

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO  
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

**BOLIVIA**

**PROMOVIENDO EL DESARROLLO LOCAL Y LA FORMACIÓN  
DE MICROEMPRESAS RURALES PROVEEDORAS DE SERVICIOS**

**(BO-M1031)**

**MEMORANDO DE DONANTES**

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Camille Ponce (FOMIN/CBO), Javier Jiménez Mosquera (LEG/SGO); Carla Bueso (FOMIN/DEU); Rodolfo Gastaldi (PDP/CBO); y Alejandro Escobar (FOMIN/OPS), Jefe de Equipo.

## ÍNDICE

<b>I. RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>1</b>
<b>II. ANTECEDENTES.....</b>	<b>2</b>
<b>III. OBJETIVOS Y COMPONENTES .....</b>	<b>4</b>
<b>IV. COSTO Y FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO .....</b>	<b>6</b>
<b>V. ORGANISMO EJECUTOR Y MECANISMO DE EJECUCIÓN .....</b>	<b>7</b>
<b>VI. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN .....</b>	<b>9</b>
<b>VII. BENEFICIOS Y RIESGOS DEL PROYECTO .....</b>	<b>10</b>
<b>VIII.IMPACTO SOCIAL Y AMBIENTAL .....</b>	<b>101</b>

## **ANEXOS**

ANEXO I           Marco Lógico

ANEXO II           Presupuesto

### **DOCUMENTOS TÉCNICOS QUE SE ENCUENTRAN EN LOS ARCHIVOS DE FOMIN**

ANEXO III           Reglamento Operativo

ANEXO IV           Plan de Adquisiciones

ANEXO V           Evaluación Institucional

ANEXO VI           Términos de Referencia para el Coordinador del Proyecto y los  
Consultores principales

## SIGLAS Y ABREVIATURAS

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CODE	Conozca de Empresa
DEL	Unidades municipales de desarrollo local
EPSAS	Empresa Proveedora de Servicios de Agua Potable y Saneamiento
FH/Bolivia	Fundación contra el Hambre/Bolivia
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
FDTA-Valles	Fundación para el Desarrollo Agropecuario de los Valles
GI	Generación de Ingresos
ISDP	Informe de Seguimiento de Proyecto
ISUN	Inicie Su Negocio
MAPA	Acceso a Mercados y Alivio a la Pobreza
OIT	Organización Internacional del Trabajo
POA	Plan Operativo Anual
RRNN	Recursos Naturales y Medio Ambiente
SAS	Salud Agua y Saneamiento
USDA	United States Department for Agriculture
US\$	Dólar americano

**BOLIVIA**  
**PROMOVIENDO EL DESARROLLO LOCAL Y LA FORMACIÓN DE**  
**MICROEMPRESAS RURALES PROVEEDORAS DE SERVICIOS**  
**(BO-M1031)**

**I. RESUMEN EJECUTIVO**

<b>País beneficiario:</b>	Bolivia
<b>Organismo ejecutor:</b>	Fundación contra el Hambre/Bolivia (FH/ Bolivia)
<b>Beneficiarios:</b>	Los beneficiarios del proyecto serán: alrededor de 115 microempresas de servicios y 8 gobiernos locales de los municipios de Tapacarí y Capinota del departamento de Cochabamba, Ocurí, Ravelo y Torotoro en el departamento de Potosí y Padilla, Sopachuy y Tomina en el departamento de Chuquisaca.
<b>Financiamiento:</b>	Modalidad: FOMIN – No Reembolsable                      US\$     845.000    69% FH/Bolivia                                              US\$     387.000    31% <b>TOTAL</b> <b>US\$    1,232.000    100%</b>
<b>Objetivos:</b>	El <b>fin</b> del Proyecto es contribuir al desarrollo del sector privado rural con un enfoque de desarrollo local en los departamentos de Cochabamba, Chuquisaca y Potosí. El <b>propósito</b> es fortalecer el sector de las micro empresas rurales de servicios (MERS) y su inserción en los mercados locales, con apoyo de iniciativas público privadas.
<b>Calendario de ejecución:</b>	Ejecución: 42 meses. Desembolso: 48 meses.
<b>Condiciones contractuales especiales:</b>	Condiciones previas al primer desembolso de los recursos del FOMIN serán: (i) evidencia de la contratación del Coordinador del Proyecto; (ii) la entrada en vigencia del Reglamento Operativo del Proyecto; y (iii) el Plan Operativo Anual para el primer año.
<b>Excepciones:</b>	Ninguna.
<b>Coordinación con otras instituciones financieras de desarrollo oficiales:</b>	Se coordinará con otros proyectos que ejecuta FH/B en el área de influencia del proyecto con fondos internacionales, entre ellos, el Gobierno de los Estados Unidos.
<b>Revisión social y ambiental</b>	El proyecto recibió la clasificación C según la política de cumplimiento de salvaguardas y fue aprobada por el Comité de Medio Ambiente e Impacto Social (CESI) en la reunión 31-07 del 21 de septiembre del 2007.

