buena luz natural, almacenamiento adecuado y espacio para que los adultos planifiquen y se reúnan.
- **Estabilidad.** Con demasiada frecuencia, los programas en espacios de bajo costo enfrentan el desalojo de sus propietarios. Muchos programas comparten espacio con otros servicios, como una escuela dominical, y constantemente tienen que empacar y desempacar materiales y equipos para el aula.

- **Expansión.** Los programas que mantienen largas listas de espera pueden considerar expandirse a una instalación más grande. Instalaciones que actualmente atienden solo a ciertos grupos de edad como los niños en edad preescolar pueden querer expandirse para incorporar niños de otras edades, como bebés y niños pequeños, o adaptar su espacio para atender a niños con necesidades especiales.

Una vez que decide emprender un proyecto de instalación, es fácil dejarse llevar por la emoción y el descuido de dedicar suficiente tiempo y atención al tipo de planificación cuidadosa que se necesita. Esta guía identifica todos los pasos del proceso y lo ayudará a convertir su idea de un espacio nuevo o mejorado en un proyecto completado con éxito.

Esta guía de recursos utiliza el término **“CUIDADO INFANTIL”** para referirse a todos los tipos de educación temprana y cuidado para niños desde el nacimiento hasta los cinco años, y también es relevante para programas de cuidado de niños en edad escolar.

1

LOS 5 GRANDES OBSTÁCULOS

Casi todos los proyectos de instalaciones se enfrentan a una serie de cinco obstáculos abrumadores. Esta guía describe estos obstáculos y estrategias comprobadas para superarlos.

- 1. Viabilidad del proyecto.** La Sección 1 de esta guía describe los pasos que debe seguir para determinar si su proyecto es factible y puede avanzar. Para tener éxito, deberá tener un concepto de proyecto sólido, demostrar una necesidad en el mercado local, tener suficiente capacidad organizativa para asumir un esfuerzo ambicioso y que requiere mucho tiempo, y ser capaz de generar suficiente apoyo dentro y fuera de su organización.
- 2. Construyendo un Equipo.** Los proyectos exitosos suceden porque cuentan con el apoyo de las personas adecuadas, desde amigos y simpatizantes hasta arquitectos, abogados, contratistas y recaudadores de fondos. Y porque ha aprendido a trabajar eficazmente con ellos. La Sección 2 de esta guía se centra en los expertos y colaboradores que necesitará para completar su proyecto, así como en cómo seleccionarlos, contratarlos y administrarlos.
- 3. Asegurando un Sitio.** La Sección 3 de esta guía lo guía a través del proceso de selección, evaluación y adquisición de un sitio apropiado para su proyecto y la obtención de los permisos y aprobaciones que necesitará para continuar.
- 4. Recaudando Dinero.** Probablemente ninguna barrera parezca más grande que recaudar el dinero que necesitará para construir o mejorar sus instalaciones. La Sección 4 de esta guía le indica cómo determinar el costo de su proyecto y como desarrollar una estrategia exitosa de recaudación de fondos.

- 5. Construcción.** El proceso de construcción es complicado y lleno de incertidumbres. La Sección 5 describe los pasos del proceso de construcción, los problemas que puede encontrar en el camino y cómo resolverlos para ayudarlo a completar su proyecto.

Mientras enfrenta estos obstáculos, recuerde que un proyecto de instalación tiene muchas recompensas y puede valer la pena por las demandas que impone sobre usted y su programa. A diferencia de muchos otros esfuerzos que realiza para mejorar su programa, las mejoras en las instalaciones durarán muchos años y pueden tener un impacto positivo en los niños, los padres y los maestros todos los días.

SECCIÓN 1

PREPARÁNDOSE: PASOS PARA FACTIBILIDAD Y PLANEACIÓN TEMPRANA

Esta sección lo lleva a través de la primera fase de su proyecto de instalación: factibilidad temprana y planificación. “Prepararse” implica desarrollar un concepto de proyecto y probar su solvencia; preparando su organización para emprender un complicado y lento esfuerzo; y empezando a entender el real proceso de desarrollo inmobiliario. Usa la hoja de trabajo de preparación para el proyecto del centro de cuidado infantil en el Apéndice 1A para determinar si su organización está lista para avanzar o si necesita dedicar más tiempo a esta etapa de planificación temprana.

QUE HAY DENTRO DE LA PREPARACIÓN:

1. Cree un concepto de proyecto sólido
2. Pruebe la viabilidad del proyecto
 - Necesidad del mercado
 - Sitio adecuado
 - Financiamiento suficiente
 - Ayuda calificada
3. Evalúe la capacidad organizacional
 - Financiero
 - Administración
4. Genere apoyo
5. Comprenda el proceso de desarrollo inmobiliario

1. CREE UN CONCEPTO DE PROYECTO SÓLIDO

Comience elaborando un “concepto de proyecto”: un caso conciso y convincente que pueda motivar a su personal, miembros de la junta, líderes comunitarios y posibles financiadores a apoyar el proyecto. Involucrar a muchas de estas partes interesadas desde el principio en las etapas de planificación es la mejor manera de garantizar su apoyo en el futuro.

Pregúntese ¿Por qué emprender el proyecto? ¿Qué problemas estamos tratando de resolver? ¿Qué resultados queremos lograr? Las ideas pueden incluir:

- Expandirse para servir a familias o poblaciones adicionales a las que actualmente no sirve, como niños con discapacidades;
- crear un hogar permanente para su programa;
- o Mejorando su espacio existente.

Independientemente del tamaño o la escala de su esfuerzo, promueva un concepto que atraiga apoyo. Una vez que haya establecido su visión general, complete con detalles específicos sobre su enfoque para ayudar a las partes interesadas potenciales a comprender el alcance completo de su proyecto y sus objetivos, como:

- ¿Cuántos niños se atenderán y de qué edades?
- ¿Qué distinguirá su centro de otros en el área?
 - ¿Ofrecerá espacio para bebés y niños pequeños o atenderá a niños con necesidades especiales?
 - ¿Tendrá características especiales como una sala de recursos para padres o un patio de recreo de última generación?
 - ¿Está colaborando con alguna organización local para ofrecer servicios o apoyos familiares adicionales?

2. PRUEBE LA VIABILIDAD DEL PROYECTO

Es importante motivar a las personas con su visión, pero es igualmente importante convencerlas de que el proyecto puede tener éxito. Hay varios aspectos de viabilidad que deberá abordar:

A. DEMUESTRE UNA NECESIDAD DEL MERCADO

Los patrocinadores y otros patrocinadores deben estar convencidos de que existe una necesidad apremiante para su proyecto. Esto es especialmente cierto cuando se desarrolla un nuevo centro o se expande para atender a más niños. Realice un **estudio de mercado**, que describa cuatro cosas:

1. Su **mercado objetivo**, que es el geográfico, es el área de donde espera atraer a la mayoría de sus hijos y la población a la que planea servir. La mayoría de los estudios de mercado extraen información sobre la edad, los ingresos y el empleo por código postal de EE. UU. Datos de la Oficina del Censo.

Fuente: Oficina del Censo de los Estados Unidos www.census.gov/programs-surveys/economic-census/guidance/datos-usos.html

2. La **oferta existente** de cuidado infantil en su área de mercado. Para describir esto con precisión, deberá saber cuántos otros proveedores hay y a quién sirven. Los departamentos estatales de licencias y las agencias de referencia y recursos de cuidado infantil deben poder proporcionar una lista de centros y hogares regulados y su capacidad de inscripción. Recuerde considerar los arreglos de cuidado informal provistos por familiares o amigos. Pero no es suficiente simplemente averiguar qué otros proveedores prestan servicios en su área. También necesitará saber:

- ¿Otros proveedores están llenos al máximo de su capacidad? ¿Tienen lista de espera?
- ¿Qué tipo de servicios brindan? Mire cosas tales como las edades de los niños atendidos, las horas de operación, las tarifas cobradas y los servicios especiales ofrecidos. ¿Cómo se comparan estos servicios con lo que está proponiendo para su centro?

Incluso si algunos centros no están llenos, es posible que solo atienden a ciertos grupos de edad o poblaciones. Por ejemplo, es posible que el área no necesite más espacios preescolares, pero puede tener una gran demanda de cuidado de bebés y niños pequeños.

Fuentes:

- El **Centro Nacional de Información sobre Cuidado Infantil** proporciona un perfil para cada estado, incluida la información de contacto de las agencias estatales y las organizaciones de referencia y recursos de cuidado infantil: www.acf.hhs.gov/occ/resource/ccdf-grantee-state-and-territory-contacts.
- En algunos estados, **Kids Count** proporciona información sobre la inscripción en el cuidado infantil por comunidad, así como otros indicadores de la primera infancia que pueden ser relevantes para su estudio: www.kidscount.org.
- **Las llamadas a otros proveedores** pueden ser su fuente de información más precisa sobre si los programas en su área de mercado están completamente inscritos, si mantienen una lista de espera y cuántos niños de qué edades hay en la lista.

3. La **demanda** real de sus servicios, que se refiere a la cantidad de niños que razonablemente puede esperar que se inscriban en su centro. Si bien muchas familias pueden necesitar cuidado infantil, es posible que algunas no sean elegibles para recibir subsidios estatales o no puedan pagar las tarifas. Otros pueden preferir el cuidado de un pariente o el cuidado infantil familiar. Para comprender mejor la demanda, verifique con otros proveedores, agencias de recursos y referencias y, lo que es más importante, hable directamente con los padres sobre sus preferencias, voluntad y capacidad de pago por los servicios.

Fuente: Administrar un cuestionario a padres con niños pequeños. Pregúnteles dónde viven, el tipo de arreglos de cuidado infantil que usan, su costo y qué les gusta y no les gusta. El cuestionario es una forma de probar sus ideas sobre lo que los padres necesitan y pueden no estar recibiendo del mercado.

4. Su “**ventaja competitiva**” en el mercado. La mayoría de las empresas tienen éxito al brindar un servicio de alta calidad que no está disponible de otra manera y es difícil duplicar. Puede establecer su ventaja competitiva de manera más efectiva al considerar las necesidades de sus familias objetivo y cómo acomodarlas. Por ejemplo, es posible que tenga horarios más extensos para las familias trabajadoras que deseen que los dejen antes o los recojan más tarde u ofrezcan servicios para bebés hasta la edad escolar para familias que necesitan cuidar a varios niños. Piense en lo que puede distinguir su programa de los demás.

B. DEMUESTRE QUE SE PUEDE ASEGURAR UN SITIO ADECUADO

Deberá convencer a sus seguidores de que puede encontrar un sitio en su área objetivo que sea apropiado, asequible y viable para comprar o arrendar y renovar.

- **Apropiado.** Es probable que deba buscar en muchos sitios antes de encontrar uno que cumpla con todos sus requisitos de tamaño, ubicación y otras características. Las características específicas de un sitio, como las características de un edificio existente, la ubicación o los usos vecinos, podrían descalificar una propiedad potencial de la consideración. La investigación de mercado temprana sobre la disponibilidad y los costos de los sitios potenciales lo ayudará a presentar un caso más convincente sobre la viabilidad del proyecto con los posibles partidarios.

- **Costeable.** Es muy común encontrar un sitio prometedor solo para descubrir que es demasiado costoso adquirirlo o desarrollarlo. Un elemento importante de su planificación es determinar lo que puede pagar de manera realista y evaluar la probabilidad de encontrar un sitio dentro de su rango de precios en su mercado inmobiliario objetivo.
- **Factible.** Lo más probable es que el sitio que identifique y pueda pagar no sea perfecto. Por ejemplo, es posible que deba obtener una variación de zonificación para el uso de cuidado infantil, es posible que encuentre materiales peligrosos en el sitio o en el edificio que deba eliminarse, o es posible que deba realizar renovaciones significativas en el edificio para cumplir con todos los códigos pertinentes y satisfacer las necesidades de su programa. Antes de tomar una decisión sobre si un sitio es adecuado, deberá determinar si estas condiciones pueden ser resueltas dentro de los límites de lo que puede pagar.

Es posible que necesite la ayuda de un corredor de bienes raíces comerciales con experiencia para explicar el mercado local a sus partes interesadas y guiarlos a través de su estrategia para identificar un sitio apropiado o la viabilidad de uno o más sitios que se han identificado.

Para obtener información más detallada sobre la selección del sitio proceso y cómo determinar si un sitio es factible, consulte la Sección 3 de esta guía.



Es importante motivar a las personas con su visión, pero es igualmente importante convencerlas de que el proyecto puede tener éxito.





C. DEMUESTRE QUE TIENE UN PLAN PARA CREAR FINANCIACIÓN SUFICIENTE

Debe poder diseñar un plan razonable sobre cómo obtendrá el dinero para renovar o construir un nuevo centro. Idealmente, esto incluirá los recursos que tiene disponibles para aplicar al proyecto, como la agencia o los activos personales o los fondos externos que ya se han recaudado.

Además, describa a qué fundaciones o fuentes del sector público podría dirigirse para obtener una subvención de capital. Para ser creíble:

- determine que estos financiadores ofrecen subvenciones de capital y que su proyecto es consistente con su misión;
- identifique un rango típico de concesión de capital o préstamo para cada fuente; y
- asegúrese de que el total exceda su estimación de costos porque no debe esperar que todas las fuentes potenciales comprometan fondos.

Hable con fundaciones, donantes, bancos u otras agencias que otorgan subvenciones o préstamos para ver si podrían respaldar su proyecto, incluida la financiación de algunos de los costos de planificación inicial. Mientras que muchos de sus objetivos de recaudación de fondos pueden ser a más largo plazo, no olvide que el

financiamiento más inmediato que necesitará pagará a profesionales como arquitectos, abogados o contadores cuando evalúe o adquiera un sitio.

D. DEMUESTRE SU CAPACIDAD PARA CONSEGUIR AYUDA CALIFICADA PARA EL PROYECTO

Todos los proyectos de instalaciones requieren experiencia en bienes raíces: conocimientos arquitectónicos, legales y otros conocimientos técnicos para ayudar a negociar un contrato de arrendamiento o compra, obtener aprobaciones de zonificación y permisos de construcción, y diseñar el centro. Asegure a los posibles seguidores que:

- Comprende la gama de profesionales que debe reclutar para su equipo.
- Los expertos técnicos apropiados están disponibles para trabajar con usted.
- Y usted tiene un plan para pagarles.

Dependiendo en gran medida de los servicios “pro-bono” o voluntarios o proponer realizar estas tareas sin ayuda profesional calificada probablemente no será creíble para las organizaciones externas. Realicé algunas entrevistas tempranas para identificar candidatos potenciales como una forma de demostrar el calibre y las calificaciones de su posible equipo.

3. EVALÚE LA CAPACIDAD DE SU ORGANIZACIÓN PARA REALIZAR ESTE TIPO DE PROYECTO

Un proyecto de instalación plantea enormes desafíos debido al tiempo que requiere, el gasto que implica, el apoyo que debe generarse y las responsabilidades adicionales para el personal y los miembros de la junta. Antes de seguir adelante con un proyecto, es fundamental hacer una evaluación honesta de qué tan “preparada” está su organización.



PREPARACIÓN ORGANIZACIONAL significa:

- Su organización es **A) FINANCIERAMENTE ESTABLE** suficiente para asumir el riesgo asociado con el proyecto.
- Su organización puede **B) GESTIONAR EFECTIVAMENTE** su programa y obligaciones existentes junto con las nuevas demandas de un proyecto de instalación.

A. ESTABILIDAD FINANCIERA

La mayoría de los financiadores considerarán que una organización está financieramente preparada para emprender un proyecto de instalación si tiene:

- 1. Un sistema y prácticas de contabilidad financiera sólidos:** muchos financiadores y la mayoría de los prestamistas requerirán una auditoría anual. Como mínimo, querrán asegurarse de que su sistema contable interno haya sido revisado por un contador externo. Esta auditoría o revisión debe verificar:
 - Activos/pasivos e ingresos/gastos al cierre del ejercicio.
 - Procedimientos contables y controles internos adecuados.
 - Un historial de buenas prácticas financieras y rendimiento
- 2. Suficiente efectivo disponible para respaldar las operaciones en curso:** Una organización puede estar generando un superávit en papel pero no puede cumplir con sus obligaciones financieras diarias. Por ejemplo,

si una organización es negligente en el cobro de las cuotas de los padres, es posible que no tenga el efectivo para pagar la nómina y otras facturas. Su contador puede ayudar a calcular la cantidad de efectivo que necesita su organización y confirmar si tiene suficientes fondos disponibles para operar.

- 3. Más ingresos que gastos a lo largo del tiempo:** Una organización a veces puede tener un déficit operativo al final del año, algo común entre los proveedores de cuidado infantil. Si es así, no debería ser más del 2-3 por ciento del presupuesto operativo general. Además, al revisar los tres años anteriores, la organización generalmente debe terminar el año con más ingresos que gastos, incluso si ocasionalmente tiene un año “malo”. La tendencia de los últimos años debería mostrar una mejora general de la posición financiera con cada año que pasa.
- 4. Reservas financieras adecuadas para emergencias o situaciones inesperadas:** Tener un “fondo para emergencias” brinda cierta flexibilidad ante gastos imprevistos. Su contador o auditor puede determinar si tiene un colchón suficiente para absorber los reveses financieros que enfrentan todas las organizaciones, como la baja inscripción en un centro de cuidado infantil o reparaciones capitales de emergencia.

B. GESTIÓN EFICAZ

La gestión de un proyecto de instalaciones puede convertirse en un trabajo casi a tiempo completo. Además, las personas que encabezan estos proyectos suelen tener una experiencia limitada en el diseño de edificios, la construcción y la financiación inmobiliaria. Su plan debe permitirle administrar el proyecto sin dejar de prestar atención a otras responsabilidades. Mire tres estrategias para manejar todas estas responsabilidades gerenciales:

- 1. Considere cuidadosamente a quién contratará como parte de su “equipo de desarrollo” de profesionales técnicos y qué funciones desempeñarán.** Hay ciertos expertos que necesitarán casi todos los proyectos de instalaciones, como un arquitecto y un abogado, pero se pueden contratar otros profesionales para llevar a cabo gran parte del trabajo diario relacionado con el proyecto si no hay nadie en el personal que pueda asumir estas responsabilidades adicionales. Si el proyecto es especialmente grande o complejo, es probable



que necesite un gerente de proyecto para manejar la supervisión diaria del proyecto. (Consulte la siguiente sección de esta guía para obtener detalles sobre quién está en el equipo de desarrollo inmobiliario y cómo reclutarlos).

- 2. Considere formar un comité de supervisión del proyecto** de asesores voluntarios, especialmente si su proyecto es ambicioso. Este equipo asesor podría ser un subcomité de la junta creado para ayudar con el proyecto. Complemente este grupo con varios simpatizantes de larga data de la comunidad, miembros del personal u otras personas con experiencia técnica relevante, como arquitectos, ingenieros, contratistas y personas con experiencia en recaudación de fondos. Solo incluya personas que estén lo suficientemente comprometidas con el proyecto como para asistir a las reuniones y brindar su apoyo.
- 3.** El proyecto aumentará la carga de trabajo de su organización y podría impedir que el director y el personal realicen todas las tareas rutinarias requeridas para mantener su programa funcionando sin problemas. Para hacer tiempo para el proyecto de la instalación, **considere si cualquier responsabilidad puede transferirse, al menos temporalmente, a otro personal dentro de la organización.** También considere la posibilidad de

“subcontratar”, ya que puede ser más rentable tener un servicio de nómina o un contador externo que se encargue de algunas de las tareas contables. O, si el director reemplaza a los maestros, amplíe su lista de sustitutos para que el director pueda dedicar más tiempo a la supervisión del proyecto.

La preparación de la gestión significa que usted, la junta y el personal han pasado por este tipo de evaluación y han elaborado un plan realista para gestionar las actividades en curso de la organización y el proyecto de la instalación.

4. GENERE APOYO PARA SU PROYECTO

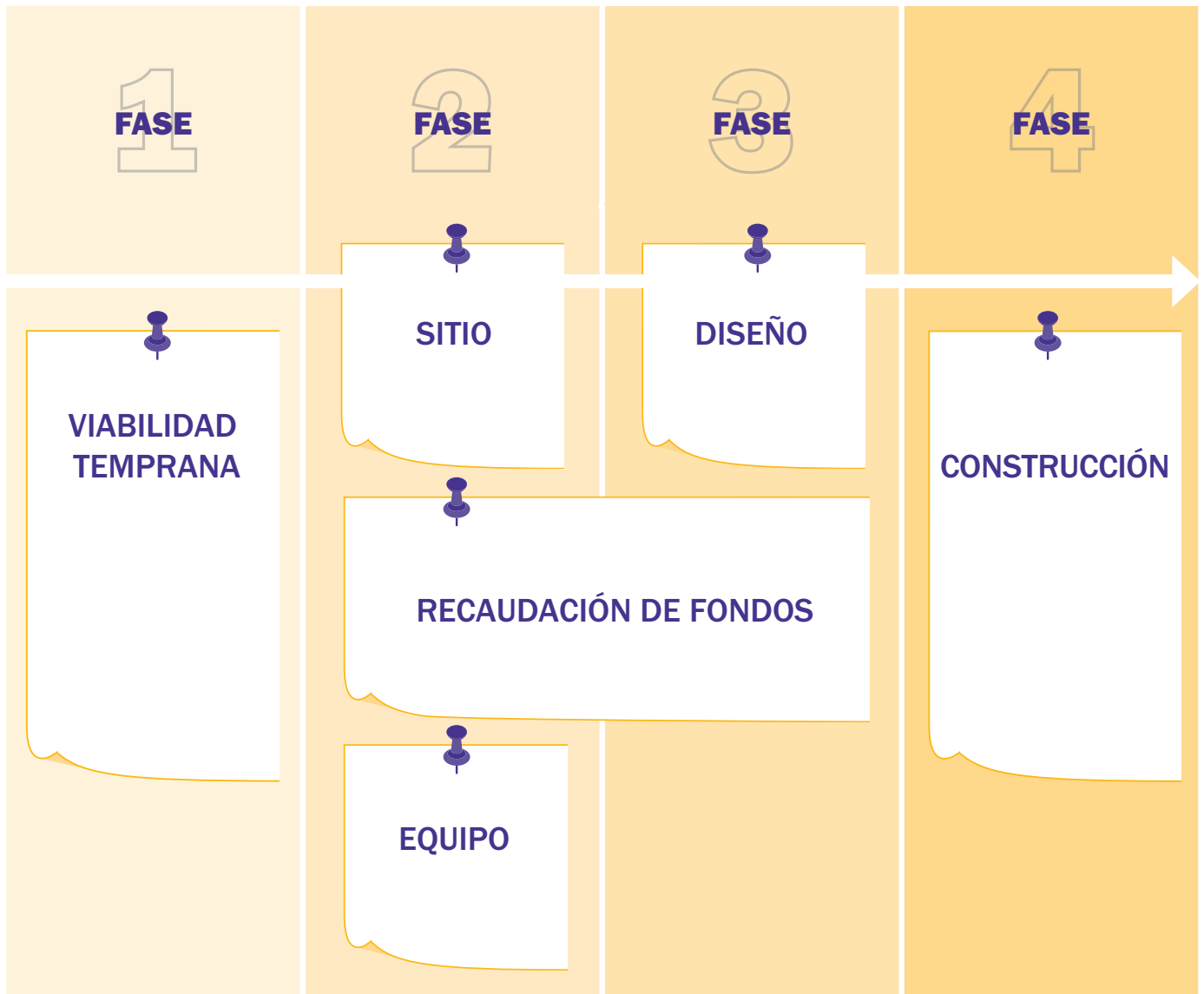
La construcción de una instalación comienza con la creación de una red de seguidores. Es por eso que una visión convincente es tan importante para el éxito de un proyecto. El primer paso es generar apoyo entre las personas dentro de su organización, incluyendo el personal, los miembros de la junta y los padres. Si usted es una organización de cuidado infantil privada con fines de lucro que no tiene una junta directiva, considere formar un grupo de asesores para que lo apoyen con este proceso.