## II. ANTECEDENTES

### A. Desarrollo Local en los Municipios Rurales de la Región Central de Bolivia

- 2.1 En la última década en Bolivia se vienen dando procesos de participación popular y descentralización importantes, resultado del cual los municipios (gobiernos locales) han logrado un pujante desarrollo económico en varios frentes. En muchos casos, éstos se han traducido en el incremento de infraestructura vial (apertura y mejoramiento de caminos), infraestructura productiva (sistemas de riego y centros de acopio), infraestructura de saneamiento básico (sistemas de agua potable), e infraestructura física asociada a los atractivos turísticos. Sin embargo, debido a la débil e incipiente capacidad de gestión de recursos en algunos municipios, aún no se ha podido consolidar un modelo de negocios que incentive el desarrollo del sector privado rural y que permita concretizar los resultados positivos en beneficio de la población más pobre. Este es el caso que se observa en los municipios de Tapacarí y Capinota en el departamento de Cochabamba; Ocurí, Ravelo y Torotoro en el departamento de Potosí y Padilla, Sopachuy y Tomina en el departamento de Chuquisaca<sup>1</sup>.
- 2.2 Por otro lado y a pesar que en todos estos municipios la agricultura sigue siendo la principal actividad económica, en los municipios de Sopachuy, Tomina y Padilla se ha dado una reducción del 31% en la participación de esta actividad, mientras que en los demás municipios la reducción es del 22%, lo que claramente demuestra que el sector agropecuario ligado al uso de recursos naturales no podrá sostener por mucho tiempo el crecimiento poblacional (promedio del 2,9% anual) si no se brinda las alternativas de empleo en otros sectores de la economía o se diversifica hacia un mayor valor agregado en la producción agropecuaria. La importancia de crear fuentes de empleo y emprendimientos fuera de la actividad meramente agrícola es una alternativa que dinamizará los mercados rurales, más aún si éstas están vinculadas a cadenas agro productivas, servicios rurales y corredores territoriales económicos.
- 2.3 El emprendimiento rural, no necesariamente ligado al sector agrícola, se ha visto frenado por falta de impulso de los gobiernos locales al no haber éstos sido capaces de crear un clima de negocios favorable a la inversión. A su vez, se ha comprobado que muchos de los municipios tienen serias dificultades en sus procesos de licitación y adjudicación<sup>2</sup> que frenan su ejecución presupuestaria e indirectamente afectan sus decisiones de inversión, compras gubernamentales y contratación de servicios locales.

### B. Deficiencias en la Provisión de Servicios en Áreas Rurales

- 2.4 **Situación de la infraestructura vial.** Una estimación realizada dentro el municipio de Ravelo indica que existen alrededor de 150 Km. de caminos troncales que articulan la producción agrícola con las principales ciudades de los departamentos de Sucre, Potosí

---

<sup>1</sup> Tapacarí, Ocurí, Ravelo y Torotoro son municipios con una incidencia de pobreza de 98% mientras que Capinota tiene un índice de pobreza de 85%. Asimismo, a excepción de Capinota, los demás municipios se encuentran en el cuartil más bajo del Índice de Desarrollo Humano (IDH).

<sup>2</sup> Extraído del Sistema de Información de Contrataciones Estatales ([www.sicoes.gov.bo](http://www.sicoes.gov.bo)). En todos los municipios a excepción de Padilla el porcentaje de licitaciones adjudicadas es inferior al 50%.

y Oruro cuyo mantenimiento es indispensable para el flujo comercial de productos. Asimismo, existe otra cantidad no cuantificable de caminos secundarios que aunque presentan reducida importancia comercial, sí tienen importancia social. El actual mantenimiento rutinario que se realiza sobre estas vías, sólo incluye actividades de limpieza que no garantizan el buen estado y mantenimiento de los caminos. Extrapolando estos datos a los otros siete municipios antes mencionados se puede concluir que existen alrededor de 1,200 Km. de caminos que requieren de por lo menos un doble mantenimiento anual (antes y después de la época de lluvias).

- 2.5 **Situación de la infraestructura turística.** Los municipios de Torotoro y Sopachuy, están desarrollando fuertes inversiones en infraestructura turística a la par de haberse declarado recientemente “municipios turísticos”. Sin embargo no están siendo articulados con un plan de desarrollo del sector privado turístico local que favorezcan directamente a los pobladores rurales donde se encuentran dichos atractivos. Muchas de estas inversiones no han tomado en cuenta el capital social de trabajo de la población joven especialmente, el mismo que no es aprovechado generando la creación de fuentes de trabajo y la obtención de ingresos económicos en actividades amigables con el medio ambiente, contribuyendo a atenuar los elevados índices de migración hacia las zonas urbanas y los países vecinos.
- 2.6 **Situación de la infraestructura de riego y producción.** Durante los últimos cinco años la ONG Fundación contra el Hambre Bolivia (FH/Bolivia) ha implementado infraestructura de riego que alcanza a 28 sistemas de riego y 250 hectáreas regadas. A esto se deben sumar otra cantidad similar de sistemas de riego implementados por otras instituciones. Cada uno de los sistemas de riego ha conformado su propia estructura organizativa asociada a la operación y mantenimiento bajo conceptos de gestión campesina del agua, dejando relegado aspectos referidos al manejo gerencial y administrativo de la infraestructura. Así mismo, en los ocho municipios se están desarrollando actualmente siete cadenas agro-productivas: amaranto, haba, cebolla, maní, maca, semilla de papa y ají, las mismas que cuentan con el apoyo coordinado de varias instituciones de apoyo como MAPA, FDTA –Valles, gobiernos locales y FH/Bolivia, que requieren una serie de servicios para la provisión de insumos, procesamiento y comercialización.

## C. **Justificación**

- 2.7 El problema central identificado en los municipios mencionados es el **escaso desarrollo de un mercado de servicios rurales**, más allá de las microempresas tradicionales de producción, situación que el acceso a micro crédito rural -iniciado hace varios años por numerosas instituciones- no ha podido favorecer por sí solo. La necesidad de mantenimiento de la infraestructura vial, el potencial de fortalecer la infraestructura turística existente y los posibles lazos con las cadenas de valor productivas de la zona, presentan una clara oportunidad para el desarrollo de microempresas de servicios rurales que atiendan a estos sectores. Adicionalmente, las microempresas tradicionales de producción, manufactura y agricultura, no han podido crear los empleos suficientes para dar oportunidades a la población joven, evitando la migración a los centros urbanos y combatiendo los elevados índices de pobreza de estos municipios. En este sentido, la presente propuesta del FOMIN ataca estos problemas a través del desarrollo de microempresas rurales de servicios, con un

enfoque de desarrollo local y territorial. De manera específica, el proyecto desarrollará: (i) el fortalecimiento de las microempresas mediante procesos competitivos ligados a las actividades típicas del área rural; (ii) acciones de promoción del sector privado fácilmente replicables por los municipios en el sector de servicios rurales; (iii) consolidación de un ambiente favorable de negocios en actividades agrícolas y no agrícolas, por medio de un encadenamiento de la microempresa con los sectores públicos y privados; y (iv) capitaliza la experiencia del FOMIN en desarrollo del sector privado y FH/B en desarrollo rural para atacar directamente las barreras que obstaculizan el desarrollo del sector privado rural. Este proyecto se ubica dentro del clúster de Desarrollo Económico Local del FOMIN (DEL).