Su junta directiva, un cuerpo de voluntarios comprometidos, es un enorme recurso potencial. Seleccione un presidente al que le apasione su misión y que pueda motivar a otros directores a trabajar en nombre del proyecto. Si su junta actual no puede apoyar este tipo de empresa, reclute nuevos miembros de la junta con las habilidades o relaciones adecuadas para ayudar. Si no hay vacantes disponibles en la junta, recluta personas para los comités de la junta o como asesores especiales.

Una vez que estas “partes interesadas internas” estén comprometidas con el proyecto, **acérquese y amplíe su red de partidarios del proyecto.** Identifique y cultive nuevos amigos: - Potenciales financiadores, profesionales que se ofrecerán como asesores, funcionarios electos e incluso el contratista que contrate para hacer la construcción.

5. VISTA PREVIA DEL PROCESO DE DESARROLLO INMOBILIARIO

Ahora que ha realizado los preliminares, está listo para lanzarse al desarrollo del espacio físico. Este es el punto perfecto para mirar hacia adelante en el proceso de desarrollo de las instalaciones, que describimos en cuatro fases. Sin embargo, tenga en cuenta que hay muchas actividades y tareas superpuestas que abarcan más de una fase:



FASE 1

La fase 1 es la viabilidad temprana: determinar si su proyecto tiene sentido para emprender.

Esta fase inicial de probar la viabilidad de su proyecto implica:

- Crear y “vender” su concepto de proyecto.
- Probar la viabilidad del proyecto.
- Generar apoyo entre las partes interesadas clave.



Si su organización determina que está lista para seguir adelante con su proyecto, pasa a la Fase 2.

FASE 2

La fase 2 Incluye formar un equipo, encontrar un sitio y armar un plan de recaudación de fondos:

Reclute a los primeros miembros de su equipo de desarrollo, generalmente el arquitecto y el abogado de bienes raíces, descritos en la Sección 2 de esta Guía, “Formación de un equipo”. Las otras dos actividades principales que ocurren durante esta fase son encontrar un sitio apropiado (descrito en la Sección 3, “Identificar y asegurar un sitio”) y armar un plan de recaudación de fondos (descrito en la Sección 4, “Recaudación de dinero”).



Cuando haya asegurado un sitio y tenga un plan de financiamiento bien pensado, pasará a la siguiente fase de trabajo.

FASE 3

La fase 3 Es cuando se diseña la instalación y continúa la recaudación de fondos.

Una vez que haya identificado un sitio, su arquitecto desarrollará diseños y especificaciones cada vez más detalladas para que el contratista los use durante la construcción. Utilizará estos dibujos arquitectónicos para solicitar ofertas de posibles contratistas. Durante esta fase, también se concentrará intensamente en la recaudación de fondos, lo que incluye reunirse con posibles donantes, completar propuestas y preparar solicitudes de financiamiento. Dos volúmenes que acompañan a esta serie de guías, el Volumen 2 sobre el diseño de centros de cuidado infantil y el Volumen 4 sobre parques infantiles al aire libre, serán útiles durante esta fase.



La fase 3 finaliza cuando el contratista es contratado, y ha recaudado suficiente dinero para comenzar la construcción.

FASE 4

Fase 4 La construcción es la fase final del proceso. Como se describe en la Sección 5, usted y su equipo se asegurará de que la construcción avance según el plan, se complete a tiempo y los costos se mantengan dentro del presupuesto.

¿CUÁNTO LLEVARÁ DESARROLLAR LA INSTALACIÓN?

Según el tamaño y el alcance de su proyecto, podría llevar varios años. Recuerde, muchos factores involucrados en el desarrollo de una instalación están fuera de su control: puede tomar más tiempo del anticipado identificar un sitio, o puede descubrir un problema de zonificación imprevisto. Esta puede ser la mayor inversión individual de su organización, y el proceso no se puede apresurar.

APÉNDICE 1A: HOJA DE TRABAJO DE PREPARACIÓN DEL PROYECTO DE LA INSTALACIÓN

Utilice esta hoja de trabajo para determinar si su organización está lista para avanzar o si necesita dedicar más tiempo a la etapa inicial de planificación.

CREAR UN CONCEPTO DE PROYECTO

1.	¿Tiene su organización un concepto de proyecto que captura de manera efectiva su razón para emprender el proyecto de la instalación y el resultado que espera lograr?	S	N	Notas: _____ _____ _____
2.	¿El concepto de su proyecto incluye detalles específicos para que las partes interesadas potenciales puedan comprender completamente sus objetivos, tales como:	S	N	Notas: _____ _____ _____
	<input type="radio"/> Número y edades de los niños	S	N	_____
	<input type="radio"/> Ubicación propuesta	S	N	_____
	<input type="radio"/> Tipos de servicios	S	N	_____
3.	¿Cree que el concepto de su proyecto motivará a las personas fuera de su organización (funcionarios de la ciudad, financiadores y otros) para ayudar a completar el proyecto?	S	N	Notas: _____ _____ _____
4.	¿Pueden otras personas dentro de su organización, como los miembros de la junta y el personal, articular con precisión el concepto de proyecto propuesto?	S	N	Notas: _____ _____ _____

VIABILIDAD DEL PROYECTO

A. NECESIDAD DEL MERCADO

5.	¿Ha identificado su mercado objetivo?	S	N	Notas: _____ _____
6.	¿Ha completado una investigación preliminar que indique que existe una demanda insatisfecha para su proyecto y programa propuesto?	S	N	Notas: _____ _____ _____
7.	¿Está preparado para convencer a otros dentro y fuera de su organización de que existe la necesidad de este proyecto?	S	N	Notas: _____ _____ _____

B. SITIO ADECUADO

8.	¿Puede identificar un sitio que satisfaga sus necesidades y sea asequible?	S	N	Notas: _____ _____ _____
-----------	--	---	---	--------------------------------

VIABILIDAD DEL PROYECTO (continuación)

C. FINANCIAMIENTO SUFICIENTE

9.	¿Ha hablado con los financiadores para determinar si tendrá acceso a fondos suficientes durante la fase de planificación del proyecto para cubrir el costo de los servicios profesionales de un arquitecto y un abogado, un depósito para mantener un sitio y otros gastos en los meses o años antes de comenzar la construcción?	S	N	Notas: _____ _____ _____ _____ _____
10.	¿Puede identificar las fuentes del dinero que necesitará para renovar o construir un nuevo centro?	S	N	Notas: _____ _____ _____
11.	¿Ha investigado lo suficiente sobre posibles fuentes de financiación para sentirse seguro de que tiene una posibilidad razonable de recaudar fondos suficientes?	S	N	Notas: _____ _____ _____

D. AYUDA CALIFICADA

12.	¿Tiene expertos identificados para ayudar con el trabajo diario del proyecto, como un abogado, arquitecto, etc.?	S	N	Notas: _____ _____ _____
13.	Si ha identificado un sitio potencial, ¿sabe qué pasos deberá seguir para obtener la zonificación y otros permisos para su sitio propuesto, y qué expertos pueden ayudarle en cada etapa?	S	N	Notas: _____ _____ _____

PREPARACIÓN ORGANIZACIONAL

14.	Si esta instalación es parte de una empresa nueva o albergará un nuevo programa dentro de una agencia, ¿se ha desarrollado un plan de negocios?	S	N	Notas: _____ _____ _____
15.	¿Su organización es lo suficientemente estable financieramente para asumir este proyecto? Después de consultar con su auditor o tenedor de libros externo, ¿está satisfecho de que su organización haya:	S	N	Notas: _____ _____ _____
	○ ¿Un sistema de contabilidad financiera sólido y buenas prácticas contables?	S	N	_____
	○ ¿Suficiente efectivo disponible para respaldar operaciones?	S	N	_____
	○ ¿Más ingresos que gastos a lo largo del tiempo?	S	N	_____
	○ ¿Reservas financieras adecuadas para una situación de emergencia u otros eventos inesperados?	S	N	_____ _____
	○ ¿Debería requerir un flujo de caja adecuado para respaldar la deuda destinada a completar el proyecto?	S	N	_____ _____

PREPARACIÓN ORGANIZACIONAL (continuación)

16.	¿Puede su organización gestionar su trabajo existente junto con las nuevas demandas de un proyecto de instalación?	S	N	Notas: _____ _____ _____
17.	¿Tiene un plan de gestión razonable para reasignar las responsabilidades del personal clave mientras se planifica y construye el proyecto de la instalación?	S	N	Notas: _____ _____ _____
18.	¿Cuenta con personal y consultores con la experiencia necesaria para llevar a cabo el trabajo del proyecto?	S	N	Notas: _____ _____ _____

GENERANDO APOYO

19.	¿Los miembros de su directorio están entusiasmados con el proyecto propuesto?	S	N	Notas: _____ _____ _____
20.	¿Tiene personas en su directorio que tengan la experiencia necesaria para apoyar este proyecto?	S	N	Notas: _____ _____ _____
21.	¿Los miembros de su junta están comprometidos a ayudar con la implementación y tienen tiempo para dedicarlo?	S	N	Notas: _____ _____ _____
22.	¿Los miembros de su personal están entusiasmados con el proyecto propuesto y han tenido la oportunidad de brindar su opinión?	S	N	Notas: _____ _____ _____
23.	¿Los padres de los niños que usarían el nuevo centro están entusiasmados con el proyecto propuesto?	S	N	Notas: _____ _____ _____
24.	¿Están los amigos externos y los simpatizantes potenciales dispuestos a apoyar sus planes y preparados para ayudar a través de donaciones o ofreciendo su tiempo como voluntarios?	S	N	Notas: _____ _____ _____



JUZGANDO LA PREPARACIÓN: SI RESPONDIÓ “NO” A CUALQUIERA DE LAS PREGUNTAS ANTERIORES SOBRE LA PREPARACIÓN, DISMINUYA EL PROCESO HASTA TOMAR LOS PASOS NECESARIOS PARA PREPARARSE USTED Y LA ORGANIZACIÓN PARA REALIZAR UN PROYECTO DE INSTALACIÓN.

SECCIÓN 2

CONSTRUYENDO UN EQUIPO



El equipo de desarrollo está formado por el personal y consultores profesionales que trabajan en su proyecto de instalaciones.

Necesita un equipo por dos razones:

- 1. Los proyectos de instalaciones requieren mucho trabajo –demasiado trabajo para una sola persona.*
- 2. Necesitará experiencia no disponible a través del personal de su organización.*

Esta sección de la Guía responde a tres preguntas:

- 1. ¿Quién está en un equipo de desarrollo?*
- 2. ¿Cuándo necesita cada miembro?*
- 3. ¿Cómo los recluta y los selecciona?*

QUIÉN ESTÁ EN UN EQUIPO DE DESARROLLO

Su equipo principal consta de personas o empresas que manejan los roles esenciales en un negocio de bienes raíces.

Proyecto de desarrollo. El tamaño y la experiencia de su organización y el tipo de proyecto que persigue determinarán a quién necesitará en su desarrollo. equipo.

PATROCINADOR DE PROYECTO

Ese eres tú, el miembro más importante del equipo. Ya sea que haga renovaciones menores en una instalación arrendada o compre una parcela de terreno y construya un nuevo centro, es su proyecto. Recuerda:

- Todos los que trabajan en el proyecto trabajan para usted.
- Usted es el tomador de decisiones final.
- Su trabajo es contratar la ayuda profesional adecuada y asegurarse de que su trabajo resulte en un proyecto completado con éxito.

ABOGADO DE PROYECTOS

Necesitará un abogado para negociar contratos para comprar o arrendar propiedades, contratar a otros expertos profesionales y negociar aprobaciones reglamentarias y de otro tipo con los funcionarios del gobierno local.

- **Cuándo contratar:** Se debe identificar al abogado desde el principio del proyecto para que pueda recibir un buen asesoramiento legal antes de ejecutar contratos con otros miembros del equipo o negociar acuerdos inmobiliarios. A diferencia del arquitecto y el gerente del proyecto que tienen una participación continua en el proyecto, se llamará a su abogado periódicamente durante todo el proyecto para ayudar con asuntos, contratos o transacciones específicas.
- **Tareas clave:**
 - Redactar, revisar y negociar documentos de arrendamiento o compra para un sitio de instalación.
 - Revisar y brindar asesoramiento sobre los términos del contrato para otros miembros del equipo.

- Título de navegación, zonificación y otras cuestiones legales relacionadas con la idoneidad de los sitios potenciales.
 - Revisar los acuerdos de préstamo.
 - Ayudar a preparar el paquete de licitación del contratista y brindar asesoramiento durante las negociaciones del contrato de construcción.
 - Revisar el “cierre” final del contrato de construcción para asegurarse de que el contratista haya cumplido con todas sus obligaciones financieras.
 - Asesorar sobre cualquier problema legal imprevisto identificado durante la construcción.
- **Qué buscar en un abogado:**
 - Con licencia para ejercer la abogacía en su estado.
 - Experiencia en derecho inmobiliario.
 - Experiencia trabajando en proyectos similares al tuyo.
 - Experiencia representando a otros desarrolladores en la misma jurisdicción donde se planea su centro.
 - Una buena reputación en la comunidad.

ARQUITECTO DE PROYECTO

Un arquitecto está capacitado y autorizado por el estado para diseñar y supervisar la construcción o renovación de edificios. Por lo general, querrá contratar a una firma de arquitectos que pueda llevar a cabo servicios de supervisión de diseño y construcción. Como parte del contrato de arquitectura, y según el tamaño y el alcance del proyecto, la empresa también puede contratar subcontratistas adicionales, como ingenieros estructurales y mecánicos; estimadores de costos; y consultores ambientales, de cumplimiento de códigos y geotécnicos.

Si el proyecto incluye un área de juegos al aire libre, su arquitecto puede consultar con un arquitecto paisajista con conocimientos especializados sobre cómo abordar los problemas de drenaje, cobertura del suelo, nivelación, elevación, plantaciones, etc. Si el proyecto solo incluye un área de juegos, es posible que desee usar un arquitecto paisajista como el experto principal en diseño.

- **Cuándo contratar:** Idealmente, la participación del arquitecto comienza antes de que se seleccione el sitio y se extiende a lo largo de la fase de

construcción. Desde el principio, el arquitecto puede ayudar a evaluar posibles sitios y estimar los costos del proyecto.

- **Tareas clave durante la planificación del proyecto:**
 - Ayudar a determinar la cantidad y el tipo de espacio que necesitará para realizar su visión.
 - Dirigir el proceso de evaluación del sitio, incluidos los aspectos ambientales, de zonificación, reglamentarios y otros aspectos técnicos.
 - Preparar dibujos de diseño que describen los requisitos físicos del sitio.
 - Preparar paquetes de licitación para contratistas potenciales, que incluirán planos de construcción detallados y casi finales y especificaciones para el edificio.
 - Ayudar a evaluar las ofertas de los contratistas.
- **Tareas clave durante la construcción:**
 - Ayudar al contratista a interpretar los planos arquitectónicos del edificio durante la construcción.
 - Supervisar el proceso de construcción, incluidas las visitas regulares al sitio y la participación en las reuniones del equipo del proyecto.
 - Firmar las solicitudes de pago del contratista.
 - Resolver problemas de diseño con el contratista.
 - Consultar sobre cualquier cambio en los planos de construcción.
 - Avisar al patrocinador del proyecto cuando se complete la construcción.
- **Qué buscar en un arquitecto:**
 - Experiencia previa en el diseño de instalaciones de cuidado infantil.
 - Familiaridad con todos los códigos locales y requisitos reglamentarios pertinentes.
 - Experiencia previa con proyectos que son del mismo tamaño y alcance que su instalación propuesta.
 - Buenas referencias de otros centros de cuidado infantil u organizaciones comunitarias.
 - Un estilo de diseño que encaje bien con su visión.
 - Experiencia en administración de obras.
 - La capacidad de escuchar sus preferencias pero ofrecer consejo honesto.

ADMINISTRADOR DE PROYECTO

El director del proyecto es responsable de la gestión y supervisión diarias del proyecto. A veces, un miembro del personal de la organización patrocinadora, como el director ejecutivo, el director de cuidado infantil o el administrador de las instalaciones, se desempeña como administrador del proyecto, especialmente en proyectos más pequeños. En proyectos más grandes o más complejos, es posible que deba contratar a un consultor experimentado para que se desempeñe como gerente del proyecto.

- **Cuándo contratar:** El gerente del proyecto debe unirse al equipo desde el principio, tan pronto como haya concluido que el proyecto propuesto es razonablemente factible y se haya tomado la decisión de continuar.
- **Tareas clave:**
 - Servir como enlace para el patrocinador del proyecto (usted).
 - Coordinar las actividades del equipo de desarrollo en nombre del patrocinador del proyecto.
 - Reunir documentos para los miembros del equipo de desarrollo.
 - Completar solicitudes de financiación y preparar y revisar presupuestos.
 - Programar reuniones.
 - Facilitar las comunicaciones y la toma de decisiones para mantener el proyecto en marcha de manera eficiente.

▪ Qué buscar en un administrador de proyecto:

- Experiencia inmobiliaria previa.
- Responsable y bien organizado.
- Buenas habilidades interpersonales y de comunicación.
- Experiencia previa trabajando en proyectos similares al tuyo.

CONSULTOR DE DESARROLLO INMOBILIARIO

Si su proyecto es grande o complicado y planea confiar en el personal interno para que sea el administrador del proyecto, es posible que necesite un profesional experimentado en desarrollo inmobiliario para brindarle asesoramiento técnico sobre todos los pasos involucrados en el financiamiento y la construcción de una instalación.

Este tipo de consultor tiene un conocimiento técnico más profundo en el desarrollo y financiamiento de bienes raíces, y puede complementar las habilidades de su gerente de proyecto al manejar presupuestos más sofisticados, negociaciones con propietarios o funcionarios de la ciudad, etc.

- **Cuándo contratar:** si se necesita un consultor de desarrollo de bienes raíces, conserve sus servicios cuando haya decidido seguir adelante con su proyecto y necesite ayuda para armar un plan de financiamiento o analizar sitios potenciales.



Es posible que necesite un profesional experimentado en desarrollo de bienes raíces para brindarle asesoramiento técnico sobre todos los pasos involucrados en el financiamiento y la construcción de una instalación.



- **Tareas clave:**
 - Elaborar presupuestos detallados de construcción.
 - Ayudar a desarrollar una estrategia de financiación de proyectos y reunir solicitudes de financiación.
 - Elaborar presupuestos detallados de construcción.
 - Ayudar a desarrollar una estrategia de financiación de proyectos y reunir solicitudes de financiación.
 - Trabajar con otros miembros del equipo de desarrollo en cuestiones de zonificación y regulación.
 - Coordinar el trabajo del equipo de desarrollo, ayudar a evaluar su desempeño y señalar problemas para el patrocinador del proyecto.
- **Qué buscar en un consultor de desarrollo:**
 - Una trayectoria exitosa, ya sea desarrollando y financiando bienes raíces o siendo el consultor principal o gerente de proyectos para un desarrollador.
 - Familiaridad con el tipo de fuentes de financiación que intentará aprovechar para el proyecto.
 - Referencias sólidas que confirmen la confiabilidad, flexibilidad y capacidad del consultor para trabajar bien con un conjunto diverso de personas.

ADMINISTRADOR DE CONSTRUCCIÓN

Un gerente de construcción que tiene experiencia en construcción especializada y comprende cómo el diseño de edificios puede afectar los costos de construcción. Contratar a un gerente de construcción para que revise los planos arquitectónicos a medida que evolucionan a menudo pueden generar ahorros en los costos de construcción sin sacrificar la calidad. El gerente de construcción a veces puede reemplazar al consultor de desarrollo cuando comienza la construcción. Durante la fase de construcción, un gerente de construcción puede actuar como los ojos y oídos del patrocinador del proyecto en el sitio de construcción.

- **Cuándo contratar:** El gerente de construcción debe unirse al equipo mientras el arquitecto refina el diseño, pero antes de que se finalicen los planos

de construcción detallados. En este punto, puede ser útil consultar a un experto con experiencia en construcción que sea independiente tanto del arquitecto del proyecto como del contratista. Un buen director de obra es:

- Más informado sobre el proceso y las técnicas de construcción que el típico arquitecto.
 - Independiente del arquitecto y contratista.
 - En una buena posición para ser tus ojos y oídos sobre el proyecto y ayudar a resolver cualquier disputa que pueda surgir entre el arquitecto y el contratista.
- **Tareas clave antes de la construcción:**
 - Asesorar al arquitecto sobre cómo los planes de diseño puede modificarse para minimizar los costos de construcción.
 - Asistir al arquitecto con la preparación de documentos de licitación de construcción, evaluación de contratistas potenciales y negociación del contrato de construcción.
 - **Tareas clave durante la construcción:**
 - A veces puede reemplazar a un consultor de desarrollo cuando el proyecto pasa a la construcción para aprovechar su experiencia especializada en la construcción.
 - Puede asumir el papel principal en la supervisión de la construcción en lugar del arquitecto, para garantizar que el contratista construya la estructura de acuerdo con los planos y el contrato (aunque el arquitecto aún debe participar en las reuniones periódicas del proyecto).
 - **Qué buscar en un director de obra:**
 - Experiencia previa en construcción con varios tipos de edificios y técnicas de construcción.
 - Familiaridad con la estimación de costos de construcción.
 - Experiencia trabajando en obras de construcción como contratista o trabajando para un contratista.
 - Fuertes habilidades interpersonales, ya que su función implica una revisión independiente y, a veces, crítica del trabajo del arquitecto y el contratista.

CONTRATISTA GENERAL

La empresa de construcción que contrate para construir o renovar la estructura suele ser un contratista general. Esta empresa asume la responsabilidad de construir el edificio y completar el proyecto dentro del presupuesto, a tiempo y según sus especificaciones. La palabra “general” significa que la empresa contrata y administra una variedad de subcontratistas más especializados para carpintería, electricidad, techado y otros oficios de la construcción.

- **Cuándo contratar:** el contratista suele ser el último miembro en unirse al equipo de desarrollo, después de haber encontrado un sitio, un arquitecto ha desarrollado los planos y se cuenta con la financiación. Esto suele ocurrir unos meses antes de que comience la construcción.

Además de contratar al constructor mejor calificado, administrar de cerca al contratista es la única forma de garantizar que el proyecto se complete a tiempo y dentro del presupuesto. (La Sección 5 proporciona más información sobre la etapa de construcción, incluido el proceso de contratación y gestión del contratista).

- **Tareas clave:**
 - Obtener el permiso de construcción para comenzar a trabajar.
 - Contratar y gestionar a todos los subcontratistas.
 - Reunirse regularmente con el patrocinador del proyecto y los miembros del equipo de desarrollo.
 - Llevar a cabo todos los aspectos de la construcción y renovación, incluidos: preparación del sitio, demolición, cimentación y trabajo de armazón; instalación de sistemas mecánicos, de plomería y eléctricos; y todas las demás tareas necesarias para preparar la estructura para su ocupación.
 - Realice el recorrido final con el patrocinador del proyecto y entregue los manuales de operación, las garantías y cualquier material de construcción excedente.
- **Qué buscar en un contratista general:**
 - Historial exitoso de completar proyectos a tiempo y dentro del presupuesto.
 - Experiencia previa en la construcción de edificios de un tamaño y alcance similar a su instalación propuesta.

- Buenas referencias de clientes anteriores.
- Un precio competitivo.
- Una reputación de relaciones de trabajo productivas con clientes y miembros de su equipo de desarrollo.
- Subcontratistas confiables.
- Confiabilidad.

CONSULTOR EN RECAUDACIÓN DE FONDOS

Solicitar subvenciones de capital para un proyecto de instalación es diferente y lleva más tiempo que recaudar dinero para apoyar las operaciones del programa en curso. Las campañas de capital para proyectos de construcción buscan grandes donaciones únicas de fundaciones, corporaciones y personas adineradas y, en general, tienen más éxito cuando cuentan con el apoyo de un consultor de recaudación de fondos.

- **Cuándo contratar:** un consultor de recaudación de fondos debe participar desde el principio en la planificación financiera debido a su experiencia en la evaluación de la viabilidad de una campaña de capital. A veces tiene sentido contratar a este tipo de consultor lo antes posible en la fase de viabilidad, para ver si será posible reunir los recursos necesarios antes de decidir seguir adelante con el proyecto. El consultor puede ayudar a capacitar al personal, los miembros de la junta u otros voluntarios que se acercarán a posibles financiadores o prepararon materiales para la campaña.



▪ **Tareas clave:**

- Realice una evaluación de factibilidad de recaudación de fondos desde el principio para determinar la viabilidad del plan.
- Realizar investigaciones sobre posibles donantes.
- Redacción de propuestas de financiación.
- Seguimiento con los financiadores de las propuestas presentadas.
- Desarrollar materiales promocionales, como un folleto o una descripción del proyecto.
- Ayudar a identificar el liderazgo voluntario para una campaña capital.
- Ayudar a apoyar y nutrir las relaciones con ciertos financiadores clave.
- Realice capacitaciones para el personal del centro o los miembros de la junta que harán las “solicitudes”.

▪ **Qué buscar en un consultor de recaudación de fondos:**

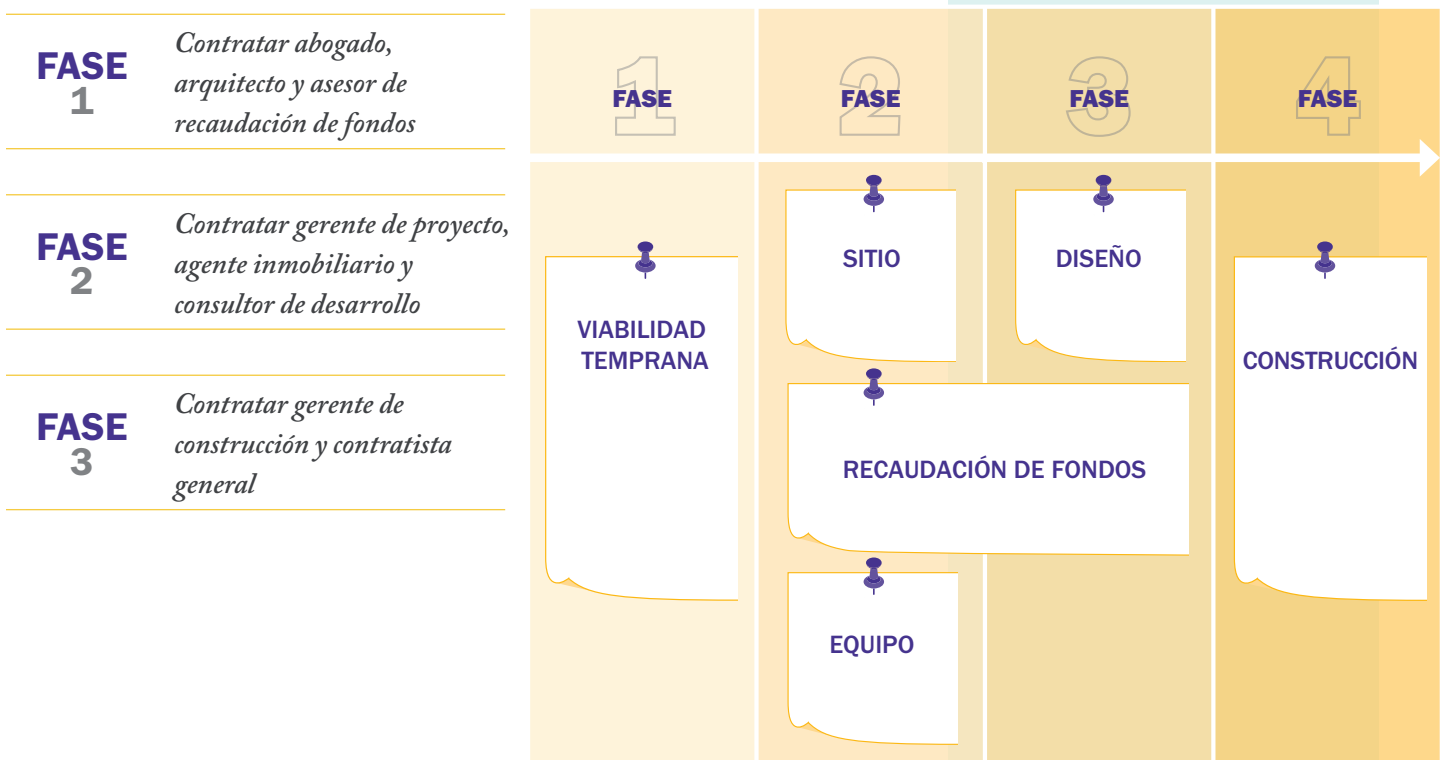
- Un historial de recaudación de fondos exitosa con proyectos y organizaciones similares.
- Buena comunicación y habilidades interpersonales.

- Entusiasmo por su misión.
- Un miembro de la Asociación de Recaudación de Fondos
- Profesionales que siguen su código de ética.

AGENTE DE BIENES RAÍCES

Un agente o corredor de bienes raíces comerciales puede ayudar a identificar sitios potenciales. Busque un corredor de bienes raíces con licencia estatal que conozca el mercado local de bienes raíces, incluidas las propiedades disponibles para la venta o el arrendamiento, los valores de las propiedades, información sobre zonificación y otras restricciones reglamentarias, etc. El corredor será de gran ayuda una vez que sepa qué tipo de sitio que necesita: su tamaño, ubicación, el tipo de estructura y si está alquilando o comprando. Por lo general, a los agentes inmobiliarios se les paga una comisión por la venta o el arrendamiento, en lugar de una tarifa fija. Puede encontrar información adicional sobre corredores de bienes raíces y consejos para la contratación en la sección Sitio de esta guía.

LÍNEA DE TIEMPO DE DESARROLLO DE EQUIPO



RECLUTANDO Y SELECCIONANDO SU EQUIPO DE DESARROLLO

Seleccionar a las personas o empresas más calificadas es una de las cosas más importantes que puede hacer para influir en el resultado del proyecto. Dedique el tiempo y la atención que esto requiere, y asegúrese de que el proceso se formalice y se siga cuidadosamente. Un buen proceso de selección de consultores:

- Atrae a los candidatos mejor calificados y más apropiados para el puesto;
- Proporciona una base sólida para la comparación entre candidatos; y
- Promueve la equidad y la objetividad en la toma de decisiones.



Asegúrese de leer el recuadro sobre el uso de **SERVICIOS PROFESIONALES DONADOS** en la página 21 y los **CONSEJOS DE CONTRATACIÓN** en la página 22.

La mejor manera de entender el proceso de reclutamiento es recorrerlo paso a paso. Usemos el ejemplo de contratar a un arquitecto ya que casi todos los proyectos requerirán uno. El arquitecto es particularmente importante porque trabajará con usted desde la selección inicial del sitio hasta el día en que el contratista le entregue las llaves de su espacio terminado y, aparte del constructor, será el más costoso de los diversos profesionales que trabajan en el proyecto.

EMPIEZE POR HACER UNA LISTA

Si bien es fácil reunir una lista larga de arquitectos a partir de una búsqueda en Internet o de la sociedad local de arquitectos, es más difícil desarrollar una lista corta de personas y empresas mejor calificadas para hacer un buen trabajo para usted:

- **Llame a los programas de cuidado infantil que han utilizado los servicios de un arquitecto.** Arquitectos con experiencia creando entornos de cuidado infantil y trabajando con clientes como

usted serían buenos candidatos para su lista, especialmente si sus colegas los recomiendan.

- **Consulte con organizaciones de asistencia técnica.** Los proveedores locales de asistencia técnica, como LISC y las fundaciones comunitarias, a menudo mantienen listas de consultores profesionales, incluidos arquitectos, que trabajan con organizaciones sin fines de lucro o pueden tener experiencia específica con proveedores de cuidado infantil.
- **Utilice sus redes sociales.** Si usted, su personal o su junta conocen a arquitectos o profesionales del desarrollo inmobiliario, contáctenos y solicite referencias. Incluso si no tienen un arquitecto que sugerir, pueden conocer a otros que sí lo tengan.

Después de pasar tiempo hablando con la gente sobre los arquitectos que conocen o con los que han trabajado, descubrirá una serie de cosas:

- Escuchar experiencias de primera mano le enseñará mucho sobre qué buscar en un arquitecto.
- Es probable que los nombres de un pequeño número de arquitectos se mencionen repetidamente durante su búsqueda, incluidos aquellos que:
 - Han diseñado proyectos similares al que usted están planeando;
 - Han trabajado para clientes similares; y
 - Vienen muy recomendados.

Esta es su lista de candidatos principales. Se pueden usar redes similares para desarrollar una lista de gerentes de construcción, consultores de recaudación de fondos u otros miembros de su equipo de desarrollo.

SOLICITE INTERÉS

A medida que establezca su lista de arquitectos potenciales, comuníquese con cada uno por teléfono. Dígame quién lo refirió. Utilice la llamada para “evaluar” al consultor y vender su proyecto: ¿Qué ofrece que podría interesarle a un consultor que puede estar muy ocupado con otras asignaciones? Solicite materiales sobre su experiencia y firma. Dígame que esperen su solicitud de propuesta (RFP).

DESARROLLE UNA RFP

Redacte una solicitud de propuesta, o RFP, para enviar a todos los candidatos potenciales. Incluya información sobre su organización y programa, el proyecto propuesto, los servicios que busca y las calificaciones deseadas, y la fecha límite para la presentación. La RFP también debe informar a los destinatarios lo que espera de sus propuestas, incluidos los antecedentes y la experiencia de la empresa y la experiencia específica en el diseño de instalaciones de cuidado infantil. Se puede encontrar una RFP de muestra en el Apéndice 2A.

Realice llamadas de seguimiento a cada uno de los posibles arquitectos para asegurarse de que recibieron la RFP y para instarlos a presentar una propuesta. Hágales saber que está disponible para responder cualquier pregunta que puedan tener.

EVALÚE LAS PROPUESTAS

Una vez que lleguen las propuestas completas, siga este proceso para evaluarlas y seleccionar un consultor:

1. Cree un comité de contratación: Reúna un comité para ayudar a realizar entrevistas y tomar decisiones de contratación.

Seleccionar personal clave, miembros de la junta y cualquier asesor con experiencia relevante en desarrollo inmobiliario. El papel de este grupo es consultivo: En la mayoría de los casos, estas decisiones clave deben ser tomadas por la junta directiva con base en la recomendación del director ejecutivo.

2. Lea y califique los envíos de propuestas:

Usted y los miembros de su comité deben revisar minuciosamente cada presentación. Pida a cada lector que prepare una hoja de calificación de consultores (consulte el Apéndice 2B para ver un ejemplo). El comité debe discutir cada propuesta y decidir qué candidatos entrevistar.

3. Desarrolle criterios de selección: Antes de las entrevistas, desarrolle una lista de criterios de selección para asegurarse de hacer preguntas relevantes. Su lista de criterios debe incluir:

- Experiencia y competencia profesional pertinente.
- Reputación de integridad.
- Puntualidad del trabajo.
- Capacidad de respuesta a los clientes.
- Compatibilidad y química contigo como cliente.



SERVICIOS DONADOS

Para apoyar un esfuerzo que vale la pena, algunos profesionales brindan sus servicios sin cargo o a una tarifa PRO BONO base, lo que significa reducida. Considere cuidadosamente los pros y los contras de la oferta antes de aceptar servicios pro bono. El beneficio es obvio: ahorrar dinero.

Sin embargo, ¿recibirá el mismo servicio que si pagara el precio completo? Su trabajo puede posponerse para cumplir con las demandas de otros clientes que pagan. ¿Sentiría que podría demandar por daños y perjuicios si el consultor fue negligente?

La única excepción a esta precaución son los grandes bufetes de abogados donde el trabajo pro bono se considera una obligación profesional y se supervisa cuidadosamente. Una vez que la empresa acepta la asignación, debe recibir el nivel estándar de servicio.

EN CUALQUIER CASO, SI USTED ACEPTA SERVICIOS PRO BONO:

1. Sea tan cuidadoso al seleccionar consultores pro bono como aquellos que cobran una tarifa de mercado;
2. Sea claro desde el principio y durante todo el proyecto que exige el mismo nivel de servicio que un cliente que paga; y
3. Si está decepcionado con el servicio, reemplace al consultor con uno que pueda realizarlo a su entera satisfacción.



CONSEJOS DE CONTRATACIÓN

NO JUEGUE A LOS FAVORITOS. Evite el amigo de un amigo, el cuñado u otros profesionales conectados personalmente. Elija un consultor basado estrictamente en sus calificaciones y desempeño, no en relaciones personales o lealtades.

NO SELECCIONE SÓLO SEGÚN EL PRECIO. El costo es una consideración importante. Pero lo que más importa es la experiencia del consultor y la calidad del trabajo. Si contrata al consultor menos costoso basándose únicamente en el precio, puede terminar gastando más a largo plazo al contratar profesionales adicionales y más calificados para resolver problemas.

ENTIENDA SUS REQUISITOS DE FUENTE DE FINANCIAMIENTO. Tenga en cuenta que aceptar financiamiento de ciertas fuentes, especialmente de programas gubernamentales, puede requerir procedimientos especiales de licitación y requisitos de contratación. Por ejemplo, algunos financiadores pueden exigirle que acepte la oferta más baja. Asegúrese de que su abogado comprenda completamente los requisitos de cada fuente de financiamiento y que el paquete de oferta y el proceso los cumplan por completo.

EVITE CONFLICTOS DE INTERÉS. Es un conflicto de intereses cuando alguien involucrado con su centro (como un miembro del personal o de la junta) puede beneficiarse personal, financiera o profesionalmente de cualquier decisión que tome relacionada con el proyecto. Por ejemplo, si su contratista está casado con el presidente de su junta, eso sería un conflicto de intereses para su organización.



Una consideración muy importante en cualquier acuerdo de servicios profesionales es la QUÍMICA : qué tan bien usted y su consultor podrán trabajar juntos. La entrevista es un lugar importante para evaluar esa química. Pero la química no puede reemplazar la competencia. Necesitas ambos.

4. Prepare las preguntas de la entrevista: Prepare una lista de preguntas para cada entrevista. Asegúrese de que sus preguntas se relacionen directamente con sus planes y aborden cualquier inquietud específica con cada propuesta. Una lista de preguntas para usar durante una entrevista se puede encontrar en el Apéndice 2C.

5. Realice entrevistas: Entreviste al menos a tres empresas. Deje un mínimo de una hora para cada entrevista y reserve al menos media hora para que el equipo de revisión discuta cada entrevista inmediatamente después. Discuta las fortalezas y debilidades del candidato e identifique cualquier pregunta de seguimiento telefónico para el arquitecto o preguntas para hacer durante las verificaciones de referencia.

La hoja de calificación del consultor, que se encuentra en el Apéndice 2B, se puede utilizar para registrar los resultados del proceso de entrevista.

6. Realice verificaciones de referencias: Para mantener la coherencia, solo una persona debe realizar la verificación de referencias. Esa persona debe llevar notas muy detalladas de cada conversación. Recuerda que tus candidatos aportarán referencias que creen que hablarán favorablemente de ellos. Siempre que sea posible, no se limite a esos nombres: si conoce a otros que han trabajado con un candidato, llámelos también.

También debe visitar las instalaciones que el arquitecto ha diseñado para ver su trabajo de primera mano. Además, haga preguntas específicas:

- ¿Se realizó el trabajo a tiempo?
- ¿El arquitecto fue razonable al hacer tantas revisiones al plan como fuera necesario para satisfacerlo?
- ¿El arquitecto fue flexible en la producción de representaciones o modelos para apoyar sus esfuerzos de recaudación de fondos?



Cuando contrate a los miembros de su equipo de desarrollo, debe buscar el consejo de un abogado que esté familiarizado con la ley de bienes raíces... Quiere un acuerdo que sea justo para ambas partes.

con el derecho inmobiliario y que haya tratado este tipo de contratos. Quiere un acuerdo que sea justo para ambas partes.

Tenga en cuenta estos factores:

- Si la relación no funciona, desea poder rescindir el acuerdo rápidamente y con un costo mínimo para usted o la interrupción del proyecto. También desea poder recibir todos los productos del trabajo, como estudios o dibujos de consultores, y tener derecho a dárselos a otro consultor si es necesario.
- Si hay problemas, desea que la responsabilidad se asigne de manera justa. Por ejemplo, no querrá que el acuerdo proteja al arquitecto de la responsabilidad legal por los costos en los que incurrió debido a su error.
- La estructura de tarifas debe ser razonable y minimizar su riesgo financiero. Por ejemplo, si una decisión de zonificación pendiente podría obligarlo a abandonar el sitio que ha seleccionado, debería poder posponer más trabajo de diseño sin incurrir en costos adicionales hasta que se resuelva la incertidumbre sobre el sitio.

- Todo proceso de diseño tiene sus problemas; ¿Cuáles te encontraste con el arquitecto?
- ¿Sus problemas e inquietudes recibieron el tipo de atención que merecían?
- Describe una diferencia de opinión que tuviste con el arquitecto. ¿Quedó satisfecho tanto con la resolución como con el proceso para llegar a esa resolución?

7. Tome una decisión. Comparte los resultados de la verificación de referencias con los miembros de su comité de contratación. Si no está entusiasmado con al menos uno de sus candidatos, considere reabrir su búsqueda. Lo más probable es que tenga algunas buenas opciones, cada una con sus fortalezas y debilidades. Todo el comité debe participar en la evaluación y priorización de cada candidato.

Si su junta directiva toma la decisión, formule una recomendación y transmita la opinión del comité a su junta.

8. Contrato de Servicios. El último paso es contratar los servicios. La mayoría de los arquitectos le darán un contrato estándar redactado por el Instituto Americano de Arquitectos. No en vano, tiende a favorecer al arquitecto más que al cliente. deberías buscar el asesoramiento de un abogado familiarizado



AUNQUE LOS PASOS DESCRITOS ANTERIORES ESTÁN ORIENTADOS A LA SELECCIÓN DE EL ARQUITECTO DEL PROYECTO EN PARTICULAR, UN PROCESO SIMILAR SE PUEDE SEGUIR PARA CONTRATAR A CUALQUIERA DE LOS MIEMBROS CLAVE DE EL EQUIPO DE DESARROLLO.

ENFOQUES ALTERNATIVOS AL PROYECTO DESARROLLO

Si no desea ser el desarrollador que contrata a cada miembro del equipo, considere otros dos enfoques. Los enfoques “llave en mano” o “diseño- construcción” pueden simplificar el proceso porque estas empresas reúnen su propio equipo de desarrollo.

DESARROLLADOR LLAVE EN MANO

Puede contratar a un desarrollador de bienes raíces para que le construya una instalación. Un desarrollador de alquiler a menudo se denomina desarrollador “llave en mano” porque todo lo que tiene que hacer es girar la llave para abrir la puerta principal cuando se completa el proyecto. El desarrollador llave en mano contrató al arquitecto, al contratista y al gerente del proyecto, y también maneja muchos de los otros desafíos “previos a la construcción”, como lidiar con la zonificación y otras revisiones regulatorias.

■ PROS:

- Una vez que tengas un sitio y hayas levantado el capital para el proyecto, un desarrollador llave en mano hace el resto.
- También hay cierta flexibilidad. Al negociar el contrato, puede conservar ciertos derechos, como participar en la selección del arquitecto y la aprobación del diseño final.

■ CONTRAS:

- Estás cediendo una buena parte del control de las decisiones del día a día. A menos que pueda anticipar de antemano todas las decisiones que desee para hacer y puede hacer que sus requisitos programáticos sean claros con suficiente detalle por adelantado, el desarrollador puede tomar decisiones (a menudo de buena fe) que difieren de las que usted podría tomar.
- Los intereses del promotor y del proveedor de cuidado infantil pueden estar en conflicto. Por ejemplo, la decisión de sustituir un revestimiento de piso menos duradero puede ser una decisión fácil para un desarrollador que desea completar un proyecto dentro del presupuesto. Un proveedor de cuidado infantil estará más preocupado por el costo a largo plazo de mantener la instalación y podría elegir un revestimiento de suelo más caro y duradero mientras se reducen los costos en otro lugar.

En una propiedad arrendada, el arrendador puede aceptar pagar un subsidio de “construcción” para las renovaciones. A menudo, el arrendador actúa como desarrollador llave en mano, contratando al arquitecto y supervisando al contratista. También puede negociar para contratar a su propio arquitecto o contratista, aunque el arrendador puede reservarse el derecho de aprobar los planos de su arquitecto.

DISEÑO DE CONSTRUCCIÓN

En el modelo de diseño y construcción, una sola empresa combina los servicios de diseño y construcción en un solo acuerdo y gestiona todos los aspectos del proyecto desde el diseño inicial hasta la construcción. Una empresa constructora puede contratar a un arquitecto o ingeniero como subcontratista, o un proyecto puede ser una empresa conjunta entre una empresa constructora y un estudio de arquitectura.