### III. OBJETIVOS Y COMPONENTES

- 3.1 El fin del proyecto es contribuir al desarrollo del sector privado rural con un enfoque de desarrollo local en los departamentos de Cochabamba, Chuquisaca y Potosí. El propósito es fortalecer el sector de las micro empresas rurales de servicios (MERS) y su inserción en los mercados locales, con apoyo de iniciativas público privadas.
- 3.2 Se estima que las 115 MERS beneficiarias del proyecto generarán unos 500 empleos permanentes e indirectamente beneficiarán a unas 11.900 personas habitantes de los 8 municipios de Tapacarí y Capinota del departamento de Cochabamba, Ocurí, Ravelo y Torotoro en el departamento de Potosí y Padilla, Sopachuy y Tomina en el departamento de Chuquisaca.
- 3.3 **Componente I: Formación y fortalecimiento de las MERS. (FOMIN: US\$486.610 y FH: US\$270.400).** El objetivo de este componente es lograr que las MERS cuenten con capacidades empresariales para brindar servicios al sector productivo y de infraestructura social-rural. El componente incluye las siguientes actividades: (i) promover el emprendimiento y empresariedad en las áreas de trabajo del proyecto; (ii) identificar a las MERS beneficiarias y levantar una línea de base; (iii) apoyar en la elaboración de Planes de Negocios de las MERS; (iv) capacitar y asesorar *in situ* en gestión empresarial (administración, contabilidad, negociación, cultura de calidad, relacionamiento comercial, gobernabilidad, empoderamiento, medio ambiente); (v) brindar capacitación especializada en temas técnicos de las MERS; (vi) apoyar en la formalización de las MERS; y (vii) acompañamiento a las MERS en la obtención de financiamiento.
- 3.4 Para promover el emprendimiento, se efectuarán talleres adaptando las metodologías de Conozca de Empresas (CODE) e Inicie su Negocio (ISUN), ambas desarrolladas por la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Estos talleres se coordinarán con los gobiernos locales para que estén involucrados en el proyecto. La selección de las MERS beneficiarias se realizará sobre la base de criterios básicos, previamente acordados con el Banco. A las MERS que califiquen, se les apoyará con especialistas para su capacitación y asesoramiento *in situ* en gestión empresarial incluyendo talleres en aula e intercambio de experiencias en los diversos temas de gestión empresarial.
- 3.5 Adicionalmente, en el componente se incluye capacitación especializada de acuerdo a la tipología de las MERS. Un análisis preliminar de la zona del proyecto y de los posibles participantes, ha permitido identificar las siguientes áreas potenciales de capacitación: administración de sistemas de riego agrícola, administración de servicios



de agua potable, operación y mantenimiento en sistemas de agua, servicios de turismo y ecoturismo, servicios de mantenimiento de caminos, servicios de acopio y transformación, servicios agroforestales y otros servicios rurales.

- 3.6 Para facilitar el acceso de las MERS a fondos frescos que les permita ampliar sus inversiones y contar con mayor capital operativo, se dará en administración a una entidad financiera la suma de US\$100.000, provenientes de la contrapartida local, bajo un convenio interinstitucional que permita otorgar créditos para uso exclusivo de las actividades propias de cada MERS que califiquen al financiamiento, con objeto de asegurar la correcta administración y utilización de fondos.
- 3.7 Los resultados esperados del componente I son que al menos el 70 % de las MERS participantes estén formalizadas y apliquen instrumentos de gestión empresarial, y que el 30 % de las MERS accedan a financiamiento adecuado y oportuno.
- 3.8 **Componente II: Encadenamiento territorial y comercial de las MERS. (FOMIN: US\$.79.490 y AF: US\$.45.600).** El propósito de este componente es que las MERS consoliden la prestación de sus servicios en ámbitos territoriales locales, por medio de una estrategia de apoyo en acceso a mercados y comercialización. Para ello se organizarán una serie de eventos en cada municipio con participación del sector público y privado que servirán para impulsar sus nexos comerciales. Por otro lado, se implementarán estrategias promocionales para cada una de las tipologías de las MERS que les permita mostrar su imagen y servicios ofertados. Consultores temporales darán asesoramiento y capacitación en técnicas de negociación, elaboración de contratos y acceso a procesos públicos de licitación. Adicionalmente, se apoyará a las MERS con material promocional.
- 3.9 Los resultados esperados del componente II son: (i) al menos 80 % de las MERS han prestado servicios a entidades públicas o privadas con contrato formal, en el territorio establecido; (ii) en promedio, las MERS alcanzan por lo menos un 70% de los volúmenes de venta de servicios proyectados en sus planes de negocios; y (iii) al menos 80% de las MERS cumplen sus contratos de servicios.
- 3.10 **Componente III: Apoyo a la gestión del desarrollo local empresarial.(FOMIN: US\$. 116.000).** El objetivo del componente es lograr que los gobiernos locales cuenten con capacidades de gestión operativa orientada al desarrollo local productivo. Para ello, se efectuarán las siguientes actividades: (i) capacitación y asesoramiento a los gobiernos municipales en planificación, medio ambiente y gestión municipal, orientada al sector privado productivo rural; (ii) acompañamiento a municipios en la incorporación de conceptos de municipios productivos; (iii) asesoramiento y capacitación en procesos de contratación; y (iv) creación de espacios de concertación público-privado rural para el fortalecimiento del tejido productivo.
- 3.11 Se apoyará a los municipios con asesoramiento para el fortalecimiento de sus capacidades con objeto de incorporar y aplicar conceptos de municipios productivos a través de un acompañamiento periódico. Con ello, se podrá favorecer la creación de instancias de desarrollo económico local (DEL) al interior de los gobiernos locales, así como la creación de espacios de concertación de los gremios productivos ligados a los municipios para lograr a mediano plazo acciones conjuntas público-privadas. Así

mismo, se brindará capacitación y asesoramiento especializado en temas de medio ambiente a los gobiernos municipales a través de consultorías específicas de corto periodo y de acuerdo a las necesidades de cada uno de los gobiernos municipales.