■ PROS:

- El principal beneficio del diseño y construcción es que simplifica el proyecto para una organización sin experiencia previa en desarrollo inmobiliario.
- Con un contrato cuidadosamente negociado, el diseño y construcción puede ser un medio rentable de desarrollar una instalación, ya que está contratando a su equipo dentro de una empresa.

■ CONTRA:

- La desventaja principal es que el cliente puede perder el control sobre muchas de las decisiones que se toman día a día, algunas de las cuales implican compensaciones entre costo y calidad.

A pesar de estos inconvenientes, tanto los métodos llave en mano como los de diseño y construcción pueden funcionar si selecciona el socio adecuado y cuenta con un buen asesoramiento legal al contratar los servicios. Con cualquiera de los dos enfoques, sería particularmente útil identificar una empresa con experiencia en el cuidado de niños.

APÉNDICE 2A: SOLICITUD DE PROPUESTA

SOLICITUD DE PROPUESTA: ARQUITECTO PARA PROYECTO DE CENTRO DE CUIDADO INFANTIL

ANTECEDENTES

Little Tots Child Care Center es una organización privada sin fines de lucro incorporada en 1985 para brindar servicios de cuidado infantil en Kid City. Little Tots atiende a 80 niños en dos instalaciones ubicadas a una milla de distancia entre sí. Una instalación atiende a bebés y niños pequeños, la otra a niños en edad preescolar. Little Tots quiere consolidar sus servicios en un solo edificio para facilitar el acceso y la continuidad de la atención para las familias del vecindario, así como también para la eficiencia de costos.

ALCANCE DE LOS SERVICIOS

Little Tots está buscando un arquitecto con experiencia para ayudar con todas las fases de evaluación, diseño y supervisión de la construcción del sitio. El alcance de los servicios incluye:

- Una vez que se seleccione un sitio, reúnanse con el director ejecutivo y otro personal para aclarar las necesidades de espacio y desarrollar un programa espacial para el nuevo sitio.
- Trabaje con el director ejecutivo y el equipo de desarrollo para evaluar los reglamentos de zonificación, las condiciones especiales, los códigos de construcción, las condiciones del sitio y los requisitos de licencia estatal.
- Proporcione diseños de diseño esquemático alternativos y revise las opciones con el personal de Little Tots.
- Proporcione una estimación de costos para el proyecto.
- Proporcione materiales de presentación, como representaciones en color del proyecto propuesto, que se utilizarán con fines de recaudación de fondos.
- Prepare los documentos de construcción.
- Ayude a preparar el paquete de oferta del contratista y evaluar a los posibles contratistas.
- Supervise el proceso de construcción.

CALIFICACIONES DESEADAS

- Experiencia previa en el diseño de instalaciones de cuidado infantil.
- Experiencia trabajando con organizaciones sin fines de lucro.
- Experiencia previa trabajando en un proyecto de tamaño y alcance similar.

- Con licencia para trabajar en el estado de (su estado).
- Excelentes referencias.

CONTENIDO DE LA PROPUESTA

Las propuestas presentadas en respuesta a esta RFP deben incluir lo siguiente:

1. Declaración de Calificaciones: Proporcione:

- a. Una descripción de su práctica o empresa, incluidas las calificaciones del director de la empresa, así como el arquitecto que actuará como director del proyecto del día a día. Indique qué tareas se subcontratarán y cómo se seleccionarán los subcontratistas.
- b. Una descripción general de la experiencia previa específica del encuestado en el diseño de instalaciones de cuidado infantil, incluida una lista y descripción de proyectos similares.
- c. Planos, representaciones y fotografías de otros proyectos que reflejen experiencia relevante.
- d. Tres referencias que puedan comentar sobre las calificaciones del encuestado en función de la experiencia previa como clientes en un proyecto similar.

2. Propuesta de costos: Proporcione una propuesta de costos que incluya un desglose de los costos por hora o por día para cada componente del alcance de los servicios.

RESPUESTAS

Envíe dos copias de su respuesta a esta RFP antes del (fecha) a la siguiente dirección:

Director Ejecutivo, Little Tots
123 Lugar de los niños
Ciudad de niños

APÉNDICE 2B: HOJA DE CALIFICACIÓN DEL CONSULTOR

HOJA DE CALIFICACIÓN DEL CONSULTOR

Consultor: _____

Nombre del evaluador: _____ Fecha: _____

CALIFIQUE CADA UNO DE LOS SIGUIENTES:

Calificaciones:

Muy débil Débil Moderado Fuerte Extremadamente fuerte

Experiencia en proyectos similares

Muy débil Débil Moderado Fuerte Extremadamente fuerte

Experiencia con clientes similares

Muy débil Débil Moderado Fuerte Extremadamente fuerte

Costo y otros términos comerciales

Muy débil Débil Moderado Fuerte Extremadamente fuerte

Compatibilidad (será fácil trabajar con él)

Muy débil Débil Moderado Fuerte Extremadamente fuerte

Disponibilidad (parece interesado en el proyecto y disponible para trabajar en su marco de tiempo)

Muy débil Débil Moderado Fuerte Extremadamente fuerte

Notas sobre **FORTALEZAS** generales: _____

Notas sobre la **DEBILIDADES** generales: _____

Preguntas o inquietudes adicionales que necesitan más aclaraciones: _____

Información de verificación de referencia: _____

APÉNDICE 2C: PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA PARA UN ARQUITECTO

Experiencia en Diseño de Instalaciones de Cuidado Infantil:

- “¿Cuántas instalaciones de cuidado infantil ha diseñado?”
- “¿Puede darnos los nombres de otros clientes con los que ha trabajado para diseñar instalaciones de cuidado infantil?”
- “¿Su experiencia ha incluido obtener aprobaciones de zonificación y otras aprobaciones regulatorias de agencias públicas en esta jurisdicción local?”
- “¿Cómo sería su centro de cuidado infantil ideal?”
- “¿Qué experiencia tienes diseñando espacios de juego al aire libre?”
- “¿Alguno de sus proyectos anteriores ha sido similar al nuestro de alguna manera?”
- “¿Nuestro proyecto presenta algún diseño en particular u otros desafíos?”

La Relación Cliente/Arquitecto:

- “¿Qué pasos sigue con un cliente para crear un diseño inicial?”
- “¿Cuál será nuestro papel en la toma de decisiones de diseño?”
- “¿Cómo ha resuelto los desacuerdos sobre las decisiones de diseño en el pasado?”
- “¿Qué enfoque de diseño adoptaría para nuestro proyecto?”
- “¿Qué tipo de información podemos brindarle para ayudarlo a comprender nuestras necesidades de espacio?”
- “¿Quién en la firma será responsable de diseñar el proyecto? ¿Será esa persona nuestro contacto diario?”
- “¿Cuál es el papel de su empresa durante la construcción? ¿Proporcionan servicios de supervisión de la construcción?”

Presupuesto y costo:

- “¿Cómo determina su tarifa para un proyecto como el nuestro?”
- “¿Su tarifa incluye el trabajo de los subcontratistas o será un costo adicional?”
- “¿Nos proporcionará opciones de diseño hasta que estemos satisfechos, o hay un límite en la cantidad de esquemas de diseño que desarrollará si no estamos satisfechos con el conjunto inicial?”
- “¿Habrá un costo adicional por las representaciones o los modelos si los necesitamos para nuestros esfuerzos de recaudación de fondos?”
- “¿Alguno de sus proyectos anteriores ha superado el presupuesto? Si es así, ¿cuáles fueron las razones?”

SECCION 3

IDENTIFICANDO Y ASEGURANDO UN SITIO

Encontrar un sitio que sea apropiado para uso de cuidado de niños asequible para su programa y factible para desarrollar es un gran desafío.

Esta sección lo guía a través de los tres pasos necesarios para asegurar un sitio.

Paso 1: Encontrar un sitio

Paso 2: Evaluación de un sitio potencial

Paso 3: Adquirir un sitio



RECORDATORIO: Antes de comprar o arrendar un sitio, necesitará fondos para cubrir el costo de los servicios legales y de arquitectura para evaluar el sitio y negociar un acuerdo de opción, arrendamiento o compra. También necesitará fondos disponibles para hacer un depósito en efectivo para vincular un contrato de compra o arrendamiento. Consulte la Sección 4 para obtener más información sobre cómo recaudar dinero.



PASO 1: ENCONTRAR UN SITIO

DEFINIENDO SUS NECESIDADES DE ESPACIO

Contrate a un arquitecto antes de identificar un sitio. Un arquitecto con experiencia en el diseño de instalaciones de cuidado infantil puede crear un “programa espacial” o “programa arquitectónico” para ayudar a traducir sus necesidades en pies cuadrados, acres y otras características físicas específicas. Puede compartir esta información con corredores de bienes raíces y otros para orientar la búsqueda de su sitio.



Los detalles sobre las diferentes fases del proceso de diseño y cómo trabajar con un arquitecto para crear un programa espacial se pueden encontrar en el Volumen 2 de esta serie de guías sobre el diseño de instalaciones.

LA BÚSQUEDA DEL SITIO

Si su centro es una organización sin fines de lucro con un propósito benéfico orientado a la comunidad, es posible que pueda asegurar un sitio a un precio inferior al del mercado, y tal vez incluso de forma gratuita. Muchos programas comienzan su búsqueda con este objetivo. Acérquese al gobierno local, que a veces tiene propiedades abandonadas, excedentes o embargadas por impuestos para vender o arrendar. Es útil si tiene buenas conexiones con un miembro influyente del consejo de la ciudad, el alcalde u otros funcionarios de agencias públicas.

Las agencias estatales y federales también pueden tener propiedad excedente. Algunas instituciones religiosas, educativas y de atención de la salud son propietarias sustanciales de terrenos y edificios. Debido a su misión o apoyo a su propósito benéfico, estas instituciones pueden vender o arrendar propiedades, posiblemente a un precio reducido o con términos más generosos, como otorgar a su organización un período de tiempo más largo para recaudar dinero y gestionar el financiamiento.



CONSEJOS PARA SELECCIONAR UN AGENTE DE BIENES RAÍCES COMERCIALES:

- **Busque un agente que:**
 1. Trata principalmente con propiedades en su área geográfica y comprende el mercado local;
 2. Se especializa en bienes raíces comerciales;
 3. Comprende el entorno regulatorio local, incluida la junta de zonificación, los códigos de construcción y los problemas de uso de la tierra, y está familiarizado con los inspectores de construcción del municipio y los planificadores de la ciudad;
 4. Maneja transacciones de tamaño y escala similares a su proyecto; y
 5. Tiene una reputación de integridad.

- **Consulte con su abogado** Antes de firmar un acuerdo con un agente de bienes raíces.

- **Verifique de forma independiente** la información que recibe del agente sobre la propiedad. Tenga en cuenta que a un agente de bienes raíces se le paga sólo cuando se produce una venta o arrendamiento, por lo que su interés es completar la transacción inmobiliaria más grande posible, tan pronto como sea posible.



Si no puede encontrar un sitio económico, considere los sitios que los propietarios privados están vendiendo o alquilando. Los periódicos y las publicaciones especializadas suelen incluir listados de bienes raíces comerciales.

Identifique a un corredor de bienes raíces comerciales familiarizado con su área. Un centro de cuidado infantil se considera un uso de bienes raíces “comercial” porque es un negocio, en lugar de una residencia. Asegúrese de que cualquier agente o corredor de bienes raíces que seleccione cumpla con los criterios enumerados en la barra lateral en “Consejos para seleccionar un agente de bienes raíces comerciales”.

PASO 2: EVALUANDO UN SITIO POTENCIAL

Cuando encuentre un sitio que le interese, considere el tamaño y la ubicación del sitio, qué propiedades y negocios están cerca y cómo podría reaccionar el vecindario ante un nuevo centro de cuidado infantil. Camine por el vecindario y visite el sitio en varios momentos del día y en diferentes condiciones climáticas. En el Apéndice 3A se puede encontrar una lista de verificación completa para la evaluación del sitio.

Su arquitecto debe hacer una inspección física inicial para asegurarse de que el sitio sea lo suficientemente grande para acomodar su programa, y que no existan condiciones estructurales importantes, del sitio o de otro tipo que hagan que el proyecto sea inviable. El arquitecto también puede determinar si la propiedad está o podría estar dividida en zonas para uso de cuidado infantil, y podría preparar algunos bocetos rápidos para mostrar las opciones de diseño. Si el propietario lo permite, y un licenciante o un inspector de edificios pueden visitar el sitio en esta etapa, es posible que puedan identificar cualquier preocupación obvia con el desarrollo de la propiedad para uso de cuidado infantil.

Una vez que esté interesado en comprar o arrendar el sitio, obtenga acceso a la propiedad para que su arquitecto y abogado puedan hacer una investigación más exhaustiva para asegurarse de que la ubicación sea adecuada para usted. Para hacerlo, debe obtener el “control del sitio”.

¿RENOVAR O CONSTRUIR NUEVO?

¿Debe renovar una estructura existente o construir una nueva? Las tres consideraciones son el tiempo, el costo y la calidad del diseño. Pero en el análisis final, es imposible decir que cualquier método de construcción es siempre va a ser más rápido, menos costoso o de mejor calidad. Por ejemplo:

- **Tiempo:** La renovación de un edificio existente debe tomar menos tiempo que construir un nuevo edificio. Pero problemas estructurales inesperados como débiles vigas de soporte o materiales peligrosos tales ya que se puede descubrir plomo o asbesto durante el proceso de renovación. Estos son asuntos que pueden causar largas demoras.
- **Costo:** Según la estructura, la renovación de un edificio existente para el cuidado de niños a veces puede ser más costosa que la creación de una instalación completamente nueva, ya que la mayoría de los edificios residenciales o comerciales existentes no están bien diseñados para el uso del cuidado de niños. Puede ser muy costoso reconfigurar estos espacios en un centro de primera infancia altamente especializado. Además, durante el proceso de renovación, el contratista puede encontrar daños estructurales inesperados que necesitan reparación o materiales peligrosos que necesitan ser remediados. Estos pueden ser costosos de abordar.
- **Compensaciones de diseño:** El diseño de un edificio renovado está limitado por el diseño existente del edificio: algunos edificios se prestan para el uso del cuidado de niños más fácilmente que otros, como los con grandes espacios abiertos y menos muros de carga que no se puedan reconfigurar.

La decisión de reformar o construir de nuevo depende de la disponibilidad y características de cada sitio específico. Durante el proceso de selección del sitio, asegúrese de participar su arquitecto, abogado y otros miembros de la equipo de desarrollo para tomar una decisión caso por caso sobre cada sitio.

CONTROL DEL SITIO

El control del sitio es un acuerdo legal con el dueño de la propiedad que retira la propiedad del mercado temporalmente y evita que otros compradores la compren o la alquilan mientras su equipo de proyecto la revisa. Esto elimina la presión de adquirir la propiedad inmediatamente correr el riesgo de perderla.

Su abogado puede asesorar sobre todos los aspectos para obtener el control del sitio. No firme nada que le impida cambiar de opinión sobre la compra o el arrendamiento de un espacio antes de poder determinar si sus planes se pueden realizar en ese sitio. Los vendedores y corredores siempre están ansiosos por cerrar una venta y pueden presionarlo mucho para que complete una compra, incluso antes de que haya evaluado el sitio e investigado las afirmaciones del vendedor sobre su estado y condición.

Puede establecer el control del sitio de dos maneras: A través de una opción o mediante un contrato de compra o arrendamiento.

1 Opción: Un acuerdo de “opción” significa que el propietario acepta retirar la propiedad del mercado mientras usted decide si la comprará (o la arrendará). Cuando vence el acuerdo, tiene la “opción” de retirarse o proceder a comprar o arrendar la propiedad.

Un acuerdo de opción tiene las siguientes características clave:

- **Plazo:** La opción proporciona un período de tiempo durante el cual la propiedad se retira del mercado. Cuando vence la opción, debe comprar (o arrendar) la propiedad, permitir que el propietario vuelva a colocar la propiedad en el mercado o negociar una extensión del acuerdo de opción para darle más tiempo para decidir o completar la planificación de su proyecto.
- **Pago de la opción:** El acuerdo de control del sitio especificará el monto del pago de la opción. Este pago compensa al propietario por sacar la propiedad del mercado.
- **Precio o Términos de Arrendamiento:** El acuerdo tendrá un precio de compra o términos de arrendamiento que ambas partes acuerdan en caso de que usted ejerza su opción de comprar o arrendar la propiedad.

2 Contrato de compra o arrendamiento: Al celebrar un contrato de compra o arrendamiento, usted se obliga legalmente a comprar (o arrendar) la propiedad en una fecha específica. A diferencia de una opción, solo tiene unos pocos motivos específicos de tiempo limitado para retirarse de la transacción. Las vías de escape típicas o “contingencias” que le permiten retractarse del trato incluyen:

- **Financiamiento:** La contingencia de financiamiento lo libera de la obligación de comprar la propiedad si, después de un esfuerzo de buena fe, no logra reunir el dinero que necesitar.
- **Inspección:** La inspección de contingencia le permite retirarse de la compra propuesta sin sanción financiera si descubre problemas no revelados que podrían impedirle completar sus planes, como la presencia de materiales peligrosos que harán que la construcción sea prohibitivamente costosa, o evidencia de que el edificio no es estructuralmente sólido.
- **Otro:** Si el mercado es blando, el propietario puede aceptar otras contingencias. Por ejemplo, si sabe que necesitará una variación de zonificación, el propietario puede aceptar que la venta dependa de la aprobación de la variación por parte de la ciudad.
- **Plazo de contingencia:** Las contingencias en el contrato de compra o arrendamiento vencerán en la fecha o fechas que usted acuerde con el vendedor o arrendador.

EVALUACIÓN DEL SITIO

Antes de seguir adelante con una compra, busque el consejo de su abogado y arquitecto sobre qué expertos profesionales que necesitan contratar para inspeccionar

la propiedad, como un consultor ambiental o un ingeniero estructural. Estos especialistas pueden descubrir ciertos obstáculos que podrían impedirle realizar sus planes. Su abogado, arquitecto y otros especialistas que puedan identificar lo ayudarán a:

- Verificar de forma independiente lo que le ha dicho el propietario u otras personas sobre la propiedad;
- Aprender sobre cualquier condición o circunstancia no revelada (como la presencia de peligros ambientales o debilidades estructurales que podrían impedirle continuar);
- Determinar cuánto costará seguir adelante con este sitio.

Esta investigación generalmente se conoce como “diligencia debida”. Su diligencia debida está completa cuando puede responder a todas las preguntas de la Lista de verificación, es consciente de todos los riesgos y puede decidir si son o no manejables y asequibles.



Use la **LISTA DE VERIFICACIÓN DE EVALUACIÓN DEL SITIO** en el Apéndice 3A para ayudar con su evaluación cuidadosa de un sitio potencial.



Busque el consejo de su abogado y arquitecto sobre qué expertos profesionales necesita contratar para inspeccionar la propiedad.



¿DEBE COMPRAR O ARRENDAR SU PROPIEDAD?

VENTAJAS DE COMPRA:

- Proporciona un hogar estable para su programa sin peligro de desalojo.
- Le brinda más control sobre los gastos anuales al protegerlo contra los aumentos periódicos de la renta.
- Por lo general, es más fácil obtener financiamiento ya que tendrá garantías.
- Con el tiempo será un miembro activo para la organización.

DESVENTAJAS DE COMPRA:

- El costo inicial es alto: debe poder pagar el costo total de la propiedad con ahorros, subvenciones y préstamos.
- Usted asume la responsabilidad y el costo del mantenimiento y reparación del edificio.
- Como propietario, tendrá más responsabilidad por accidentes y lesiones que ocurran en su propiedad, aunque incluso cuando arriende un espacio, deberá adquirir un seguro de responsabilidad civil.

VENTAJAS DEL ARRENDAMIENTO:

- Tienes la libertad de reubicarse al final de cada término del arrendamiento sin la inconveniencia o incertidumbre de vender la propiedad.
- Si la propiedad no necesita una renovación importante, no necesitará tanto dinero por adelantado.

- El arrendador puede estar dispuesto a incluir el gasto de renovación en su pago de alquiler mensual para ayudarlo a estirar los costos con el tiempo.
- Puede ser más fácil encontrar una propiedad adecuada para arrendar que para comprar.

DESVENTAJAS DEL ARRENDAMIENTO:

- Es posible que se vea obligado a mudarse cuando expire el plazo de su contrato de arrendamiento.
- Puede esperar aumentos periódicos de la renta según las condiciones del mercado y el costo de operación del edificio.
- Es posible que no desee o no pueda realizar mejoras importantes en el sitio para que el espacio sea más apropiado para el cuidado de niños. Es posible que el arrendador no permite ciertos cambios. O, si tiene un contrato de arrendamiento a corto plazo, puede que no valga la pena hacer una inversión financiera en el sitio.

En general, muchos centros prefieren la propiedad si pueden permitírselo. Pero para los programas de cuidado infantil puede ser difícil encontrar sitios adecuados, por lo que la decisión de comprar o alquilar puede ser muy práctica: ¿Cuál es la propiedad disponible más deseable, ya sea para alquiler o compra? ¿Puedes pagarlo? ¿Puede reunir el capital para comprar? ¿Puede obtener un contrato de arrendamiento a largo plazo a un precio favorable?

PASO 3: ADQUISICIÓN DEL SITIO

Después de completar la debida diligencia necesaria, su abogado debe coordinar el cierre de su compra. Si los consultores identifican problemas no revelados, es posible que pueda renegociar el precio. Por ejemplo, si su equipo encuentra problemas estructurales o peligros ambientales, su acuerdo de control del sitio debería darle derecho a retirarse de la transacción. En lugar de volver a colocar la propiedad en el mercado, donde el próximo comprador probablemente descubrirá los mismos problemas, el vendedor puede estar dispuesto a bajar el precio.

Complete la venta o el arrendamiento cerca del inicio de la construcción para que no incurra en los costos y la responsabilidad de poseer o arrendar la propiedad por más tiempo del necesario. Una vez que lo posee, es responsable de pagar los “costos de retención”: impuestos sobre la propiedad, seguro, seguridad y otros gastos relacionados con la propiedad. Si está comprando el sitio y aún no tiene el dinero, es posible que necesite un financiamiento “puente” temporal para comprar la propiedad y completar el trabajo de diseño, la recaudación de fondos y la selección del contratista. Un préstamo puente es un préstamo “temporal” para comprar un sitio o contratar expertos profesionales para la planificación anticipada mientras recauda fondos adicionales o cierra un préstamo de construcción.



CONSIDERACIONES PARA NEGOCIAR UN CONTRATO DE ARRENDAMIENTO



PLAZO Y RENOVACIÓN:

- Si puede negociar un alquiler favorable, intente asegurar el plazo más largo posible.
- Dado el alto costo de la reubicación, intente asegurar el derecho de renovar el contrato de arrendamiento por uno o más términos adicionales. La cláusula de renovación debe proporcionar orientación sobre los futuros aumentos de alquiler en función de las condiciones del mercado en el momento de la renovación.
- Si está haciendo una gran inversión en mejoras para los inquilinos, le conviene tener un contrato de arrendamiento a largo plazo y la opción de renovarlo.