- 3.12 Los resultados esperados de este componente son: (i) al menos una alianza público-privada con fines comerciales establecida por cada uno de los ocho municipios; (ii) hasta el final del proyecto cada uno de los municipios incorpora acciones de apoyo al sector productivo en sus Planes Anuales y los ejecuta; y (iii) cada uno de los municipios contrata anualmente los servicios de al menos una MERS a partir del segundo año del proyecto.
- 3.13 **Componente IV: Sistematización y difusión de experiencias adquiridas y lecciones aprendidas. (FOMIN: US\$19.500 y FH: US\$15.600).** El objetivo del componente es que otros gobiernos locales conozcan las experiencias generadas y los beneficios recibidos por la implementación del proyecto. Para ello, se efectuarán las siguientes actividades: (i) implementar un sistema de monitoreo del proyecto y de las MERS; (ii) documentar los resultados obtenidos en el proyecto; (iii) elaborar material de difusión; y (iv) realizar eventos de difusión pública de los resultados alcanzados por el proyecto.
- 3.14 Se efectuará el diseño del sistema de monitoreo en base a las experiencias adquiridas por FH/Bolivia, considerando las necesidades del proyecto y su aplicabilidad con las MERS. Se diseñarán formularios de seguimiento, se efectuará la recolección de información primaria, y relatos de éxitos semestrales que serán publicados en la página web de FH/Bolivia. Para la edición de las experiencias se contratará los servicios de un consultor especialista que diseñe y edite el documento de las memorias del proyecto. Para la difusión de las experiencias y lecciones aprendidas, se organizarán y efectuarán eventos para dar a conocer los resultados del proyecto.
- 3.15 Se espera que al final del proyecto al menos tres nuevos gobiernos municipales manifiesten su interés por replicar las iniciativas territoriales y las estrategias de desarrollo local con enfoque productivo.

#### **IV. COSTO Y FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO**

- 4.1 El costo total del proyecto se ha presupuestado en US\$.1.232.000, de los cuales el FOMIN aportaría US\$845.000 (69%), a través de recursos no reembolsables, y FH/B aportará US\$387.000 (31%) como contraparte local, de la cual al menos el 50% será en efectivo. Los fondos de contraparte local provienen de fondos de FH/Bolivia y de programas que son ejecutados por FH con otros financiamientos. El presupuesto estimado del proyecto se presenta en el siguiente cuadro.

**CUADRO DE COSTOS DEL PROYECTO**  
(en dólares US\$)

	FOMIN	FH/B	Total	%
Componente I. Formación y fortalecimiento de MERS	486,610	270.400	757.170	61.5
Componente II. Encadenamiento territorial y comercial de las MERS	79.490	45.600	125.090	10.2
Componente III. Apoyo a la gestión del desarrollo local empresarial	116.000	0	116.000	9.4
Componente IV. Sistematización y difusión de experiencias adquiridas y lecciones aprendidas	19.500	15.600	35.100	2.8
Gastos de Operación y Administración Entidad Ejecutora	91.800	55.400	147.200	11.9
Auditoría y Evaluaciones	27.000	0	27.000	2.2
Evaluación de Impacto	4.200		4.200	0.3
Cluster	15.000		15.000	1.2
Imprevistos	5.400	0	5.400	0.4
<b>TOTAL</b>	<b>845.000</b>	<b>387.000</b>	<b>1,232.000</b>	
<b>PORCENTAJE</b>	<b>69%</b>	<b>31%</b>	<b>100%</b>	<b>100.0</b>

- 4.2 **Sostenibilidad:** Se espera que las MERS sean sostenibles, cubriendo sus costos y generando utilidades para su reinversión, ampliación y generación de empleo, dado que con las acciones del proyecto se fortalecerán sus conocimientos en gestión empresarial, en técnicas de negociación y en otros temas técnicos inherentes a la necesidad e importancia de cada MERS, lo cual les permitirá mantener nexos comerciales a nivel público y privado en sus municipios y en otros que requieran de sus servicios. El proyecto centrará sus esfuerzos en la gestión de calidad de los servicios ofertados por las MERS como estrategia para lograr ventajas competitivas en el mercado local. FH/Bolivia influirá para que los gobiernos locales consideren en sus presupuestos anuales el apoyo a las MERS consolidadas.
- 4.3 Por lo menos un año antes de terminar el período de ejecución del proyecto se realizará un Taller de Sostenibilidad donde participará el Banco, FH/B, los municipios y otros actores a ser acordados, a fin de evaluar los avances logrados e identificar las medidas y acciones necesarias para asegurar la continuidad de las acciones una vez terminados los fondos del proyecto.

## **V. ORGANISMO EJECUTOR Y MECANISMO DE EJECUCIÓN**

- 5.1 El Organismo Ejecutor del Proyecto (OEP) será la Fundación contra el Hambre Bolivia (FH/Bolivia), que desarrolla actividades en Bolivia desde el año 1971 y cuenta con oficinas regionales en las ciudades de La Paz, Cochabamba y Sucre. FH/Bolivia ha realizado sus intervenciones de manera integral a través de tres programas: (i) Recursos Naturales y Medio Ambiente (RRNN); (ii) Salud, Agua y Saneamiento (SAS); y (iii) Generación de Ingresos (GI). En el año 2008, FH/Bolivia ingresará a trabajar con el

programa GI a tres municipios del departamento de Chuquisaca: Tomina, Sopachuy y Padilla, con financiamiento del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA), con la intención de apalancar recursos junto a los agricultores para la construcción de centros de acopio y transformación, para las MERS dedicadas a esta actividad.