ALQUILER A PAGAR:

- “Pies cuadrados utilizables” es el espacio real ocupado por el programa y “pies cuadrados alquilables” es la cantidad de pies cuadrados utilizados por el programa más una proporción del área común del edificio utilizada por varios inquilinos (como ascensores, pasillos o lobby). El alquiler generalmente se calcula en función de la cifra más alta de “pies cuadrados alquilables”.
- El alquiler generalmente incluye un precio por pie cuadrado más uno o más de los siguientes:
 1. Arrendamiento neto triple: una parte prorrateada de los costos operativos generales del edificio, como servicios públicos, mantenimiento, seguros e impuestos inmobiliarios.
 2. Una “escalera mecánica de alquiler” que prevea futuros aumentos de alquiler.

USO:

El contrato de arrendamiento debe describir cómo el inquilino utilizará el espacio para que quede claro que el propietario aprueba el uso del cuidado infantil.

MEJORAS PARA INQUILINOS:

Si el espacio necesita renovación, deberá negociar con el propietario cuánto invertirá en la “construcción”. El contrato de arrendamiento a menudo incluye una “*carta de trabajo*” que incluye lo que el propietario proporcionará en términos de materiales o dólares (una cantidad por pie cuadrado o un porcentaje del total), e indica quién es responsable de contratar al arquitecto y constructor y aprobar los planos. Si el propietario está haciendo las mejoras, el contrato de arrendamiento debe incluir sanciones financieras si el espacio no está listo para ser ocupado cuando se prometió. Si el arrendador realizará la construcción, asegúrese de pedirle a su abogado que proponga un lenguaje para el contrato de arrendamiento que asegure su satisfacción con la calidad del trabajo y los materiales.

SERVICIOS:

El acuerdo especificará qué servicios de construcción (como la custodia) son proporcionados por el propietario y las horas de funcionamiento del edificio.

OTROS ASUNTOS:

El contrato de arrendamiento debe especificar el tipo y la cantidad de seguro que tendrá cada parte, y la responsabilidad que cada uno tendrá en una variedad de situaciones.

APÉNDICE 3A: LISTA DE VERIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL SITIO

UBICACIÓN

1. ¿El sitio es conveniente para sus familias objetivo?

¿Distancia a pie o fácil viaje en automóvil desde las residencias de la familia objetivo o los lugares de trabajo?

¿En la(s) ruta(s) de transporte público?

¿Fácil de ir y venir (cerca del acceso a la autopista, no cerca de una intersección congestionada, etc.)?

¿Está ubicado cerca de otros destinos clave del vecindario, como escuelas, lugares de trabajo, tiendas, etc.?

S	N	NOTAS: _____
S	N	_____
S	N	_____
S	N	_____
S	N	_____

2. ¿El sitio es adecuado para su uso como centro de cuidado infantil?

¿Protegido de características poco atractivas o potencialmente peligrosas (como principales autopistas)?

¿Propiedades vecinas ofrecen usos complementarios? (Por ejemplo, escuelas, bibliotecas, tiendas pequeñas, parques, etc. pueden ser complementarios, mientras que los principales usos industriales o estrictamente residenciales pueden no serlo).

¿Barrio percibido como seguro?

¿Los vecinos apoyan el cuidado de niños en el sitio?

S	N	NOTAS: _____
S	N	_____
S	N	_____
S	N	_____
S	N	_____

3. ¿La zonificación permite el uso de cuidado de niños?

S	N	NOTAS: _____
S	N	_____
S	N	_____

NOTA: Su abogado de bienes raíces o arquitecto puede tomar esta determinación.

4. ¿El aumento del tráfico o estacionamiento planteará algún problema potencial?

S	N	NOTAS: _____
S	N	_____
S	N	_____

5. ¿Hay alguna razón para creer que existen peligros potenciales, como tanques de almacenamiento de combustible, cerca del sitio?

S	N	NOTAS: _____
S	N	_____
S	N	_____

CONDICIONES (solo cuando se evalúa la tierra)

6. ¿El sitio es lo suficientemente grande para albergar:

- ¿Un edificio lo suficientemente grande como para satisfacer las necesidades programáticas?
- ¿Suficiente espacio de juegos?
- ¿Suficiente espacio de estacionamiento y circulación?
- ¿Retrosesos necesarios?

S	N
S	N
S	N
S	N
S	N
S	N

NOTAS: _____

NOTA: Use estas pautas para evaluar si hay suficientes pies cuadrados: el sitio en general debe tener alrededor de 400 pies cuadrados por niño; el edificio debe tener alrededor de 100 pies cuadrados por niño; y el área de juegos al aire libre debe tener alrededor de 75 pies cuadrados por niño para el 50% de la población total del centro. Sin embargo, es posible que estas pautas no se apliquen en entornos urbanos altamente congestionados donde los costos de la tierra son prohibitivamente altos y se puede permitir el estacionamiento en la calle.

7. ¿Es probable que haya materiales peligrosos en el sitio como:

- Plomo
- Asbestos
- Arsénicos
- Tanques de Aceite

S	N
S	N
S	N
S	N
S	N

NOTAS: _____

NOTA: Su arquitecto lo ayudará a contratar una empresa de ingeniería para realizar una evaluación ambiental de "Fase I" para investigar qué actividades han ocurrido previamente en la propiedad (y las propiedades adyacentes). Es posible que se necesite una revisión más extensa del sitio en función de los resultados.

8. ¿Se requiere un trabajo importante en el sitio para poder construir, como por ejemplo:

- ¿Limpieza de bosques?
- ¿Voladura de cornisa?
- ¿Calificación significativa de la tierra?

S	N
S	N
S	N
S	N

NOTAS: _____

9. ¿El sitio tiene acceso a los servicios públicos necesarios, incluidos:

- ¿Electricidad?
- ¿Teléfono?
- ¿Gas o Aceite?
- ¿Agua?
- ¿Alcantarillado?

S	N
S	N
S	N
S	N
S	N
S	N

NOTAS: _____

10. Si no hay una fuente de agua municipal, ¿es razonable suponer que se puede perforar un pozo a decuado para el alto nivel de uso de un centro de cuidado infantil?

S	N
S	N

NOTAS: _____

CONDICIONES DEL SITIO (continuado)

11. Si no hay una fuente de alcantarillado municipal, ¿es razonable suponer que se puede construir un sistema séptico que pueda acomodar el alto nivel de uso de un centro de cuidado infantil?	S	N	NOTAS: _____ _____ _____
12. ¿Existen leyes ambientales que afecten la construcción en el sitio (¿como contratiempos debido a humedales?)	S	N	NOTAS: _____ _____ _____

CONDICIONES DEL EDIFICIO EXISTENTE

NOTA: Para los edificios existentes, deberá revisar todas las consideraciones del sitio, así como los elementos contenidos en esta sección.

13. ¿Es el edificio lo suficientemente grande?	S	N	NOTAS: _____ _____ _____
14. ¿El sitio en general es lo suficientemente grande y está configurado de una manera que permitirá:	S	N	NOTAS: _____ _____ _____
¿Estacionamiento suficiente y conveniente?	S	N	_____ _____
¿Un lugar natural para los parques infantiles requeridos con suficientes pies cuadrados?	S	N	_____ _____
15. ¿El edificio existente es adecuado para su uso como instalación de cuidado infantil?	S	N	NOTAS: _____ _____ _____
¿Se puede acceder a todos los pisos del edificio sin usar escaleras?	S	N	_____ _____
¿Puedes crear múltiples espacios de aula? (Es más fácil trabajar con edificios que tienen un interior abierto o están subdivididos con paredes que no soportan carga que se pueden mover).	S	N	_____ _____ _____ _____
¿El edificio tiene muchas ventanas o la capacidad de crear ventanas adicionales, especialmente ventanas que están cerca del suelo?	S	N	_____ _____ _____
¿El carácter y la apariencia del edificio se prestan para su uso como centro de cuidado infantil?	S	N	_____ _____
¿La entrada al edificio (tanto exterior como interior) se presta a diseñar un carácter acogedor para el espacio?	S	N	_____ _____
¿El material utilizado en el exterior es apto para niños (duradero, color agradable, etc.)?	S	N	_____ _____
16. ¿Se pueden incorporar baños en cada aula?	S	N	NOTAS: _____ _____ _____
¿Hay muchos baños existentes en el edificio?	S	N	_____ _____
¿Se puede mover fácilmente la plomería a través del edificio (por ejemplo, a través de un sótano?)	S	N	_____ _____

CONDICIONES DEL EDIFICIO EXISTENTE (continuación)

17. ¿Está el edificio en buenas condiciones estructurales?

¿Hay grietas largas en los muros de carga?

¿Alguna pared exterior se “arquea” hacia adentro o hacia afuera?

¿Está el techo en buen estado?

¿Hay signos de daño por agua o fuego?

¿Hay signos de daño exterior?

¿La estructura está libre de signos de podredumbre, infestación de roedores o insectos?

S	N	NOTAS: _____

18. ¿Los sistemas de construcción existentes (plomería, eléctrico, HVAC, etc.) están en buenas condiciones y capaz de soportar un uso de alto volumen en un centro de cuidado infantil?

¿Está el sistema de plomería en buenas condiciones de funcionamiento? ¿Cumple con los códigos de construcción actuales?

Si el sitio tiene un pozo o un sistema séptico, ¿puede acomodar un uso intensivo?

¿Está el sistema eléctrico en buenas condiciones de funcionamiento? ¿Cumple con los códigos de construcción actuales?

¿Será necesario actualizar los enchufes eléctricos?

¿Está el sistema HVAC en buenas condiciones de funcionamiento?

¿Se puede configurar la calefacción para permitir diferentes zonas dentro del espacio?

¿Hay un sistema de aire acondicionado central? Si no, ¿se puede instalar uno?

Si es necesario realizar cambios importantes en los sistemas de construcción, ¿es posible hacerlo fácilmente, por ejemplo, a través de un sótano o un ático?

S	N	NOTAS: _____

19. ¿Está el exterior del edificio en buenas condiciones y relativamente fácil de mantener? (Los materiales como el ladrillo, el revestimiento de vinilo y la mampostería requerirán menos mantenimiento continuo que la madera pintada que necesitará un mantenimiento regular).

S	N	NOTAS: _____

20. ¿La disposición del edificio permitirá que cada clase tenga acceso a ventanas y luz natural?

S	N	NOTAS: _____

CONDICIONES DEL EDIFICIO EXISTENTE (continuación)

21. ¿El diseño del edificio permitirá que cada salón de clases tenga acceso directo (o fácil) a las puertas exteriores?	S	N	NOTAS: _____ _____ _____
22. Si va a alquilar el edificio, ¿permitirá el propietario que se proporcione cuidado de niños en el sitio?	S	N	NOTAS: _____ _____
23. ¿Es probable que el edificio esté libre de peligros tales como:	S	N	NOTAS: _____ _____ _____
¿Plomo?	S	N	_____
¿Radón?	S	N	_____
¿Asbestos?	S	N	_____
¿Moho?	S	N	_____
24. ¿Es probable que el edificio pueda cumplir con todos los códigos de licencia, construcción e incendios pertinentes?	S	N	NOTAS: _____ _____ _____
¿Ha recorrido el sitio un licenciante de cuidado infantil estatal y ha dado su opinión?	S	N	_____
¿Ha recorrido el sitio un arquitecto para determinar la probabilidad de cumplimiento?	S	N	_____
¿El sitio tiene instalados sistemas actualizados de protección contra incendios, como rociadores y alarmas?	S	N	_____
¿Hay alguna violación actual del código de construcción en el sitio?	S	N	_____
<i>NOTA: Si está considerando seriamente un sitio, es aconsejable solicitar que los inspectores de edificios y de incendios realicen un recorrido por el sitio para determinar qué cambios se requerirán.</i>			
25. ¿Se puede comprar (o arrendar) el edificio y renovar a un costo que puede cubrir razonablemente recaudando o pidiendo prestados fondos?	S	N	NOTAS: _____ _____
26. ¿Puede su programa respaldar los costos continuos de operación del edificio, incluidos:	S	N	NOTAS: _____ _____ _____
Renta/Hipoteca	S	N	_____
Impuestos	S	N	_____
Utilidades	S	N	_____
Mantenimiento	S	N	_____

SECCIÓN 4

RECAUDANDO DINERO

A menudo, el mayor desafío para desarrollar o mejorar un centro de cuidado infantil es recaudar suficiente dinero para pagarlo. Esta sección explica:

- *Cómo determinar el costo de un proyecto de instalaciones; y*
- *Donde encontrar los fondos.*

¿CUANTO CUESTA?

La respuesta depende de muchos factores: ¿Está arrendando o comprando el espacio? ¿Renovar un edificio existente o construir uno nuevo? ¿Qué tan grande es el proyecto? Para una cifra aproximada, puede ser útil conocer el costo de otras instalaciones en su área. Pero eventualmente necesitará desarrollar un presupuesto realista basado en su propio programa, sitio y necesidades de construcción.

¿QUÉ ES UN PRESUPUESTO DE CAPITAL?

Son todos los gastos únicos que se incluyen en el proyecto de la instalación, también denominados *presupuesto de desarrollo* o *presupuesto de fuentes y usos*.

El presupuesto de capital o desarrollo para la instalación incluye:

- propiedad si está comprando un edificio y/o terreno;
- construcción y paisajismo incluyendo materiales y mano de obra;

- equipos y mobiliario de interior y exterior para espacios infantiles y de adultos;
- servicios profesionales de planificación y supervisión de proyectos, incluidos arquitectos, ingenieros y abogados; y
- tasas, impuestos, seguros y otros gastos antes o durante la construcción.



COSTOS DIRECTOS E INDIRECTOS: Un presupuesto de capital a menudo se divide en dos grupos: “costos directos” y “costos indirectos”. La tierra, los edificios y el equipo se denominan costos directos porque son los elementos físicos “duros” que puede tocar. Servicios profesionales, impuestos y otras tarifas se consideran costos blandos.

Un *resupuesto de capital* es diferente de un *presupuesto operativo*. El presupuesto operativo probablemente sea familiar para cualquier proveedor de cuidado infantil que prepare un presupuesto anual. El presupuesto operativo incluye los ingresos del programa (subsidiarios operativos estatales, cuotas de los padres, etc.), así como los gastos del programa (salarios del personal, facturas de servicios públicos, alimentos, transporte, etc.) relacionados con la entrega continua del programa de cuidado infantil. Consulte el Apéndice 4B para ver un ejemplo de presupuesto operativo.

El *presupuesto de capital* incluye solo los costos *únicos* relacionados con la construcción o la renovación, incluso si el proyecto demora varios años en completarse. El presupuesto de capital tiene dos partes: “fuentes” (subvenciones y préstamos) y “usos” (lo que estos recursos pagarán: construcción, materiales, ayuda profesional). Consulte el Apéndice 4A para ver un ejemplo de presupuesto de capital o desarrollo.

PRESUPUESTO OPERATIVO

GASTOS CONTINUOS DE OPERACIÓN EL PROGRAMA

GANANCIAS (INGRESOS)

- Subvenciones estatales de funcionamiento
- Tarifas para padres
- Programa de alimentos del USDA
- Otras subvenciones

GASTOS

- Salarios y beneficios
- Utilidades
- Alquiler
- Suministros
- Mantenimiento
- Comida
- Transporte
- Etc..

PRESUPUESTO CAPITAL

GASTOS ÚNICOS DE CONSTRUCCIÓN O RENOVAR UNA INSTALACIÓN

FUENTES

- Subvenciones de capital
- Préstamos
- Equidad personal u organizacional

USOS

- Costos directos
 - Construcción
 - Terreno
 - Materiales de construcción
 - Equipo
 - Contingencia de construcción
- Costos indirectos
 - Servicios profesionales (arquitecto, abogado)
 - Impuestos y tasas
 - Contingencia de costos indirectos



RECURSOS “ANTERIORES A LA CONSTRUCCIÓN”

Algunos gastos ocurren antes de la construcción, incluidos los honorarios de arquitectura, algunos costos legales y pagos iniciales o depósitos en contratos de compra o arrendamiento. Según el tamaño del proyecto, estos gastos de “preconstrucción” pueden representar entre el 5 y el 10 por ciento del costo total del proyecto. Dado que muchas fuentes de financiamiento no estarán disponibles hasta que la construcción realmente comience, deberá recaudar dinero flexible o menos restringido para gastarlo al principio de la planificación de su proyecto.

¿CUÁLES SON ALGUNAS FUENTES DE FINANCIACIÓN PREVIA A LA CONSTRUCCIÓN?

- Si tiene **ahorros o inversiones** que pueden aprovecharse para la planificación temprana de proyectos, asegúrese de que su organización tenga un colchón a mano para emergencias imprevistas. Los centros con fines de lucro también pueden considerar el uso de sus recursos financieros personales para este objetivo.
- **Las Subvenciones en Bloque para el Desarrollo Comunitario** son fondos federales disponibles a través de ciudades y pueblos, o a través del estado para comunidades menos urbanizadas. Estas subvenciones se pueden utilizar para cubrir los gastos de planificación previa a la construcción (consulte la página 43 para obtener más detalles sobre esta fuente).
- Algunas **fundaciones** pueden aportar fondos de planificación; otros pueden estar dispuestos a apartar una parte de una subvención de capital más grande para ser utilizado antes de la construcción para ayudar a cubrir los costos de planificación.
- Algunos **prestamistas de desarrollo comunitario**, como LISC, ofrecen financiamiento puente flexible para ayudar a los proveedores de cuidado infantil a pagar costos previos a la construcción.

PREPARANDO EL PRESUPUESTO DE CAPITAL

El presupuesto de capital, que se revisará a medida que aprenda más sobre el sitio y decida cómo diseñar y equipar el espacio, generalmente consta de cuatro pasos:

- 1. Comience con una estimación inicial:** Esta proyección inicial de costos le dará una idea de cuánto dinero necesitará y si es factible continuar. (Consulte “Dos métodos para estimar rápidamente el costo de un proyecto” en la página siguiente).
- 2. Revisa tu presupuesto cuando selecciones un sitio:** En este punto se conocerá el precio de compra. A medida que su arquitecto prepara diseños preliminares y los ingenieros buscan peligros ambientales o problemas estructurales, aprenderá sobre costos adicionales, como el costo de eliminar el asbesto o el plomo. En esta etapa, su presupuesto de desarrollo debe tener varias partidas grandes, como la adquisición del sitio, los servicios de arquitectura, otros costos indirectos y la construcción. Su arquitecto podría consultar un “estimador de costos” para aproximar el costo de construcción “directo”.
- 3. Revise su presupuesto cuando se diseñe el sitio:** A medida que avanza la planificación, puede aumentar el nivel de detalle y precisión del presupuesto de desarrollo. Por ejemplo, la línea de “construcción” de su presupuesto se ampliará para incluir gastos más detallados, como excavación, preparación del sitio, demolición, carpintería, paneles de yeso, plomería y electricidad.
- 4. Revise su presupuesto cuando reciba ofertas de los contratistas:** Los costos de mano de obra y materiales cambian constantemente, por lo que el presupuesto más preciso será el que refleje la oferta del contratista de construcción.



CUANDO EL PRECIO DEL CONTRATISTA ES MÁS ALTO QUE SU PRESUPUESTO: Una vez que las ofertas del contratista estén disponibles, compare los costos de construcción con sus compromisos de financiamiento. Es posible que el alcance del trabajo y el precio que puede pagar al contratista deban ajustarse a la baja en función de los fondos disponibles. Este proceso se denomina “INGENIERÍA DE VALOR” y, por lo general, implica la sustitución de materiales menos costosos o la eliminación de características de diseño menos esenciales. Si finalmente necesita reducir el costo del proyecto, asegúrese de considerar cuidadosamente el impacto en la calidad o la durabilidad de eliminar ciertas características o usar materiales particulares.

No se olvide de una contingencia: Incluso después de que comience la construcción, las situaciones inesperadas pueden generar costos adicionales. Por ejemplo, durante la excavación, el contratista puede descubrir el muro de los cimientos de un edificio que anteriormente se encontraba en el sitio, y usted deberá pagar los gastos imprevistos de demolición y eliminación del muro. Asegúrese de incluir una “contingencia” de construcción de al menos el 10 por ciento del presupuesto de construcción. Si está renovando un edificio existente, la contingencia debe ser del 15 por ciento del presupuesto de construcción, ya que es más probable que encuentre “sorpresas” cuando comience a trabajar en una estructura antigua en lugar de en un terreno baldío.



DOS MÉTODOS PARA ESTIMAR RÁPIDAMENTE EL COSTO DE UN PROYECTO

EJEMPLO A

SUGERENCIAS: La licencia estatal requiere solo 35 pies cuadrados de espacio en el salón de clases por niño, pero para crear un espacio de calidad debe proporcionar de 45 a 55 pies cuadrados por niño sin contar el espacio utilizado por objetos grandes como refrigeradores o mostradores. Se necesita aún más espacio para las habitaciones de bebés y niños pequeños. Duplique este número para permitir espacio fuera del aula, como espacio de usos múltiples, baños, cocina, oficinas, pasillos, etc. Recuerde, quiere dos estimaciones, una modesta, de gama baja y una versión de gama alta más ambiciosa.

SUGERENCIAS: El espacio para el cuidado de niños tiende a ser un 40-50% más caro que otros espacios comerciales debido a la plomería más extensa, los accesorios para niños, los gabinetes y mostradores empotrados y otras características especializadas. Para llegar a un costo por pie cuadrado, pregunte a algunos arquitectos o contratistas por los "costos de desarrollo totales" (no solo el costo de construcción) por pie cuadrado para el espacio comercial en su área y multiplíquelo por 1.5. Una vez más, busca un rango. Utilice el número más bajo y el más alto.

Para estimar el costo aproximado de un proyecto importante de nueva construcción o renovación, necesita tres cifras:

	BAJO	ALTO
1. Pies cuadrados brutos por niño	70	110
2. Número de niños que el centro tendrá licencia para atender	100	100
3. Costo por pie cuadrado	150	400
COSTO ESTIMADO	\$875,000	\$3,300,000

SUGERENCIAS: Multiplique los tres números en cada columna. Por ejemplo, en la columna "bajo", multiplique $70 \times 100 \times 125 = \$875,000$.

SUGERENCIAS: Podría decir que su proyecto costará entre \$ 900,000 y \$ 3 millones o elegir una cifra entre las dos pero en el lado alto, tal vez alrededor de \$ 2 millones.

EJEMPLO B

Para estimar el costo aproximado de un proyecto de renovación o mejora a pequeña escala:

1. Colecte estimaciones de contratistas	\$35,000	\$65,000	\$80,000
2. Saque el promedio todos menos el cálculo más bajo	\$35,000	\$72,500	
3. Construya un cojín		25%	
COSTO ESTIMADO		\$90,625	

SUGERENCIAS: Elimine la estimación más baja.

SUGERENCIAS: Promedie las estimaciones restantes.

SUGERENCIAS: Multiplique la estimación promedio por 1.25 (eso aumentará el promedio en un 25%). El resultado es el costo estimado de su proyecto.

FUENTES DE FINANCIAMIENTO

La recaudación de fondos para una nueva instalación requiere aprovechar muchas fuentes y ser creativo, ya que hay pocas fuentes de financiación disponibles específicamente para construir o mejorar el espacio de cuidado infantil. Las fuentes potenciales se dividen en tres categorías principales:

- *Los activos financieros de su organización (o los activos personales de los propietarios de los centros con fines de lucro)*
- *subvenciones y obsequios, y*
- *préstamos*

ACTIVOS FINANCIEROS

- **Activos inmobiliarios:** Si se muda de un edificio de su propiedad, puede generar fondos vendiendo el sitio que está desocupando.
- **Ahorros o inversiones:** Su contador puede determinar si alguno de los ahorros o inversiones acumulados de su organización podría invertirse en una nueva instalación sin dejar el programa sin suficiente efectivo para operar o sin un colchón cómodo para abordar necesidades imprevistas.
- **Activos con fines de lucro:** Los centros con fines de lucro deben depender más de los ahorros personales y familiares o de los activos de la organización que de las subvenciones o los obsequios, ya que las fundaciones y la mayoría de las demás fuentes de subvenciones proporcionan fondos solo a organizaciones con estatus 501(c)3 sin fines de lucro. Antes de usar sus propios ahorros o bienes raíces, asegúrese de que sus proyecciones financieras sean sólidas y que el rendimiento financiero potencial del proyecto justifique el riesgo.

SUBVENCIONES Y REGALOS

Para las organizaciones sin fines de lucro, las subvenciones y los obsequios son la fuente de financiamiento de capital más importante y buscada. Proceden del sector público, fundaciones, empresas y particulares:

Subvenciones del sector público: Cada nivel de gobierno es una fuente potencial de subvenciones. Estos son algunos ejemplos comunes:

- **Subsidios en bloque para el desarrollo comunitario (CDBG):** El gobierno federal proporciona fondos CDBG a ciudades y pueblos. En ciudades con más de 50.000 personas y condados con más de 200.000 personas, el gobierno local distribuye los fondos. En las zonas más rurales, el estado administra la programa CDBG. Las subvenciones de CDBG apoyan una variedad de proyectos de revitalización de la comunidad, incluidos los centros de cuidado infantil. Los proyectos deben beneficiar principalmente a personas de ingresos bajos y moderados. CDBG puede cubrir el costo de renovación o construcción, así como como gastos de planificación previa a la construcción, como honorarios de arquitectura e ingeniería.

Contacto: www.hud.gov/program_offices/comm_planning/cdbg, luego haga clic en Quick Links – CDBG Program

- **Departamento de Salud y Servicios Humanos de EE. UU., Administración para Niños y Familias (ACF):** El programa Head Start, administrado por la Administración para Niños y Familias, pone subvenciones para instalaciones a disposición de los concesionarios de Head Start. Los programas Head Start deben comunicarse con su oficina regional de ACF para explorar oportunidades de financiamiento.

Contacto: www.acf.hhs.gov/grants

- **Instalaciones comunitarias de desarrollo rural del Departamento de Agricultura de los EE. UU.:** Para comunidades con menos de 20,000 habitantes, el programa de instalaciones comunitarias del USDA ofrece pequeñas subvenciones para proyectos de instalaciones de cuidado infantil además de préstamos y garantías de préstamos (consulte a continuación en Préstamos).

Contacto: www.rd.usda.gov/programs-services/all-programs/community-facilities-program



Para identificar las fuentes de financiación del sector público, comience consultando a sus representantes electos, así como a los funcionarios estatales, o municipales.



- **Disposición de tierras públicas:** Muchos gobiernos locales ejecutan ejecuciones hipotecarias en propiedades cuando no se pagan los impuestos o porque han sido abandonadas. También pueden ser propietarios de instalaciones municipales, como una comisaría o una escuela, que han sido reemplazadas y ya no se necesitan. Dichas propiedades a veces pueden adquirirse a un costo bajo o sin costo o arrendarse a una tasa favorable bajo un acuerdo de arrendamiento a largo plazo.
- **Financiamiento para fines especiales:** Cada jurisdicción tiene sus propias oportunidades de financiamiento para fines especiales, según los recursos locales y las prioridades políticas. Por ejemplo, puede haber subvenciones disponibles para ayudar a pagar las instalaciones comunitarias en los centros de tránsito o fomentar el uso de tecnologías de “construcción ecológica” respetuosas con el medio ambiente. En algunos casos, un concejal de la ciudad, un legislador estatal, un congresista o un senador puede asegurar una asignación única o una “asignación” para un proyecto específico. Algunos estados o ciudades también emiten bonos para financiar proyectos de mejora de capital en los distritos locales. El apoyo activo de su representante electo a menudo es esencial para asegurar estas subvenciones para mejoras de capital.
- **Fuentes federales de acceso a través de un socio de desarrollo comunitario:** *Departamento de Salud y Servicios Humanos de EE. UU., Oficina de Servicios Comunitarios (OCS):* OCS otorga subvenciones para proyectos que crean oportunidades de empleo para personas de bajos ingresos en áreas económicamente desfavorecidas, incluidas subvenciones de planificación previa a la construcción y subvenciones de capital para construcción y renovación. Un proyecto de instalación de cuidado infantil califica si puede demostrar la capacidad de crear una cantidad competitiva de nuevos empleos de tiempo completo. En la mayoría de las aplicaciones exitosas relacionadas con el cuidado infantil, la instalación de cuidado infantil es un componente de un proyecto más grande que genera una cantidad sustancial de puestos de trabajo. La elegibilidad para estos fondos se limita a las corporaciones de desarrollo comunitario sin fines de lucro (CDC). Si un CDC sirve como desarrollador de bienes raíces para su centro, estos fondos pueden ser aprovechados en su nombre.

Contacto: www.acf.hhs.gov/ocs

Para identificar fuentes de financiamiento del sector público en su propia área, comience consultando a sus representantes electos, así como a los funcionarios del estado, la ciudad o el pueblo. Obtenga su apoyo como lo haría con una fundación donante ejecutivo o individual. Proporcionarles información sobre su programa y por qué hace una diferencia para las personas de la comunidad, e invitarlos a ellos para hacer un recorrido. Reclutar padres para dar la bienvenida oficiales si aceptan una visita al sitio. Estos funcionarios puede conducirlo a subvenciones del sector público y ayudarlo a asegurarlos.

Créditos fiscales federales: El Código de Rentas Internas Federal opera tres programas de financiación de créditos fiscales – Viviendas históricas, de bajos ingresos y nuevos mercados: que, en determinadas circunstancias, se pueden utilizar para aumentar la equidad para proyectos de cuidado infantil. Si su proyecto está en una estructura o distrito histórico, puede ser elegible para Créditos Fiscales Históricos federales (muchos estados también tienen Créditos Fiscales Históricos). Si su proyecto se está desarrollando junto con un desarrollo de vivienda de alquiler asequible, puede ser elegible para créditos fiscales para viviendas de bajos ingresos. Si tu proyecto

promueve el desarrollo económico o crea puestos de trabajo en ciertas comunidades de bajos ingresos, puede ser elegible para el financiamiento del crédito fiscal de nuevos mercados. Todas estas formas de financiamiento de créditos fiscales son altamente técnicas y complicadas, y requieren asesoría especializada en consultoría legal y de desarrollo inmobiliario. Un programa de cuidado infantil que trabaja con un desarrollador de bienes raíces experimentado puede aprovechar estos recursos para apoyar el proyecto.

CIMIENTOS

Las fundaciones benéficas están en el centro de cada campaña de capital. Más de 60 000 fundaciones en los Estados Unidos obtienen más de \$30 000 millones en subvenciones cada año. Además de las grandes fundaciones nacionales, muchas más fundaciones regionales, locales, comunitarias y familiares pueden estar interesadas en apoyar un proyecto local. Una estrategia para identificar fuentes de financiamiento de fundaciones es revisar la lista de donantes de otras campañas de capital en su área.

- **Fundaciones Nacionales:** Las fundaciones nacionales son más probable que apoyen un proyecto de construcción si está en su ciudad sede o en un área geográfica objetivo, o si el proyecto se relaciona directamente con los intereses especiales de la fundación.

La Fundación *Kresge* (www.kresge.org) es la única fundación nacional que se dedica específicamente a realizar donaciones de capital. La fundación otorga subvenciones de “desafío” o “coincidencia”, pero solo después de que se haya iniciado una campaña de capital, ha demostrado un comienzo sólido y muestra perspectivas de éxito.

La Fundación *Rosie’s For All Kids* (www.forallkids.org) apoya programas sin fines de lucro que atienden a niños económicamente desfavorecidos y en riesgo en áreas urbanas, con un enfoque especial en el cuidado y la educación de la primera infancia. Pequeñas subvenciones, en el rango de \$ 15,000 - 30,000, están disponibles para actualizaciones de parques infantiles, equipos y muebles al aire libre. Hay un número limitado de subvenciones de capital más grandes para el desarrollo de instalaciones para programas que amplían su capacidad para atender a niños de bajos ingresos; sin embargo, las propuestas se aceptan únicamente por invitación de la Fundación.

- **Fundaciones comunitarias:** Las fundaciones comunitarias reúnen fondos de múltiples donantes y, por lo general, concentran sus donaciones en un área geográfica específica.

El personal de la fundación también puede ayudar a dirigir a los solicitantes de subvenciones a otras posibles fuentes de financiación o alertar a uno de sus donantes sobre la oportunidad de apoyar su proyecto.

- **Fundaciones familiares:** Las personas y familias adineradas a menudo establecen fundaciones “privadas” que generalmente están controladas por miembros de la familia que forman parte de la junta directiva. Las fundaciones familiares a menudo responderán favorablemente a las solicitudes de apoyo a proyectos comunitarios. Si bien algunas de estas fundaciones cuentan con personal profesional y funcionan de la misma manera que las fundaciones más grandes, otras tienen un proceso más informal para considerar las solicitudes de subvenciones.

La mayoría de las áreas del país también cuentan con el servicio de asociaciones regionales de donantes, que pueden ayudar a los solicitantes de subvenciones a identificar las fuentes de financiación adecuadas. Visite www.unitedphilforum.org/find-your-regional-philanthropy-serving-organization para conocer la asociación regional local de donantes en su área.



EL CENTRO DE LA FUNDACIÓN

(WWW.CANDID.ORG O 1-800-424-9836)

es una buena fuente de información sobre fundaciones que consideran subvenciones de capital, sirven a su área geográfica o tiene un interés en el campo del cuidado de niños.

A medida que considere diferentes fundaciones, verifique sus pautas para determinar la mejor manera de evaluar su interés en su proyecto y cómo abordarlas. Muchas fundaciones desalientan las propuestas no solicitadas; es posible que primero deba hablar o reunirse con el personal de la fundación y familiarizarlos con su proyecto antes de enviar una solicitud.

Empresas: Algunas empresas otorgarán subvenciones modestas como una forma de ganarse la buena voluntad de la comunidad local. Los bancos, las corporaciones, las empresas de servicios públicos y las grandes cadenas de tiendas minoristas, por ejemplo, a menudo contribuirán a una campaña de capital. Las cadenas nacionales más grandes en ciertas áreas del país, como Home Depot, Lowe's, Walmart y Target, tienen pequeños programas de subvenciones comunitarias. Tanto las empresas grandes como las pequeñas pueden incluso proporcionar materiales de construcción a un costo reducido o donar muebles o equipos. A veces, los líderes empresariales, con su riqueza personal, prominencia comunitaria y conexiones importantes, pueden desempeñar el papel de "recaudadores de fondos" en una campaña de capital.

Organizaciones de servicio comunitario: Los clubes Kiwanis, Leones y Rotarios en su área local pueden hacer una contribución o ayudarlo a recaudar fondos para su proyecto.

Individuos: Las donaciones individuales representan alrededor del 80 por ciento de todas las donaciones filantrópicas en los Estados Unidos y son una fuente atractiva de financiamiento para proyectos de capital.

CAMPAÑAS DE CAPITAL

Muchas organizaciones que necesitan una instalación nueva o mejorada llevan a cabo una "campaña de capital": un esfuerzo organizado para recaudar una cantidad sustancial de fondos únicos para cubrir los costos de un proyecto de construcción.

Fase inicial de "tranquilidad":

- Los principales compromisos se buscan desde el principio, a través de reuniones cara a cara con los posibles donantes por el director ejecutivo de la organización y el liderazgo voluntario, incluidos los miembros de la junta.
- Reglas generales:
 - Aproximadamente el 60 por ciento del objetivo total debe recaudarse de 15 o 20 contribuyentes "principales".
 - El regalo más importante debe ser entre el 10 y el 15 por ciento del total.

Fase "pública":

- Una vez que una proporción significativa de las promesas de donación de plomo está disponible, la campaña pasa a su "fase pública", cuando se lanza una campaña de recaudación de fondos más amplia para atraer a numerosos donantes más pequeños.
- La fase pública suele estar marcada por una conferencia de prensa, correos y eventos especiales.

La campaña de capital tradicional descrita anteriormente puede ser un desafío para las pequeñas organizaciones de cuidado infantil sin donantes individuales significativos o redes de recaudación de fondos establecidas.



Hay tres desafíos principales en la realización de una campaña de capital:

1 Desarrollando un caso convincente y una presentación. Su organización necesita presentar un caso convincente que atraiga los intereses y preocupaciones de fundaciones o personas adineradas. Sea capaz de responder a estas preguntas sobre su proyecto:

- ¿Por qué es importante?
- ¿Qué diferencia hará?
- ¿Tendrá éxito?

Prepare una declaración escrita concisa que describa el proyecto y la campaña, e idealmente incluya una representación visual del nuevo centro, quizás a través de representaciones arquitectónicas. Ser capaz de transmitir esta información en una breve versión hablada durante las reuniones clave con posibles seguidores.

2 Identificando y obteniendo acceso a posibles donantes. En la mayoría de los casos, deberá aprovechar las redes de amigos y asociados de otras personas. Estas redes son una de las cosas que el liderazgo voluntario aporta a una campaña de capital.

3 Construyendo los recursos organizacionales para establecer y cultivar relaciones con los donantes.

- **Tiempo de consultoría y el personal:** Cultivar el liderazgo voluntario y construir relaciones con los donantes requiere una gran cantidad de tiempo. La mayoría de las organizaciones que se aventuran en una campaña de capital necesitan un consultor de recaudación de fondos. En algunos casos, los consultores de campañas de capital planifican y dotan de el esfuerzo del personal, lo cual es costoso. Con mayor frecuencia, las organizaciones más pequeñas utilizan “consejos de recaudación de fondos”: un consultor que asesora y entrena por hora o a tiempo parcial. Dado que el director ejecutivo pasará mucho tiempo cultivando contactos y haciendo solicitudes, es posible que otro personal deba asumir ciertas responsabilidades dentro de la organización.

- **Sistema de seguimiento:** Configure un buen sistema o base de datos para rastrear y administrar las relaciones con múltiples donantes. Dado que sus donantes pueden continuar brindando apoyo en el futuro, agradézcales de inmediato y manténgalos informados sobre el progreso del proyecto.



Una buena fuente de información sobre recaudación de fondos para las pequeñas organizaciones sin fines de lucro es *BASE REVISTA DE RECAUDACIÓN DE FONDOS*. Las reimpressiones de una serie de artículos sobre campañas de capital de Kim Klein están disponibles a través del sitio web de la revista (www.grassrootsfundraising.org).

PRÉSTAMOS

La deuda puede ser una forma ideal de pagar una nueva instalación porque permite distribuir el costo del proyecto durante muchos años. Al pagar solo una parte del costo cada año en lugar de la cantidad total por adelantado, los préstamos hacen que los gastos de capital sean más asequibles. Sin embargo, dividir el costo en varios años solo funciona si tiene los ingresos para hacer los pagos mensuales del préstamo. En otras palabras, nunca pida prestado más de lo que sus ingresos pueden soportar.

Dado que los ingresos operativos son escasos, los proveedores de cuidado infantil tratan de minimizar la deuda. Sin embargo, si no alcanzan su objetivo de recaudación de fondos o si los costos aumentan durante la construcción, los proveedores a menudo toman prestada una parte del costo de capital en lugar de retrasar el proyecto o reducir el alcance planificado de la renovación.



Al pagar solo una parte del costo cada año, los préstamos hacen que los gastos de capital sean más asequibles.



En otros casos, un proveedor puede pedir fondos prestados solo por unos pocos años para que el proyecto pueda avanzar mientras se reciben las promesas de financiación de varios años.

Debido a que no son elegibles para recibir contribuciones exentas de impuestos, los proveedores con fines de lucro consideran que los préstamos son esenciales. A diferencia de sus contrapartes sin fines de lucro, los centros de cuidado infantil con fines de lucro pueden ser elegibles para ciertos préstamos y garantías de préstamos para pequeñas empresas patrocinados por el gobierno estatal y federal, como los que se ofrecen a través de la Administración de Pequeñas Empresas (consulte a continuación).

Además de las instituciones crediticias convencionales, como los bancos privados, otras fuentes de préstamos para proyectos de instalaciones de cuidado infantil incluyen programas gubernamentales y prestamistas de desarrollo comunitario sin fines de lucro.

▪ **Prestamistas gubernamentales**

- Para zonas rurales con población menor a 20,000, el Programa de Instalaciones Comunitarias del Departamento de Agricultura de EE. UU. puede otorgar préstamos y garantías de préstamo a muy largo plazo y de bajo costo para la renovación y construcción de instalaciones de cuidado infantil.

Contacto: www.rd.usda.gov/programs-services/todos-los-programas/los-programas-de-instalaciones-comunitarias

- **La Administración de Pequeñas Empresas** ofrece numerosos programas de préstamos y garantías para ayudar a las pequeñas empresas, incluidos los proveedores de cuidado infantil con fines de lucro.

Contacto: www.sba.gov/funding-programs/loans

- Muchas Instituciones Financieras de Desarrollo Comunitario tienen experiencia especial en préstamos para programas de cuidado infantil. Estos prestamistas pueden ofrecer productos más flexibles y ofrecer un mayor apoyo para guiarlo a través del proceso de préstamo, a menudo complicado. Muchas de estas organizaciones son miembros de la Red Nacional de Instalaciones para Niños. Puede buscar un miembro en su área en el siguiente enlace.

Contacto: <https://www.ncfn.org>

▪ **Prestamistas de desarrollo comunitario:**

Muchas áreas del país ahora cuentan con fondos de préstamos sin fines de lucro, como LISC. Algunos de estos fondos apoyan una variedad de proyectos de revitalización de la comunidad, que incluyen vivienda, desarrollo económico e instalaciones comunitarias, mientras que otros sirven exclusivamente a proveedores de educación infantil temprana o cuidado de niños en edad escolar. Los fondos del mecanismo pueden ser una fuente valiosa de asistencia técnica, así como de préstamos.

- **Préstamo personal y familiar:** Una práctica común entre las pequeñas empresas con fines de lucro es refinanciar la hipoteca o asegurar un préstamo de capital sobre la casa del propietario para generar efectivo. Muchas pequeñas empresas también piden prestado a miembros de la familia para poner en marcha sus planes empresariales.

▪ **Buscando un Préstamo:**

Al buscar el préstamo más adecuado y asequible, el prestatario debe evaluar una serie de factores:

- Tasa de interés;
- Plazo o Período de Reembolso: el número de años durante los cuales se reembolsa el préstamo;
- Principal: la cantidad que proporcionará un prestamista; y
- Honorarios del prestamista, incluidos los honorarios legales, de solicitud y de tasación.

Encuentre la tasa de interés más baja y las tarifas del prestamista que pueda. No pida prestado más de lo que necesita o por más tiempo del necesario.

Sin embargo, recuerde que cuanto mayor sea el plazo del préstamo, menores serán los pagos mensuales o trimestrales. Busque un préstamo que le permita pagar por adelantado sin una multa si cree que podría estar en condiciones de hacerlo. Hay muchas calculadoras gratuitas de pagos de préstamos disponibles en Internet. Puede usar estas herramientas en línea para comparar el costo mensual de un préstamo con diferentes tasas de interés y períodos de pago.

▪ **Lo que buscan los prestamistas:**

Los prestamistas tienen dos preocupaciones principales:

1. ¿Tiene el prestatario la capacidad de pago?
2. Si el prestatario no puede pagar el préstamo, ¿Existe una fuente de respaldo que permita al prestamista recuperar su dinero?

Cuando solicita un préstamo inmobiliario, el prestamista buscará una gran cantidad de información sobre su organización o negocio y la propiedad que desea comprar, ya que representa una “garantía” para respaldar el préstamo.

El prestamista querrá revisar:

- **Información sobre su organización altos funcionarios y funcionarios** para determinar sus calificaciones y reputación.
- **Estados financieros auditados, declaraciones de impuestos y registros bancarios de los tres años anteriores** para poder evaluar el desempeño financiero de su negocio (dado que los ingresos del centro son la fuente del préstamo reembolso).
- **Su historial crediticio**, para ver si ha pagado préstamos anteriores a tiempo.
- **Proyecciones financieras futuras que muestren:**
 1. Su mejor estimación de cómo podría funcionar el negocio en las nuevas instalaciones; y
 2. Su capacidad para pagar el préstamo con el tiempo.

En particular, los prestamistas quieren ver que su organización tendrá ingresos suficientes en el futuro tanto para pagar el préstamo y mantener un superávit operativo para emergencias o eventos inesperados.



PROYECCIONES DEL PRESUPUESTO OPERATIVO MULTIANUAL

Si bien el presupuesto de capital será un enfoque principal a medida que planifique y lleve a cabo el proyecto de su instalación, es igualmente importante tener un control sólido del presupuesto operativo de su programa. Si necesita un préstamo, prepare un presupuesto operativo para su nueva instalación que incluya proyecciones para varios años en el futuro, muy probablemente para la cantidad de años de su compromiso de préstamo. Por ejemplo, si un banco le otorga un préstamo a 10 años, presente proyecciones de presupuesto operativo que se extiendan durante 10 años y demuestre que tiene ingresos suficientes para pagar el préstamo cada año.