- 5.2 FH/B manejará el proyecto desde su oficina central. Tendrá el apoyo de un coordinador general del proyecto y de un asistente administrativo contable, financiados por la Contribución, así como de un administrador a tiempo parcial asignado por FH/B. El coordinador del proyecto reportará al Director de FH-Bolivia y coordinará los trabajos de los consultores a contratarse en el proyecto. Para el trabajo operativo a nivel de campo, se dividirá el trabajo en tres zonas o áreas: Regional Sucre, Regional Chuquisaca Centro y Regional Cochabamba, que incluye los municipios pertenecientes a Potosí, donde se asignará a Encargados Sectoriales a tiempo parcial por parte de FH/B. El coordinador del proyecto mantendrá estrecha relación con los Gerentes Regionales de FH/B para asegurar el buen desempeño de las actividades del proyecto y su relación con las otras acciones del organismo ejecutor en esas zonas. El trabajo será realizado en coordinación con los gobiernos locales de los municipios en los que se establecerá el proyecto para fortalecer sus capacidades de gestión con criterio de municipios productivos, a la vez de favorecer a las MERS locales. Se espera firmar convenios de coordinación con los municipios, donde se delinearán los aspectos puntuales de coordinación y colaboración del proyecto.
- 5.3 **Período de ejecución.** El Proyecto será ejecutado en 42 meses con un período de desembolso de 48 meses.
- 5.4 **Adquisiciones.** Las adquisiciones de bienes y servicios distintos a los de consultoría para el proyecto se llevarán a cabo de acuerdo con las políticas del Banco GN-2349-7 “Políticas para la Adquisición de Obras y Bienes Financiados por el BID”. Se podrá utilizar el método de comparación de precios, cuando el costo estimado de los bienes y servicios distintos a los de consultoría sea menor al equivalente de US\$30,000.00 por contrato. Asimismo, podrá utilizar el método de contratación directa para montos menores de US\$ 2.000, de conformidad con lo dispuesto en el Memorando del FOMIN del 8 de agosto de 2006.
- 5.5 **Fondo Rotatorio.** Se creará un fondo rotatorio con fondos hasta del 10% del monto asignado por el FOMIN.
- 5.6 **Contratación de consultores:** La selección y contratación de consultores se llevará a cabo de acuerdo con las políticas del Banco GN-2350-7 “Políticas para la Selección de Consultores Financiados por el BID”. Podrá utilizar el método de selección directa de consultores individuales para contrataciones de consultores individuales que realizan cursos de capacitación o que brindan asistencia técnica con una duración de una semana y a un costo igual o menor de US\$2,000.00 o su equivalente, según lo estipulado en el Memorando del FOMIN del 8 de agosto de 2006. La conformación de la lista corta para la selección y contratación de firmas consultoras para servicios muy pequeños, por montos menores o iguales US\$30,000.00 o su equivalente no requerirá de publicaciones para la recepción de manifestaciones de interés y dicha selección

podrá realizarse mediante concursos por invitación o mediante cualquiera de los otros métodos detallados en la sección III del documento GN-2350-7.

- 5.7 **Revisión:** La revisión de los procesos de contratación y adquisiciones será efectuada por el FOMIN en forma ex-post para montos inferiores a US\$10.000. Sin embargo, a solicitud del Ejecutor, el Banco podrá autorizar la revisión ex post por montos mayores, una vez demostrada, a satisfacción del Banco, las condiciones necesarias.
- 5.8 La programación de actividades se realizará con base a un Plan Operativo Anual (POA) y según lo estipulado en el Reglamento Operativo del Proyecto. FH/Bolivia ejecutará las acciones y la correspondiente aplicación de fondos presupuestarios, que hayan sido previamente aprobados en el POA y en el Plan de Adquisiciones.

## VI. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- 6.1 El Ejecutor, a través del Coordinador, presentará al Banco informes semestrales de progreso dentro de los 30 (treinta) días siguientes al vencimiento de cada semestre. Estos informes seguirán un formato previamente acordado con el Banco, reportarán el avance de los componentes, los resultados obtenidos y su contribución al logro de los objetivos del proyecto en función a lo indicado en el marco lógico, así como los problemas encontrados, las posibles soluciones e incluirán un plan de trabajo y un estado de ejecución financiera. El Banco utilizará estos informes para monitorear la ejecución a través del ISDP. Por otro lado presentará un informe final al concluir el presupuesto de ejecución, que será complementario al informe final del Banco/FOMIN, de acuerdo al formato establecido por el FOMIN, en el que se priorizará los logros alcanzados, los efectos esperados y las lecciones aprendidas.
- 6.2 El Organismo Ejecutora deberá disponer de un **Sistema de Monitoreo por Resultados** del Proyecto que estará basado en el cronograma de actividades, los indicadores del marco lógico, el plan operativo anual y Líneas de Base de las MERS que se realizarán al comienzo del proyecto (Componente 1), que permitirá medir el nivel actual de cumplimiento y lo que se espera lograr con el proyecto. Este sistema será el principal instrumento para seguir los avances de la ejecución, el logro de los objetivos y el impacto conseguido.
- 6.3 El FOMIN, en colaboración con FH/Bolivia, contratará con recursos del proyecto, una evaluación intermedia y una final. La evaluación intermedia se realizará cuando haya transcurrido la mitad del período de ejecución o se haya desembolsado el 50% de los recursos, lo que ocurra primero, con la finalidad de asegurar que el Proyecto avanza de forma adecuada o si debe modificarse para que pueda seguir avanzando. La evaluación considerará la evolución de los indicadores del marco lógico, línea de base, y la efectividad del POA. La **evaluación final** se realizará al culminar la ejecución del Proyecto. Se pondrá énfasis en el grado de cumplimiento de los propósitos y objetivos específicos del proyecto, el grado de sostenibilidad de las acciones impulsadas por el proyecto una vez finalizada la contribución del FOMIN, y la identificación de mejores prácticas y lecciones aprendidas.
- 6.4 **Taller de Cierre:** Tres meses antes de terminar el período de ejecución del proyecto se organizará un Taller de Cierre con la participación del Organismo Ejecutor, el personal del FOMIN, representantes del sector y cualquier otro personal a ser acordado

para evaluar en forma conjunta los resultados alcanzados, identificar las tareas adicionales para garantizar la sostenibilidad de las acciones iniciadas por el proyecto, identificar las lecciones aprendidas, y acordar, si fuera el caso, el alcance de la evaluación ex-post que se haría para evaluar el impacto del proyecto dos o tres años de terminado el mismo.