Considere los siguientes aspectos de un presupuesto operativo:

- **INGRESOS:** ¿Cómo afectará la nueva instalación los ingresos de su programa? ¿Atenderá a más niños o menos? ¿Las edades de los niños serán iguales o diferentes? ¿Cobrarán tarifas diferentes en el nuevo espacio? ¿Recibirá ingresos de los inquilinos de su edificio?
- **GASTOS:** ¿La configuración del nuevo espacio le permitirá dotar de personal a su programa de manera más eficiente? ¿Aumentarán o disminuirán sus costos de transporte? ¿Tendrá costos de ocupación nuevos o diferentes? Piense en los gastos de seguro, impuestos, servicios públicos, remoción de nieve, jardinería, reparaciones y mantenimiento, servicios de custodia, etc. ¿Cómo cambiarán sus pagos de hipoteca o alquiler?
- **INFLAR LOS COSTOS:** Debido a que está preparando un presupuesto de varios años, haga suposiciones sobre la tasa a la que es probable que aumenten sus ingresos y costos. Mire las tendencias con la inflación y los pagos de subsidios para el cuidado de niños.
- **COSTOS INICIALES:** Tenga en cuenta la posibilidad de que la inscripción sea lenta inicialmente, especialmente si se ha mudado o está abriendo en algún momento que no sea el otoño. Si recaudó fondos iniciales para ayudar a cubrir cualquier déficit inicial, asegúrese de que los ingresos se reflejen en la proyección del presupuesto operativo para el primer año.

Además, el banco ordenará:

- Una tasación para determinar el valor del inmueble.
- Un estudio de la parcela para confirmar su tamaño y límites.
- Una búsqueda de títulos para asegurarse de que nadie más tenga un derecho legal a la propiedad y que el vendedor es el dueño legal.

El costo de estas evaluaciones y encuestas será a cargo del prestatario.



Cada proyecto se basa en un conjunto único de fortalezas organizacionales, oportunidades y relaciones y en financiamiento específico del sitio.

- **Colateral:** si no puede pagar su préstamo, el prestamista quiere tener otra forma de recuperar su dinero. Esto a menudo se hace a través de garantías inmobiliarias: una hipoteca sobre la propiedad que está financiando o sobre otra propiedad inmobiliaria propiedad de la organización o individuo. Si no paga, el prestamista tendría el derecho legal de ejecutar la propiedad para recuperar el dinero que debe.
- **Tasaciones:** los prestamistas utilizarán un tasador profesional para determinar el valor de mercado de la propiedad que respalda el préstamo. Para reducir aún más el riesgo de que no se reembolsen por completo, los prestamistas comerciales generalmente sólo prestarán hasta el 80 por ciento del valor de la propiedad según lo determine la tasación. Los prestamistas de desarrollo comunitario a veces aceptarán más riesgos que los bancos privados y pueden otorgar un préstamo que se acerque al 100 por ciento del valor de la propiedad.
- **Garantías:** Un prestamista también puede recuperar su préstamo a través de una garantía, como las que ofrece la Administración de Pequeñas Empresas (SBA) o el Departamento de Agricultura de EE. UU. (USDA). Con una garantía de préstamo, los prestamistas aceptarán más riesgos, los prestamistas aceptarán más riesgos, incluso prestar una cantidad mayor u ofrecer términos más favorables.
- **Seguridad personal:** A veces, un banco pedirá a los directores de organizaciones sin fines de lucro que proporcionen seguridad personal, como una hipoteca sobre sus casas. En definitiva, no es aconsejable involucrar al personal o a los miembros del consejo de administración en la prestación de garantías personales al prestatario del centro de cuidado infantil.



No existe una estrategia de financiación típica para un centro de cuidado infantil. Cada proyecto se basa en un conjunto único de fortalezas organizacionales, oportunidades y relaciones y en financiamiento específico del sitio. A menudo, un proyecto de instalación reúne fondos de una amplia variedad de fuentes, incluidas públicas y privadas (corporativas, individuales y fundaciones), y en forma de subvenciones y préstamos. En el caso de los proveedores con fines de lucro, estas fuentes pueden ser en gran parte capital personal o familiar y préstamos bancarios o de pequeñas empresas. Las organizaciones sin fines de lucro generalmente obtienen gran parte de los fondos de subvenciones y contribuciones.

APÉNDICE 4A: MUESTRA DE PRESUPUESTO DE CAPITAL

PRESUPUESTO DE DESARROLLO DEL CENTRO DE CUIDADO INFANTIL ABC

COSTOS DE ADQUISICIÓN DEL SITIO	TOTAL
Compra de propiedad	\$
Adquisición total del sitio	\$

COSTOS DIRECTOS	TOTAL
Contratista general	
Demolición	\$
Nivelación, excavación y cimentación	\$
Enmarcado y paneles de yeso	\$
Techumbre	\$
Sistema de alarma contra incendios y rociadores	\$
Electricidad e Iluminación	\$
Plomería y accesorios	\$
climatización	\$
Trabajo terminado	\$
Estacionamiento y Paisajismo	\$
Contingencia (15% de los costos directos)	\$
Costos directos totales	\$

COSTOS INDIRECTOS	TOTAL
Tarifa	
Ingeniería arquitectonica	\$
Pruebas ambientales	\$
Consultor de desarrollo	\$
Asesor de recaudación de fondos	\$
Permisos de Construcción	\$
Legal	\$
Inspección del lugar	\$
Costos de financiamiento	
Interés de construcción	\$
Tarifas de préstamo/ financiamiento	\$
Costos indirectos totales	\$

OTROS COSTOS	TOTAL
Sistema telefónico	\$
Mobiliario	\$
Equipo de juego al aire libre	\$
Costos de mudanza	\$
Otros costos totales	\$

COSTO TOTAL DE DESARROLLO	\$
----------------------------------	-----------

APÉNDICE 4B: MUESTRA DE PRESUPUESTO OPERATIVO

PROYECCIONES DE INGRESOS Y GASTOS DEL CENTRO DE CUIDADO INFANTIL ABC

INGRESO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
Subvención estatal						
Infantes (# de niños a \$X por niño)						
Niños pequeños (# de niños a \$X por niño)						
Preescolar (# de niños a \$X por niño)						
Después de la escuela (# de niños a \$X por niño)						
Tarifas de los padres						
Infantes (# de niños a \$X por niño)						
Niños pequeños (# de niños a \$X por niño)						
Preescolar (# de niños a \$X por niño)						
Después de la escuela (# de niños a \$X por niño)						
Programa de alimentos del USDA						
Subvenciones y contratos del gobierno						
Recaudación de fondos/Donaciones						
Otro						
Menos asignación de vacante						
Menos asignación para tarifas incobrables						
Ingreso total del centro de cuidado infantil						

GASTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
Personal						
Director						
Director(es) (# de personal a \$X cada uno)						
Maestro(s) (# de personal a \$X cada uno)						
Asistentes de maestros (# de personal a \$X cada uno)						
Ayudante de maestro (# de personal a \$X cada uno)						
Otro personal del programa						
Servicio de comida/cocinero						
Personal administrativo						
Personal de mantenimiento/conserjería						
Prestaciones (Seguridad Social, Seguro de Salud, etc.)						
Costos totales de personal						

Servicios profesionales						
Contabilidad						
Consultores						
Legal						
Pediatra/Psicólogo						
Profesores suplentes						
Otro						
Servicios Profesionales Totales						

APÉNDICE 4B: MUESTRA DE PRESUPUESTO OPERATIVO

PROYECCIONES DE INGRESOS Y GASTOS DEL CENTRO DE CUIDADO INFANTIL ABC (continuación)

GASTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
No personal						
Alimento						
Suministros y equipo						
Suministros para el aula						
Suministros de cocina						
Material de oficina						
Limpieza						
Viajes al campo						
Junta/reuniones de padres						
Seguro (Responsabilidad)						
Teléfono						
Publicidad						
Reclutamiento						
Personal de desarrollo						
Viaje						
Transportación						
Vehículo						
Pagos de préstamos						
Combustible y Mantenimiento						
Seguro (Vehículo)						
No personal total						
Ocupación						
Pagos de hipoteca o alquiler						
Servicios públicos (gas, electricidad, agua y alcantarillado)						
Impuestos						
Seguro (Propiedad)						
Acuerdos de mantenimiento y servicio para edificios y sistemas						
Paisajismo y Remoción de Nieve						
Reserva de Capital para Reemplazo de Mobiliario/Equipo						
Ocupación Total						
Gastos totales de cuidado infantil						
INGRESO OPERATIVO NETO (ingresos totales menos gastos totales)						

NOTA: Algunos programas de cuidado infantil pueden funcionar como parte de una agencia de servicios múltiples más grande. La mayoría de los prestamistas y ciertos financiadores solicitarán presupuestos operativos para toda la agencia, así como un desglose del presupuesto específico para el programa de cuidado infantil.

SECCIÓN 5

CONSTRUCCIÓN

Cuando comienza la construcción, la tentación es sentarse y relajarse mientras el contratista se hace cargo.

Pero la construcción está llena de sus propios desafíos y riesgos

Esta sección describe:

- *Cuando esté listo para comenzar la construcción;*
- *lo que sucede durante la construcción; y*
- *cómo protegerse contra los riesgos mediante la planificación, la selección de contratistas y la supervisión de la construcción.*



PONIENDO TODO EN SU LUGAR

La construcción puede comenzar sólo después de haber completado los siguientes hitos:

✓ **Derecho legal para construir o renovar un edificio:**

- **Si compra:** La transferencia de propiedad debe estar completa para que su organización sea el propietario legal y tenga derecho a llevar a cabo un proyecto de construcción o renovación.
- **Si alquila:** El contrato de arrendamiento deberá estar completamente ejecutado y especificar la aprobación del propietario de sus planes de renovación.
- **Si está mejorando un sitio que actualmente arrienda o si es un “inquilino a voluntad” sin un contrato de arrendamiento por escrito:** Deberá renegociar el acuerdo de ocupación para obtener un permiso específico por escrito para modificar la propiedad del propietario.

✓ Es posible que se requieren **aprobaciones de terceros** para comenzar el trabajo de algunos o todos estos:

- Junta de zonificación local
- Inspectores de edificios de la ciudad
- Agencias ambientales
- Agencias estatales de licencias
- Departamento de Salud
- Jefe de Bomberos
- Organismos de preservación histórica
- Organismos de agua y alcantarillado

Los miembros de su equipo de desarrollo (el arquitecto, el abogado de bienes raíces y el consultor de desarrollo) lo ayudarán a negociar los obstáculos legales y reglamentarios y asegurar las aprobaciones formales.

Obtener todas las aprobaciones necesarias, antes y durante la construcción, puede ser particularmente desafiante para las instalaciones de cuidado infantil, ya que los inspectores de edificios, los jefes de bomberos, los licenciantes de cuidado infantil y otros encargados de interpretar los códigos de construcción, salud y seguridad protegen especialmente a los niños. Siempre que sea posible, es útil involucrar la participación de estos inspectores lo antes posible en el proceso para que sus aportes se reflejen en el producto final. Deberá trabajar de cerca en esto con los miembros de su equipo de desarrollo.

El contratista en particular es generalmente responsable de coordinar con el inspector de construcción, obtener el permiso de construcción y obtener las aprobaciones durante todo el proceso de construcción, incluido el certificado final de ocupación.

✓ **Documentos de construcción completados:** El producto final del arquitecto será un conjunto completo de documentos de construcción, incluidos dibujos y especificaciones detalladas que dejan en claro cómo se construirá el edificio y con qué materiales y acabados. Aunque las renovaciones más pequeñas pueden implicar una documentación de construcción menos detallada, los planos y las especificaciones deben tener suficiente información para que el contratista comprenda completamente sus expectativas sobre el alcance y la calidad del proyecto.

✓ **Contratista seleccionado y contratado:** La siguiente sección sobre “Contratación de un contratista de construcción” proporciona detalles sobre cómo contratar a un contratista y negociar un contrato.

✓ **Financiamiento completo:** Para comenzar la construcción, debe tener *suficiente* dinero, tanto en términos de compromisos totales como de efectivo real disponible:

- **Compromisos de financiación adecuados:** Todos los fondos necesarios para completar el proyecto deben comprometerse antes de que comience la construcción. Una vez que haya seleccionado un contratista y acordado un precio, es posible que deba revisar su presupuesto de desarrollo para reflejar el costo real del proyecto.
- **Efectivo adecuado disponible:** Sus seguidores es posible que haya prometido suficiente dinero para pagar todo el proyecto, pero debe haber recibido suficiente efectivo antes de poder comenzar la construcción. Por ejemplo, algunas subvenciones pueden ser compromisos plurianuales, desembolsados en dos o tres años. O bien, puede tener un compromiso de préstamo pero el prestamista no desembolsará los fondos hasta que se haya completado la construcción. Para cubrir estos déficits de efectivo, es posible que necesite un préstamo puente o de construcción a corto plazo que cubra las necesidades de efectivo hasta que se complete el proyecto o hasta que reciba subvenciones y otros fondos para el proyecto. Los préstamos para la construcción deben ser reembolsados cuando finaliza la construcción.



5 PUNTAS CLAVES DE PLANIFICACIÓN

Su proyecto encontrará obstáculos inesperados e impredecibles durante la construcción. Una buena planificación es la clave para sortear con éxito estos desafíos. Siga estos cinco pasos:

- 1 CONTINGENCIA DE CONSTRUCCIÓN:** Proporcionar una amplia contingencia de construcción en tu desarrollo del presupuesto de al menos el 10 por ciento de los costos de construcción para nuevas construcciones y el 15 por ciento para renovaciones.
- 2 PERMITA TIEMPO EXTRA:** Si necesita abrir a principios de septiembre, el contrato de construcción debería ser necesario completarlo mucho antes de esa fecha porque los retrasos en la construcción y el proceso de concesión de licencias casi seguramente retrasarán la fecha de apertura proyectada.
- 3 CONTRATE A UN CONTRATISTA CONFIABLE:** Seleccionar un contratista con una sólida trayectoria es una de las mejores maneras de garantizar la finalización oportuna del proyecto.
- 4 GESTIÓN DE LA CONSTRUCCIÓN:** Tener un experto profesional (como el arquitecto del proyecto o un gerente de construcción especializado) que supervise la construcción puede ayudar a mantener el proyecto dentro del cronograma y el presupuesto.
- 5 SEA CONFIABLE:** Así como usted confía en su equipo y miembros, usted necesita ser un responsable y diligente cliente, para su contratista en particular. Liderar con el ejemplo: Asistir a todas las reuniones del proyecto. Dar seguimiento puntual a todas las tareas. Comunicarse clara y directamente. Mantenga un registro escrito de las reuniones, decisiones y transacciones entre los miembros del equipo para que la información sobre el proyecto esté fácilmente disponible y las preguntas puedan responderse rápidamente.



El precio es una consideración importante cuando se contrata a un contratista, pero difícilmente el único.

CONTRATANDO UN CONTRATISTA DE CONSTRUCCIÓN

Contratar a un contratista es similar a contratar a un arquitecto y otros miembros de su equipo de desarrollo. Dado que este será el contrato más grande, el precio es una consideración importante, pero difícilmente la única. Aquí hay una lista de verificación de cosas a considerar cuando contrata a un contratista:

1. CALIFICACIONES

Familiaridad con la localidad: ¿El contratista ha construido con éxito proyectos similares en su área? Si es así, es más probable que él o ella tenga una buena relación de trabajo con los inspectores de construcción locales y una red de subcontratistas locales y confiable vendedores de materiales de construcción.

- **Tamaño:** ¿Están los pies cuadrados de su proyecto dentro del rango típico de proyectos realizados por este contratista?
- **Tipo de construcción:** ¿El contratista tiene experiencia en el tipo de construcción que se utiliza para su proyecto? Por ejemplo, si el contratista construye principalmente edificios comerciales de acero y su proyecto será una estructura convencional

“construida con palos”, él o ella puede encontrar problemas desconocidos o puede no tener relaciones con los subcontratistas apropiados. Del mismo modo, si su proyecto implica una renovación en lugar de una nueva construcción, querrá contratar a alguien con experiencia en proyectos de renovación.

- **Tipo de edificio:** ¿Tiene el contratista experiencia con este tipo de edificio? Es ideal contar con un contratista con experiencia en la construcción de guarderías, pero esto no es muy común. Como mínimo, el contratista debe tener experiencia con una variedad de tipos de edificios en lugar de ser un especialista en un solo tipo de instalación, como viviendas o centros comerciales.
- **Cliente/Equipo:** ¿Ha trabajado el constructor con clientes y equipos similares? El proyecto debería funcionar mejor si el contratista ha trabajado para otras organizaciones de tamaño y estructura comparables a la tuya.

NOTA: Los requisitos de licencia para los contratistas de la construcción varían mucho según el estado, pero la mayoría de los estados requieren algún tipo de licencia o registro. Antes de contratar a su contratista, verifique las reglas de su jurisdicción local y asegúrese de que su contratista cumpla con todas las regulaciones comerciales y los mandatos de licencia.

2. REPUTACIÓN Y FIABILIDAD

La mejor manera de prevenir problemas es encontrar un contratista con reputación de **integridad** y **desempeño confiable**. En las entrevistas y durante las verificaciones de referencias, investigue el historial del contratista con respecto a:

- **Presupuesto:** ¿Se mantuvo el contratista dentro del presupuesto? Muchos factores fuera del control del contratista pueden causar que un proyecto exceda el presupuesto. Averigüe si otros proyectos se completaron dentro del presupuesto y, de no ser así, por qué no.
- **Puntualidad:** ¿El contratista completó los proyectos anteriores a tiempo? Los retrasos no solo aumentan los costos de construcción, sino que también pueden causar pérdidas operativas adicionales si se pospone la apertura del centro o si se pierde una ventana clave de inscripción.
- **Honestidad:** ¿Otros clientes encontraron que el contratista era honesto y digno de confianza? La integridad del contratista es a menudo su mejor protección contra que le cobren de más o no le atiendan de ninguna manera.
- **Calidad de la construcción:** ¿Hace el contratista un trabajo de alta calidad con materiales de alta calidad? La durabilidad del edificio a lo largo del tiempo y durante los cambios de estación dependerá de la calidad de la construcción y los materiales utilizados en el proyecto.
- **Flexibilidad:** La construcción rara vez procede exactamente como se planeó. ¿Qué tan receptivo es el contratista cuando surgen problemas? ¿Qué tan útil es el contratista para encontrar soluciones cuando se enfrenta a circunstancias inesperadas?

3. QUÍMICA

La verificación de referencias sobre la reputación de los contratistas potenciales puede proporcionar una idea de qué tan bien se pueden llevar y trabajar juntos. Pero no se basa únicamente en la experiencia de los demás. El proceso de entrevistar a un contratista, hacer preguntas sobre la oferta, observar sus interacciones con otros miembros de su equipo de desarrollo y las negociaciones del contrato pueden ayudarlo a decidir si el candidato es adecuado para su proyecto. Haz una revisión instintiva: ¿Sientes que será una buena relación o podría volverse polémica, especialmente con las presiones de una agenda y un presupuesto ajustados?

4. PRECIO

Al evaluar las ofertas de los contratistas, tenga en cuenta estas tres cosas:

1. No sacrifique por completo las calificaciones y reputación para aprovechar un precio favorable, incluso si todas las demás ofertas superan su presupuesto.
2. La oferta es un punto de partida en una negociación. Si te gusta las calificaciones y la reputación de un mejor postor, vea qué puede hacer para llegar a un precio que sea aceptable para usted, incluso si el precio supera el de otros postores.
3. Después de haber acordado un precio y haberlo negociado por completo el contrato, verifique que otras cláusulas en el contrato no expongan a su organización al riesgo de que el precio real de construcción pueda aumentar a medida que avanza el trabajo. (Consulte a continuación en El contrato de construcción para obtener más detalles sobre los diferentes tipos de contratos y métodos de fijación de precios).

Debido a la importancia del contratista de construcción para el éxito del proyecto, tómese su tiempo y use su personal, junta y equipo de desarrollo para ayudarlo a evaluar cada propuesta. Dado que el arquitecto juega un papel importante en la preparación de los documentos de la oferta, también está en una buena posición para ayudarlo a evaluar a los candidatos.

En algunos casos, el arquitecto del proyecto puede recomendar uno o más contratistas en función de experiencias laborales positivas anteriores. Si bien esto puede ser muy útil, el proceso de selección aún debe ser competitivo.

Utilice su propio criterio para tomar la decisión final en función de la entrevista, la oferta y las opiniones de los demás.

CONSEJO: SI ACCEDE A FONDOS DEL GOBIERNO PARA PAGAR CUALQUIER PARTE DE SU PROYECTO, PRESTE ATENCIÓN A LOS REQUISITOS DE DAVIS-BACON. LAS LEYES DAVIS-BACON Y AFINES SE APLICAN A LOS CONTRATISTAS Y SUBCONTRATISTAS QUE REALIZAN CONTRATOS FINANCIADOS O ASISTIDOS POR EL GOBIERNO FEDERAL POR MÁS DE \$2,000 PARA LA CONSTRUCCIÓN, ALTERACIÓN O REPARACIÓN (INCLUIDA LA PINTURA Y DECORACIÓN) DE EDIFICIOS PÚBLICOS U OBRAS PÚBLICAS. LOS CONTRATISTAS Y SUBCONTRATISTAS DE LA LEY DAVIS-BACON Y LA LEY RELACIONADA DEBEN PAGAR A SUS TRABAJADORES Y MECÁNICOS EMPLEADOS BAJO EL CONTRATO NO MENOS QUE LOS SALARIOS Y BENEFICIOS COMPLEMENTARIOS PREVALECIENTES LOCALMENTE POR EL TRABAJO CORRESPONDIENTE EN PROYECTOS SIMILARES EN EL ÁREA. LA LEY DAVIS-BACON ORDENA AL DEPARTAMENTO DE TRABAJO QUE DETERMINE LAS TASAS SALARIALES VIGENTES LOCALMENTE. LA LEY DAVIS-BACON SE APLICA A LOS CONTRATISTAS Y SUBCONTRATISTAS QUE REALIZAN TRABAJOS EN CONTRATOS FEDERALES O DEL DISTRITO DE COLUMBIA. LAS DISPOSICIONES SOBRE SALARIOS PREVALECIENTES DE LA LEY DAVIS-BACON SE APLICAN A LAS "LEYES RELACIONADAS", SEGÚN LAS CUALES LAS AGENCIAS FEDERALES AYUDAN A LOS PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN A TRAVÉS DE SUBVENCIONES, PRÉSTAMOS, GARANTÍAS DE PRÉSTAMOS Y SEGUROS. ASEGURAR UN CONTRATISTA FAMILIARIZADO CON EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS DE DAVIS-BACON RESPALDARÁ EL CUMPLIMIENTO DE ESTOS IMPORTANTES MANDATOS.

EL CONTRATO DE CONSTRUCCIÓN

El proceso de selección de contratistas no está completo hasta que haya negociado los términos del contrato. Espere hasta que se haya llegado a un acuerdo y se haya firmado un contrato antes de notificar a otros postores competidores que no han sido seleccionados. Su abogado debe revisar cuidadosamente cada detalle del contrato para que quede claro qué tareas llevará a cabo el contratista y qué parte tiene la responsabilidad legal en las diferentes situaciones que puedan ocurrir. Dos de las cosas más importantes para especificar claramente en un contrato de construcción son el precio y el cronograma de construcción.