- 6.5 Evaluación ex post de continuidad.** A los dos años de concluido el proyecto, el FOMIN con apoyo FH/B verificará el impacto del mismo, a través de la continuidad de las MERS beneficiarias, para lo que se ha asignado el presupuesto correspondiente, que será traspasado directamente por el Banco a una cuenta del FOMIN. Para ello, FH/B deberá realizar un seguimiento periódico de las MERS beneficiarias, a la finalización del proyecto.
- 6.6 Auditorías.** Se han previsto dos auditorías externas, una intermedia cuando se haya desembolsado el 50% de los recursos y otra a la finalización de los desembolsos. Dichas auditorías serán efectuadas por una firma o auditor independiente aceptable al Banco y serán financiadas con recursos de la Contribución.

## **VII. BENEFICIOS Y RIESGOS DEL PROYECTO**

- 7.1 Beneficios.** El Proyecto contribuirá al fortalecimiento y establecimiento de micro empresas rurales proveedoras de servicios competitivos en su ámbito territorial y en sectores aledaños, capaces de satisfacer la demanda a nivel público y privado, generando oportunidades de empleo para los pobladores rurales de ocho municipios de los departamentos de Cochabamba, Chuquisaca y Potosí. La competitividad de las MERS se logrará a través de la capacitación y asistencia técnica y seguimiento en gestión empresarial, administración y contabilidad, empoderamiento y gestión social, así como en capacitaciones especializadas de acuerdo a la actividad de cada MERS.
- 7.2 Beneficiarios.** Los beneficiarios del proyecto serán unas 2.500 familias vinculadas a las micro empresas rurales de servicios y a los municipios de los departamentos de Chuquisaca, Potosí y Cochabamba. De manera directa, se beneficiarán con las actividades y recursos de este Proyecto: (i) 115 MERS, de varias tipologías, entre ellas de servicios de mantenimiento y servicios de riego agrícola, de provisión de agua, de mantenimiento de caminos, de turismo, de acopio y transformación de productos agropecuarios, de forestería y asociados, entre otros; (ii) 8 gobiernos locales de los municipios de Tapacaré y Capinota del departamento de Cochabamba, Ocurí, Ravelo y Torotoro en el departamento de Potosí y Padilla, Sopachuy y Tomina en el departamento de Chuquisaca.
- 7.3 Riesgos.** Se identificó el riesgo de posible factores climáticos negativos, que puedan afectar las acciones productivas rurales. Ante esa posibilidad una medida de mitigación será apoyar la diversificación de los servicios ofrecidos por las MERS, que no se centrarán solamente a los aspectos de producción agropecuaria.

## **VIII. IMPACTO SOCIAL Y AMBIENTAL**

- 8.1** El proyecto recibió la clasificación C según la política de cumplimiento de salvaguardas y fue aprobada por el Comité de Medio Ambiente e Impacto Social (CESI) en la reunión 31-07 del 21 de septiembre del 2007.

- 8.2 Con la ejecución del presente proyecto no se esperan impactos medioambientales o sociales negativos directamente relacionados con sus actividades operativas, más al contrario, el proyecto favorecerá a las MERS capacitándolos con temas medioambientales, como también con asesorías directas a nivel de los ocho gobiernos locales, para que fortalezcan sus normas y políticas en torno al manejo medioambiental de los proyectos.
- 8.3 Asimismo, el impacto social del proyecto será positivo, porque se trabajará en áreas rurales pobres y se valorará el trabajo de mujeres. El proyecto es integral porque apoya a cadenas productivas y de infraestructura social rural generando empleo familiar y asociativo, por lo que el mercado local verá la mejora socioeconómica y la disminución paulatina de la pobreza a nivel rural.

## MARCO LÓGICO

### “PROMOVIENDO EL DESARROLLO LOCAL Y LA FORMACIÓN DE MICROEMPRESAS RURALES PROVEEDORAS DE SERVICIOS”

#### ANEXO I

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>FIN</b>			
Contribuir al desarrollo del sector privado rural con un enfoque de desarrollo local en los departamentos de Cochabamba, Chuquisaca y Potosí.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ A los dos años de finalizado el proyecto, al menos 80% de las 115 MERS beneficiarias mantienen sus servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evaluación ex post</li> <li>▪ Adjudicaciones de trabajo con MERS locales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Condiciones socio-políticas y económicas del país se mantienen estables.</li> </ul>
<b>PROPÓSITO</b>			
Fortalecer el sector de las micro empresas rurales de servicios (MERS) y su inserción en los mercados locales, con apoyo de iniciativas público privadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Número de MERS sostenibles y en funcionamiento: Año 2: 50; Fin proyecto: 115</li> <li>▪ Número de empleos generados: Año 2: 150; Fin proyecto: 450</li> <li>▪ Al final del proyecto al menos un contrato en cada municipio con una MERS</li> <li>▪ Al final del proyecto al menos una alianza público privada en la zona del proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Documentos de adjudicación de obras y contratación de trabajos.</li> <li>▪ Libros contables de las MERS</li> <li>▪ Registros de personal permanente y temporal de las MERS.</li> <li>▪ Evaluaciones del proyecto.</li> <li>▪ Informes de seguimiento de proyecto ISDP</li> <li>▪ Informe final del proyecto PCR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Políticas del gobierno no obstaculizan las actividades de FH/Bolivia.</li> <li>▪ Los municipios mantienen el apoyo al sector productivo rural.</li> </ul>
<b>COMPONENTES</b>			
<b>1 – Formación y Fortalecimiento de las Microempresas Rurales de Servicios (MERS).</b>  MERS con capacidades empresariales para brindar servicios al sector productivo y e infraestructura social rural.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de MERS formalizadas (Testimonio, Reglamentos, Estatutos, Tarjeta Empresarial, u otros). Año 2: 30%; Fin proyecto: 70% de las 115 MERS</li> <li>• Porcentaje de MERS que aplican instrumentos de gestión empresarial (contabilidad básica, administración y plan de negocios). Año 2: 30%; Fin proyecto: 70% de las 115 MERS.</li> <li>• Porcentaje de MERS que acceden a créditos: Año 2: 10%; Fin de proyecto:</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Documentos de formalización de las MERS.</li> <li>▪ Documentos administrativos y planes de negocios de las MERS</li> <li>▪ Informes del sistema de monitoreo.</li> <li>▪ Informes de evaluación del proyecto.</li> <li>▪ Registros y control de créditos otorgados por Financieras.</li> <li>▪ Estados de Resultados de las MERS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Factores climáticos no afectan negativamente las acciones productivas rurales.</li> </ul>