PRECIO

Los dos métodos más comunes para determinar el precio en un contrato de construcción son 1) un precio máximo fijo o garantizado y 2) un precio de “costo más una tarifa”:

1. Con Precio Máximo **Fijo** o **Garantizado** a El precio fijo por el trabajo ha sido acordado por adelantado, y la mayor parte del riesgo de sobrecostos recae en el contratista general. Con este tipo de contrato, asegúrese de tener un plan bien pensado con planos de construcción completos que especifiquen todos los detalles del proyecto. De lo contrario, si los costos aumentan, algunos contratistas podrían intentar tomar atajos. Para evitar ese riesgo, debe confiar en la confiabilidad del contratista y en las habilidades de gestión de la construcción de su arquitecto para garantizar la calidad del producto final. Además, tenga en cuenta que con un proyecto de precio máximo fijo o garantizado, el contratista a menudo construye un colchón en el precio para proteger su margen de ganancias en caso de que aumenten los costos de construcción.
2. Con un contrato **Costo más cobro**, usted paga al constructor lo que realmente cueste construir el edificio más una tarifa. El componente de la tarifa puede ser una cantidad fija o un porcentaje del costo del proyecto. Un arreglo de costo incrementado traslada el riesgo de que los costos aumentan al cliente en lugar del contratista. Una forma de limitar su riesgo utilizando un método de fijación de precios de costo más es poner un tope a los costos totales y aceptar una tarifa fija en lugar de variable.

Tenga en cuenta que incluso con un contrato de precio máximo fijo o garantizado, sus costos pueden aumentar durante la construcción debido a condiciones inesperadas, cambios que decida hacer e incluso disposiciones en el contrato de construcción que le permiten al constructor pasarle ciertos costos a usted.

CALENDARIO DE CONSTRUCCIÓN

El tiempo es muy importante para un programa de cuidado infantil, ya que las fechas de apertura deben satisfacer las necesidades de los padres. El contratista preparará un cronograma de construcción con hitos específicos para ayudarlo a determinar si el proyecto está dentro del cronograma, como verter los cimientos o completar el marco; demoler paredes en un edificio existente.

Es posible que desee escribir bonos y sanciones en el contrato para darle al constructor un incentivo financiero para cumplir con ciertos objetivos. Por ejemplo, si necesita abrir el 1 de septiembre, ofrezca una bonificación si el proyecto se completa antes del 1 de agosto. El contratista puede querer disposiciones que lo protejan de sanciones si un retraso en la construcción es causado por circunstancias fuera de su control, como huelgas de trabajadores, condiciones climáticas adversas o cambios en los planos durante la construcción.

INAUGURACIÓN DE LA CONSTRUCCIÓN

El proceso de planificación de un proyecto de mejora de instalaciones es largo, desafiante y requiere mucho tiempo. Por eso es importante marcar cada hito con una celebración. Aprovecha la oportunidad para darte una palmadita en la espalda y agradecer a tus seguidores. Pocas celebraciones serán tan trascendentales como la que marca su progreso desde la planificación del proyecto hasta la construcción real. Tradicionalmente, un evento de este tipo se llama “innovación” porque, en un nuevo proyecto de construcción, el primer paso es cavar una base. Para un proyecto de renovación, puede revelar un letrero que anuncie el proyecto de construcción, enumerando los financiadores y los socios de planificación.

DURANTE LA CONSTRUCCIÓN

Cuando esté listo para comenzar la construcción, organice una reunión con todos los participantes para lanzar formalmente el proyecto y:

- Presentar a los miembros del equipo entre sí.
- Aclare las funciones y responsabilidades de los miembros del equipo, especialmente si hay varios representantes de una organización. Asegúrese de que su organización designe una sola persona de contacto para el otro equipo miembros.
- Asegurar el acuerdo sobre el cronograma de construcción, los procedimientos de comunicación, los procesos de toma de decisiones, etc.

ADMINISTRACIÓN DE LA CONSTRUCCIÓN

Las tareas de administración de la construcción pueden ser realizadas por el arquitecto del proyecto o un gerente de construcción, o pueden ser compartidas entre los dos. Esto dependerá del tamaño y la complejidad del proyecto y de las capacidades de su equipo de desarrollo. Las grandes empresas de arquitectura tienen personal o subcontratistas que se especializan en la administración de la construcción, y es común que un contrato de arquitectura incluya la administración de la construcción. Si el estudio de arquitectura es pequeño, es posible que deba agregar un gerente de construcción a su equipo.

La administración de la construcción incluye:

- **Consultas de diseño:** el arquitecto debe estar disponible para aclarar las preguntas del contratista sobre los planos de construcción y los materiales especificados. Estos problemas pueden ser muy sensibles al tiempo, por lo que es importante que su arquitecto responda.
- **Monitoreo de Construcción:**
 - Las **visitas** periódicas y frecuentes al sitio aseguran que el proyecto avanza de acuerdo con el cronograma, que el edificio y los materiales son consistentes con los planos y especificaciones, y que la construcción es de calidad suficiente.
 - **Las reuniones semanales del equipo del proyecto** generalmente se llevan a cabo en el sitio de construcción para revisar el progreso y abordar cualquier problema o pregunta que surja. Estas reuniones suelen tratar detalles como la entrega de materiales, la programación de los subcontratistas, las órdenes de cambio y el ritmo de los gastos de construcción.
 - **Las reuniones mensuales de supervisión del proyecto** son donde los tomadores de decisiones abordan más preguntas estratégicas que podrían afectar el proceso de construcción, como por ejemplo, cómo hacer cambios en el diseño para reducir costos si las órdenes de cambio están agotando la contingencia de construcción.



Pocas celebraciones serán tan trascendentales como la que marca su progreso desde la planificación del proyecto hasta la construcción real.



¿NECESITAS UN GERENTE DE OBRA?

A medida que avanza en el proceso de diseño arquitectónico, y especialmente cuando se preparan los documentos de construcción en un proyecto de construcción importante, es posible que desee que un gerente de construcción consulte con su equipo de desarrollo. Un gerente de construcción puede complementar el conocimiento de construcción de su arquitecto con una experiencia más detallada sobre cómo las decisiones de diseño pueden aumentar o disminuir el costo del proyecto. Un gerente de construcción experimentado puede revisar los planos del arquitecto periódicamente durante el proceso de diseño y sugerir formas de reducir los costos de construcción. Una vez que comienza la construcción, el gerente de construcción también puede asumir las responsabilidades de gestión del proyecto del día a día.



- La preparación de **la lista de pendientes** es cuando el arquitecto, acompañado por usted como cliente, recorre cuidadosamente el proyecto de construcción casi terminado y compila una lista detallada de las cosas que el constructor debe hacer antes de que se considere que el proyecto está completo y el desembolso del pago final del contratista puede ser aprobado. Los elementos de la lista de tareas pueden incluir: reparar un accesorio de iluminación que se montó incorrectamente; corregir la cobertura desigual de pintura; reemplazar una ventana rota durante la construcción; etc. Puede tomar la mayor parte de un día armar la lista.
 - Durante el **recorrido final**, usted y su arquitecto (y el director de obra, si lo tiene) acompañan al contratista en la inspección final del proyecto terminado. Si cree que todo el trabajo requerido se completó a su satisfacción, el contratista le entregará todas las instrucciones de funcionamiento y las garantías de los equipos y componentes instalados en el edificio.
 - **Retiros de construcción:** después de que comienza la construcción, el contratista presenta facturas mensuales o “requerimientos” para retirar los pagos de construcción. Consulte el recuadro sobre Administración de fondos de construcción en la página 62 para obtener más información sobre cómo administrar este proceso.
 - **Órdenes de Cambio:** El contrato de construcción incluirá un procedimiento para hacer frente a los cambios inevitables que se produzcan durante la construcción, denominado “cambiar ordenes.” Puede ser necesario un cambio porque el arquitecto cometió un error, el contratista encontró un problema imprevisto, o pasó por alto algo que cree que es importante incluir en el centro. Una orden de cambio es como una enmienda de contrato que describe el cambio y ajusta el cronograma de pago y construcción en consecuencia.
 - **Documentación:**
 - **Registro escrito:** alguien que represente al propietario o inquilino (a menudo, el gerente del proyecto) debe mantener un registro escrito del proceso de construcción, incluidas las actas de las reuniones en el sitio. Esto favorece una buena comunicación y minimiza los malentendidos. Si una disputa contractual conduce a una acción legal, esta documentación proporciona una base fáctica para su resolución justa.
 - **Planos de construcción:** el arquitecto y el contratista deben proporcionar un conjunto revisado de planos de “construcción” para el cliente que reflejen el proyecto terminado. Estos dibujos reflejan los cambios realizados durante la construcción y pueden ser útiles para mantenimiento, reparaciones y renovaciones futuras.
- Si bien necesita personas con experiencia en construcción para ayudar a supervisar la construcción, usted o alguien de alto nivel en su organización debe estar al tanto de lo que está sucediendo. Visite el sitio con frecuencia. Haga preguntas si algo no tiene sentido. Asistir a las reuniones semanales del sitio. Puede sorprenderse al detectar errores que los profesionales del diseño y la construcción pasan por alto.

PROBLEMAS COMUNES DURANTE LA CONSTRUCCIÓN

El proceso de construcción es complicado y nunca está libre de problemas. Aquí hay algunos problemas comunes que pueden surgir y el tipo de acciones que deberá tomar para resolverlos:

1 Problema #1: Condiciones ambientales inesperadas son descubiertas, como un tanque subterráneo de almacenamiento de combustible que tiene se filtró, contaminando el suelo circundante.

Respuesta: Trabaje con su equipo de desarrollo para descubrir el alcance del problema, el costo de abordarlo y cómo podría afectar el cronograma de construcción. Si usted es dueño de la propiedad, está legalmente obligado a abordar el problema. Puede haber subvenciones estatales o federales disponibles para limpiar la contaminación ambiental.

2 Problema #2: El contratista no cumple con el horario de trabajo, y el centro de cuidado infantil necesita desocupar su espacio existente antes de que el nuevo espacio esté listo.

Respuesta: Reconozca que esta es una posibilidad antes de que comience el trabajo y haga algunos planes de contingencia: identifique edificios religiosos, aulas de escuela dominical y otras instalaciones que puedan estar disponibles de manera temporal y califiquen para una licencia temporal.

3 Problema n.º 3: el gasto en construcción está superando su presupuesto de construcción debido a los sobrecostos.

Respuesta: Hay dos estrategias para que los costos vuelvan a estar dentro del presupuesto. En primer lugar, explore formas de ahorrar dinero en la parte del trabajo que aún no se ha completado aplazando una parte del proyecto o sustituyendo materiales menos costosos. En segundo lugar, póngase en contacto con sus principales apoyos financieros. Hágales saber lo que está sucediendo y por qué, y explore su disposición a contribuir con más dinero al proyecto.

4 Problema #4: Mientras el trabajo está en marcha, te das cuenta de que algunos los aspectos del espacio no son lo que esperaba, ya sea en términos de la calidad del trabajo de cómo se instalaron las características específicas. Por ejemplo, los gabinetes de almacenamiento de pared podrían colocarse demasiado alto en la pared para ser alcanzados.

Respuesta: Alerta inmediatamente al constructor, al director de obra y al arquitecto. Es posible que puedan encontrar una solución rápida. Podría recurrir a su contingencia de construcción para pagar una orden de cambio. De lo contrario, tiene las mismas opciones que tendría si excede su presupuesto de construcción: revise sus planes para reducir costos o recaudar más dinero.



PREVINIENDO PROBLEMAS COMUNES PERIÓDICOS DE CONSTRUCCIÓN

Trate de anticipar posibles problemas con anticipación y minimice la probabilidad y la gravedad de los problemas. Además, involúcrese rápida y directamente en abordar los problemas en lugar de evitarlos con la esperanza de que se resuelvan solos.

- Haga un buen trabajo desde el principio para crear líneas de comunicación claras y abiertas entre los miembros de su equipo de desarrollo, y especialmente entre el arquitecto y el contratista.
- Tenga una sola persona de contacto que lo represente como el proyecto patrocinador.
- Asista a todas las reuniones del sitio, aborde los problemas de manera rápida y directa, y asegúrese de tener actas preparadas y distribuidas de manera oportuna.
- Sea asertivo con los miembros de el equipo de desarrollo, y no dude en hacer preguntas si hay algo que no entiende o con lo que no se siente cómodo hacer. Aclare lo que espera de ellos y cumpla con el mismo estándar usted mismo.
- Es posible que deba llamar a su abogado para mediar si los problemas no se pueden resolver.

* ADMINISTRANDO FONDOS DE CONSTRUCCIÓN

El contrato de construcción permite pagos periódicos (generalmente mensuales) para reembolsar al contratista por mano de obra y materiales.

Pague al contratista a tiempo para que el trabajo continúe sin interrupciones, pero solo desembolse lo suficiente para cubrir el trabajo real completado para que sus fondos no se agoten antes de que se termine el proyecto.

Los contratos de construcción por lo general dan derecho al cliente a retener una parte de la tarifa, generalmente del 10 al 20 por ciento, como “retención” hasta que se complete el proyecto. Cuando el contratista solicita pagos, proporciona una factura que incluye recibos y facturas de materiales y servicios del subcontratista.

Antes de aprobar una solicitud de pago, compare la factura y la documentación de respaldo con el progreso físico en el sitio según lo informado por el arquitecto o el gerente de construcción. Con base en su inspección, confirmarán que el pago es consistente con el trabajo completado y que el trabajo es satisfactorio. Si tiene un préstamo de construcción, el banco probablemente le pedirá que pague por un inspector de construcción que trabaja para el prestamista. Ese inspector también deberá aprobar cada solicitud.



FINALIZACION O CIERRE DE LA CONSTRUCCIÓN

Completar la construcción y abrir una nueva instalación implica cuatro pasos, muchos de los cuales se superponen:

1. Finalización sustancial de la construcción
2. Preparativos previos a la apertura
3. Finalización y pago de la construcción final
4. Apertura

FINALIZACIÓN DE LA CONSTRUCCIÓN SUSTANCIAL

Un proyecto está “sustancialmente completo” cuando el inspector de edificios emite un **certificado de ocupación** para indicar que la estructura cumple con todos los códigos locales pertinentes. Aunque la actividad de construcción continuará, se limitará a trabajos de acabado y reparaciones relativamente menores. Para marcar este hito, el propietario, el arquitecto y el contratista ejecuta un **certificado de finalización sustancial**. En este punto:

- El contratista habrá completado la limpieza del sitio para prepararlo para su ocupación, lo que incluye la eliminación de escombros y restos de construcción.

materiales, retirar cualquier equipo o cercado de seguridad alrededor del sitio, etc.

- El propietario puede tomar el control de la propiedad y puede comenzar a ocupar el edificio para la configuración previa a la apertura.
- El propietario asume la responsabilidad de los servicios públicos, seguridad, cobertura de seguros, etc.
- Si el contratista ha acordado proporcionar una garantía sobre el trabajo de construcción, el período de tiempo cubierto (generalmente un año) comienza cuando el proyecto alcanza una finalización sustancial.
- El contratista, el propietario y el arquitecto han realizado una inspección minuciosa que da como resultado la “lista de tareas pendientes” de los elementos que el contratista debe arreglar antes de que el propietario reconozca la terminación final y desembolsar el saldo de los fondos de construcción debido al constructor.
- El equipo puede trasladarse a la instalación y el personal puede presentarse allí para trabajar; sin embargo, hasta que obtenga una licencia del estado para operar un programa de cuidado infantil en la instalación, aún no puede abrir su negocio.

PREPARATIVOS PREVIOS A LA APERTURA

Las semanas previas y posteriores a la finalización sustancial de un proyecto de instalación de cuidado infantil son agitadas. Antes de la fecha de apertura debe:

- Fije una fecha de mudanza y organice la logística.
- Ordene y coordine la entrega de equipos y suministros.
- Reclute nuevos maestros y comercialice el programa si su proyecto implica una expansión.
- Asegúrese de que todas las conexiones telefónicas, de fax y de computadora, así como los servicios eléctricos y de plomería, estén en su lugar.

No puede mover ni almacenar equipos en las instalaciones hasta que logre una finalización sustancial, por lo que cada paso del proceso requiere una estrecha coordinación con su contratista. Es útil designar a una persona de contacto para que se encargue de las tareas previas a la apertura. Su objetivo debe ser obtener una licencia lo antes posible después de la finalización sustancial del proyecto. Manténgase en estrecha comunicación con su licenciante para permitirle inspeccionar lo antes posible. Trate de programar la inspección mientras el contratista todavía está en el sitio en caso de que se necesite trabajo adicional para satisfacer al licenciante.

FINALIZACIÓN DE LA CONSTRUCCIÓN FINAL

Su proyecto se considera completo y el contratista recibe el pago final cuando se concluyen las siguientes tareas:

- **Recorrido final:** Cuando el contratista crea que el proyecto está completo, programará un recorrido final. Su arquitecto y gerente de proyecto lo acompañarán a usted y al contratista.
 - **Revisión de la lista de tareas pendientes:** El recorrido final es su oportunidad de inspeccionar los elementos de la lista de tareas pendientes para determinar si se han abordado satisfactoriamente.
 - **Operaciones y mantenimiento:** Durante el recorrido final, el contratista también le dará instrucciones a usted y a su personal sobre la operación y el mantenimiento adecuados de la instalación. Asegúrese de programar mucho tiempo. El contratista también le entregará manuales de operación, repuestos y materiales sobrantes de la construcción, y las garantías de los equipos y materiales utilizados en la construcción.

- **Comunicados:** El contratista entregará declaraciones juradas y liberaciones de subcontratistas y proveedores que demuestren que todos los gastos relacionados con la construcción han sido pagados en su totalidad. Si tiene un préstamo de construcción, el prestamista retiene el desembolso final hasta que se proporcionan todos los lanzamientos. Si no se les paga a los subcontratistas o proveedores, pueden colocar un “embargo” en la propiedad que transfiere la obligación de pago pendiente del contratista a usted como propietario del centro. Su abogado debe revisar las declaraciones juradas y comunicados.

Cuando se completen todos estos pasos, se puede realizar el pago final al contratista.

APERTURA DE LAS INSTALACIONES

El paso final es cuando tienes tu licencia y abre el centro. No esperes que todo vaya sobre ruedas. Los fallos de funcionamiento y los ajustes del equipo son comunes. Por ejemplo, cuando llega el invierno, puede descubrir que algunas habitaciones son demasiado calientes y otras no lo son lo suficiente. Su contratista debe ayudarlo a resolver estos problemas durante al menos un año después de la finalización sustancial.

Programa un corte de cinta. Encuentre un papel destacado para los niños que ocuparán el centro y para todas las personas que ayudaron a hacer realidad el proyecto. Trate de atraer a los medios locales para llamar la atención sobre su programa, especialmente si todavía tiene vacantes.

Una de las reglas más importantes de la recaudación de fondos es recordar agradecer a aquellos que han ayudado a hacer realidad el proyecto de mejora de sus instalaciones. Incluya en su lista a los financiadores que hicieron donaciones importantes ya los políticos que lo ayudaron a sortear algunos de los obstáculos. También recuerde invitar y reconocer a sus vecinos, los trabajadores de la construcción, el licenciante, sus asesores y su personal.

MANTENIMIENTO Y REPARACIONES DE LAS INSTALACIONES CONTINUO

Hay muchas implicaciones presupuestarias operativas de poseer e incluso alquilar una instalación nueva o renovada. Presupuesto adecuado para todos los servicios de mantenimiento en curso. Ha invertido en una instalación de calidad y es importante mantener el valor de esa inversión.

Mantenimiento: muchos elementos de construcción necesitan mantenimiento y cuidado para que funcionen bien y sea menos probable que necesiten reparaciones costosas. Posponer el mantenimiento es una forma común en que las organizaciones intentan ahorrar dinero. Esta práctica se denomina “mantenimiento diferido” y puede dar lugar a mayores costos de reparación con el tiempo, antes de los costos de reemplazo proyectados y equipos que pueden no brindar la calidad de servicio que deberían.

Durante el recorrido final del edificio, su contratista le dará los manuales de operación del equipo y los materiales utilizados en el proyecto. Utilícelos como guía para establecer un programa de mantenimiento preventivo para cada sistema. Asegúrese de incluir el costo de este mantenimiento en sus presupuestos operativos, incluido el costo de los acuerdos de servicio. Por ejemplo, un contrato de mantenimiento de su sistema de aire acondicionado probablemente incluirá el costo de un servicio anual cuando se reemplazan los filtros y se limpian los conductos. El mantenimiento preventivo como este extiende la vida útil del sistema, reduce los costos operativos y ahorra dinero en reparaciones a lo largo del tiempo.

Reparaciones: Las reparaciones cuestan dinero, por lo tanto, haga un presupuesto adecuado para que el edificio siga pareciendo que acaba de abrir. Para el primer año, puede calcular el costo del mantenimiento y las reparaciones consultando a otras organizaciones

con edificios de tamaño y antigüedad similares. En años futuros, sus gastos anteriores en reparaciones pueden proporcionar una guía razonable para el presupuesto. Pero puede esperar que los costos de reparación aumenten a medida que el edificio envejece.

Reemplazo: por muy cuidadoso que sea con el mantenimiento de sus instalaciones y la realización de reparaciones de manera oportuna, los equipos y sistemas se desgastan y necesitan ser reemplazados. Todo tiene una vida útil esperada: el material del techo puede tener una vida útil de 20 años, mientras que el piso puede durar 12 años. Los artículos pequeños se pueden reemplazar fácilmente usando su presupuesto de reparación, pero para gastos mayores, la mejor práctica es planificarlos reservando una pequeña cantidad en el presupuesto operativo de cada año para financiar una “cuenta de reserva de reemplazo”. La reserva de reemplazo es como una cuenta de ahorros para cubrir lo que de otro modo sería un costo de reemplazo presupuestario para reemplazar artículos costosos. Su arquitecto y constructor deberían poder ayudarlo a estimar la vida útil de los elementos principales en sus instalaciones y el costo de mantenerlos y reemplazarlos. Trabajando con su contador, desarrolle un plan para financiar una reserva de reemplazo en su presupuesto operativo anual.



Recuerde agradecer públicamente a aquellos que han ayudado a hacer su instalación una realidad.



LISC

Local Initiatives Support Corporation

Visite la iniciativa emblemática de cuidado infantil de LISC, [Rhode Island Child Care and Early Learning Facilities Fund](#)

Síguenos en **Twitter @LISC_ChildCare**

Aprovechando la profunda experiencia de LISC sobre los desafíos únicos de desarrollar instalaciones de cuidado infantil y aprendizaje temprano, y nuestra variedad de herramientas de asistencia técnica y financiación relevantes, estamos enfocados en:

- Reunir capital flexible para abordar las necesidades más apremiantes del mercado
- Brindar apoyo técnico a proveedores y desarrolladores para mejorar la implementación de proyectos y explorar enfoques y asociaciones innovadores
- Producir capacitación y recursos que introduzcan innovación y mejores prácticas
- Construir una plataforma de apoyo para el acceso equitativo a instalaciones de cuidado infantil y aprendizaje temprano que involucre a proveedores, líderes empresariales, defensores, desarrolladores, otras CDFI, financiadores y legisladores