## MARCO LÓGICO

### “PROMOVIENDO EL DESARROLLO LOCAL Y LA FORMACIÓN DE MICROEMPRESAS RURALES PROVEEDORAS DE SERVICIOS”

	<p>30% de las 115 MERS.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje máximo de MERS con problemas de mora en el financiamiento durante todo el proyecto: 10% de las 115 MERS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ISDP</li> <li>▪ PCR</li> </ul>	
<p><b>2 – Encadenamiento Territorial y Comercial de las MERS</b></p> <p>MERS consolidan la prestación de sus servicios en ámbitos territoriales locales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Porcentaje de MERS que han prestado servicios a entidades públicas o privadas, con contrato formal: Año 2: 30%; Fin de proyecto: 80% de las 115 MERS.</li> <li>▪ Porcentaje de cumplimiento de venta de servicios de las MERS respecto a lo proyectado en sus planes de negocios: Año 2: 50%; Fin de proyecto: 70% de las 115 MERS</li> </ul> <p>Porcentaje de MERS que cumplen sus contratos de servicios: Año 2: 20%; Fin de proyecto: 80% de las 115 MERS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contratos represtación de servicios.</li> <li>▪ Datos del sistema de monitoreo y seguimiento de las MERS.</li> <li>▪ Planes de negocios.</li> <li>▪ Evaluación del proyecto.</li> <li>▪ Actas de aceptación de servicios</li> <li>▪ ISDP</li> <li>▪ PCR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estabilidad política y social de los gobiernos locales.</li> <li>▪ Mercados en los que participan las MERS no son afectados por políticas público-económicas.</li> </ul>
<p><b>3 – Apoyo a la Gestión del Desarrollo Local y Empresarial</b></p> <p>Gobiernos locales con capacidad de gestión operativa orientada al desarrollo local productivo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Municipios que establecen una alianza público-privada con fines de desarrollo. Año 2: 4; Fin de proyecto: 8</li> <li>▪ Municipios que incorporan acciones de apoyo al sector productivo en sus Planes Anuales y los ejecutan. Año 2: 4; Fin de proyecto: 8</li> <li>▪ Municipios que contratan anualmente los servicios de al menos una MERS. Año 2: 4; Fin de proyecto: 8</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Convenios de cooperación interinstitucional entre MERS y los gobiernos locales en los que se ejecuta el proyecto.</li> <li>▪ POAs de los municipios, aprobados y en ejecución.</li> <li>▪ Contratos de prestación de servicios entre MERS y gobiernos locales en los que se ejecuta el proyecto.</li> <li>▪ ISDP</li> <li>▪ PCR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estabilidad político-social de los gobiernos locales.</li> </ul>
<p><b>4 – Sistematización y difusión de experiencias adquiridas y lecciones aprendidas.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Al menos 3 nuevos gobiernos locales manifiesten su interés de replicar las</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cartas de intenciones firmadas por gobiernos locales para iniciar proyectos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estabilidad político-social de los gobiernos locales de</li> </ul>

## MARCO LÓGICO

### “PROMOVIENDO EL DESARROLLO LOCAL Y LA FORMACIÓN DE MICROEMPRESAS RURALES PROVEEDORAS DE SERVICIOS”

Otros gobiernos locales conocen las experiencias generadas por el proyecto.	actividades del proyecto.	similares de promoción de las MERS.	los municipios
<b>ACTIVIDADES</b>			
<b>Componente 1 – Formación y Fortalecimiento de las Microempresas Rurales de Servicios</b>			
1.1 Promover el emprendimiento y empresarialidad en áreas trabajo del proyecto. 1.2 Identificar a las MERS beneficiarias y realizar sus líneas de base <b>1.3</b> Apoyar en la elaboración de Planes de Negocios. 1.4 Capacitar y asesorar <i>in situ</i> en gestión empresarial (administración, contabilidad, negociación, cultura de ciudad, relacionamiento comercial, gobernabilidad, empoderamiento y medio ambiente) 1.5 Brindar capacitación en temas técnicos de las MERS 1.6 Apoyar en la formalización de las MERS. 1.7 Establecer un fondo de financiamiento para inversiones, ampliación y capital operativo de las MERS. 1.8 Asesorar y acompañar en la obtención de créditos para inversión y capital de operación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inicio de acciones de sensibilización al mes 3</li> <li>▪ Sistema de medición de línea base establecido en el mes 3</li> <li>▪ Consultores de gestión empresarial contratados al mes 3</li> <li>▪ \$us 100.000 para el fondo de financiamiento traspasado a una entidad financiera hasta final del año 1.</li> <li>▪ Reglamento de crédito aprobado al mes 6</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Listas de asistencia</li> <li>▪ Memoria de talleres y cursos</li> <li>▪ Informes técnicos</li> <li>▪ Informes de consultores</li> <li>▪ Reglamento de crédito</li> <li>▪ Documentos legales del fondo de financiamiento</li> <li>▪ Sistema de línea base</li> <li>▪ Resultados de línea base</li> <li>▪ Documentos de formalización de MERS</li> <li>▪ Planes de negocios de MERS</li> <li>▪ Reportes del sistema de seguimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> </ul>

## MARCO LÓGICO

### “PROMOVIENDO EL DESARROLLO LOCAL Y LA FORMACIÓN DE MICROEMPRESAS RURALES PROVEEDORAS DE SERVICIOS”

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>ACTIVIDADES</b>			
<b>Componente 2 – Encadenamiento Territorial y Comercial de las MERS</b>			
2.1 Articular el mercado ofertante y demandante de servicios rurales. 2.2 Desarrollar estrategias promocionales junto a las MERS. 2.3 Apoyar a las MERS para el acceso a mercados 2.4 Acompañamiento a la gestión de ventas de servicios y negociación. 2.5 Desarrollar material para apoyo a la comercialización 2.6 Capacitar y asesorar para acceder a procesos públicos de licitación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Determinación de demanda de productores y de los primeros municipios al mes 6</li> <li>▪ Material de promoción de MERS al mes 9</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informes técnicos.</li> <li>▪ Cartas de intenciones entre MERS y clientes de sus servicios.</li> <li>▪ Evaluaciones del proyecto.</li> <li>▪ Contratos de servicios</li> <li>▪ Material de capacitación</li> <li>▪ Material de promoción</li> </ul>	
<b>Componente 3 – Apoyo a la Gestión del Desarrollo Local y Empresarial</b>			
3.1 Capacitar y asesorar a los gobiernos municipales en planificación, medio ambiente y gestión municipal orientada al sector privado productivo. 3.2 Asesorar a municipios en la incorporación de conceptos de municipios productivos. 3.3 Asesorar y capacitar a los municipios en procesos de contratación 3.4 Crear espacios de concertación público-privado para el fortalecimiento del tejido productivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inicio de asesoramiento a primeros municipios al mes 6</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Memoria de los talleres.</li> <li>▪ Informes</li> <li>▪ Evaluaciones del proyecto</li> <li>▪ Procesos de licitación municipales</li> <li>▪ Acuerdos públicos privados</li> <li>▪ Ejecución presupuestaria productiva de los municipios</li> </ul>	

## MARCO LÓGICO

### “PROMOVIENDO EL DESARROLLO LOCAL Y LA FORMACIÓN DE MICROEMPRESAS RURALES PROVEEDORAS DE SERVICIOS”

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>ACTIVIDADES</b>			
<b>Componente 4 – Sistematización y difusión de experiencias adquiridas y lecciones aprendidas</b>			
4.1 Implementar un sistema de monitoreo del proyecto y de las MERS. 4.2 Documentar los resultados obtenidos del proyecto 4.3 Elaborar material de difusión. 4.4 Realizar eventos de difusión pública de los resultados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sistema de monitoreo implementado el primer semestre del proyecto</li> <li>▪ Memoria del proyecto impresa al final del proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Software informático instalado</li> <li>▪ Evaluaciones del proyecto.</li> <li>▪ Archivos con información del proyecto</li> <li>▪ Base de datos con información del proyecto</li> <li>▪ Material impreso</li> <li>▪ Memoria del proyecto</li> <li>▪ Informes de talleres</li> <li>▪ Listas de asistencia</li> </ul>	

**ANEXO II**  
**PRESUPUESTO**  
**PROMOVIENDO EL DESARROLLO LOCAL Y LA FORMACIÓN**  
**DE MICROEMPRESAS RURALES PROVEEDORAS DE SERVICIOS**  
**(BO-M1031)**

CONCEPTO	APORTE		TOTAL
	FOMIN	FH	
<b>COMPONENTE I - FORMACION Y FORTALECIMIENTO MERS</b>	<b>486,610</b>	<b>270,400</b>	<b>757,010</b>
<i>1.1 Talleres de promoción de emprendimiento</i>	12,030	1,830	13,860
<i>1.2 Identificación y Línea de base</i>	0	3,600	3,600
<i>1.3 Apoyo en la elaboración de planes de negocio</i>	19,200	300	19,500
<i>1.4 Capacitación y asesoramiento en gestión empresarial</i>	212,700	1,890	214,590
<i>1.5 Capacitación especializada</i>	219,680	82,800	302,480
<i>1.6 Formalización de MERS</i>	23,000	0	23,000
<i>1.7 Fondo de financiamiento</i>	0	118,300	118,300
<i>1.8 Apoyo/ supervisión sectorial (30%)</i>	0	61,680	61,680
<b>COMPONENTE II: ENCADENAMIENTO COMERCIAL Y TERRITORIAL</b>	<b>79,490</b>	<b>45,600</b>	<b>125,090</b>
<i>2.1 Articular el mercado oferente y demandante</i>	33,000	45,600	78,600
<i>2.2. Desarrollo de estrategias promocionales</i>	22,890	0	22,890
<i>2.3. Negociación</i>	11,600	0	11,600
<i>2.4. Capacitación para acceder a procesos públicos de licitación (3 talleres x municipio)</i>	12,000	0	12,000
<b>COMPONENTE III: GESTION DEL DESARROLLO LOCAL-EMPRESARIAL</b>	<b>116,000</b>	<b>0</b>	<b>116,000</b>
<i>3.1 Capacitación y asesoramiento al gobierno municipal</i>	51,300	0	51,300
<i>3.2. Municipio productivo</i>	64,700	0	64,700
<b>COMPONENTEIV: SISTEMATIZACION Y DIFUSION</b>	<b>19,500</b>	<b>15,600</b>	<b>35,100</b>
<i>4.1 Sistema de monitoreo</i>	0	8,100	8,100
<i>4.2 Documentación y difusión del proyecto</i>	19,500	7,500	27,000
<b>GASTOS DE OPERACION Y ADMINISTRACION</b>	<b>91,800</b>	<b>55,400</b>	<b>147,200</b>
<b>AUDITORIA Y EVALUACION</b>	<b>46,200</b>	<b>0</b>	<b>46,200</b>
Auditoría	12,000		12,000
Evaluación	15,000		15,000
Evaluación impacto	4,200		4,200
Cluster	15,000		15,000
<b>IMPREVISTOS</b>	<b>5,400</b>	<b>0</b>	<b>5,400</b>
Imprevistos	5,400		5,400
<b>TOTALES</b>	<b>845,000</b>	<b>387,000</b>	<b>1,232,000</b>
	<b>68.58%</b>	<b>31.42%</b>	<b>100.00%</b>