

Anexo MFC

Red de Centros
de Desarrollo Empresarial
Convenio BID-UIA
Unidad de Coordinación

Buenos Aires, Febrero 10, 2004.

Sr.
Hector Castello
Consultor FOMIN
Banco Interamericano de Desarrollo


Ref: Convenio ATN/ME -4851- AR
Informe de Terminación de Proyecto - PCR

De nuestra mayor consideración:

A fin de cumplimentar los procedimientos adjuntamos a la presente el informe de Terminación del Proyecto, PCR, del proyecto Red de Centros de Desarrollo Empresarial, Convenio ATN/ME - 4851- AR, elaborado por la Unidad ejecutora.

Sin otro particular, saludamos a Ud. muy atentamente.

Nº 0002479	
Fecha:	15/02/04 13 ³⁰
REPRESENTANTE	
SUBREPRESENT.	<input checked="" type="checkbox"/>
ESP. FINANCIE.	
ESP. SECTORIAL	<input checked="" type="checkbox"/> HCGa
OFIC. ADMINIS.	
PRENSA	
ARCHIVO	
TODOS PERSONAL	
BIBLIOT. INTAL.	


Daniel J Fay
Unidad de Coordinación

M11

H2

OPINIONES DE LA UNIDAD EJECUTORA SOBRE ASPECTOS RELEVANTES DEL PROYECTO

I. Objetivos Del Proyecto.

El Proyecto desde el punto de vista del convenio firmado, tuvo como Objetivo General “generar un proceso dinámico de desarrollo de las PE’s (pequeñas empresas) mediante la expansión del mercado de servicios empresariales en función de la demanda de las PE’s. De esta forma se quiere lograr que por lo menos un tercio de las empresas potenciales beneficiarias del proyecto utilicen servicios para la mejora de su competitividad, utilizando en gran parte la oferta local”.

Los Objetivos Específicos han sido los siguientes:

- aumentar la demanda de servicios profesionales por parte de las PE’s.
- mejorar la orientación y contenidos de la oferta de servicios empresariales de base local
- promover las actuaciones de carácter colectivo
- fortalecer las organizaciones empresariales de las PE’s, a través de su participación directa en la gestión de los centros.
- aportar elementos que contribuyan a dar contenido a las políticas e instrumentos nacionales para el desarrollo de la competitividad de las PE’s.

Desde el punto de vista de la Unidad Ejecutora, al hacerse cargo del proyecto, desarrolló los objetivos de manera tal de lograr que los mismos fueran superiores, es decir, trabajar para cumplirlos y también exceder los mismos, cuyos resultados del proyecto habla de los objetivos cumplidos.

II. Componentes Del Proyecto.

En un principio, hubo una etapa, conocida como de la Red de Centros de Desarrollo Empresarial que va de enero-febrero de 1997 a junio 15 de 2001 (el convenio fue firmado en 1995, y durante 1996 se pone en marcha la Unidad de Coordinación y comienzan a gestarse los Centros de Desarrollo Empresarial). Sus componentes fueron:

1. Constitución y fortalecimiento institucional de los Centros y de la Unidad de Coordinación, conformando una Red de Centros de Desarrollo Empresarial. en la que se organizan y ponen en marcha tres (3) Centros de Desarrollo Empresarial con sedes en Mar del Plata (Pcia de Buenos Aires), San Rafael (Pcia de Mendoza) y Rafaela (Pcia de Santa Fe) coordinados por una Unidad de Coordinación con sede en las Oficinas de la Unión Industrial Argentina. El cuarto centro que iba a ser creado en la Provincia de Entre Ríos, no se abrió por problemas con

la contraparte (y cuyos fondos fueron utilizados en la segunda etapa que se nombra a continuación). Las acciones previstas, fueron realizándose, como ser la contratación de los gerentes y equipo de apoyo de los centros, adquisición de equipamiento, reuniones de capacitación, etc.

2. Se definieron los servicios a ser prestados a las pequeñas empresas, una vez identificados y por demanda de los empresarios. Se clasificaron como Horizontales, Verticales y Nuevas iniciativas empresarias. Al comienzo los proveedores fueron externos a las regiones, y en la medida que fueron absorbiendo el know-how en las regiones, y desarrollando capacidades, se logró aumentar los servicios de consultoría de carácter local.
3. Análisis de posible difusión de esta experiencia en otras zonas. El fin de esta componente fue identificar otras localidades y/o regiones que reunían condiciones para que al finalizar el proyecto se pueda iniciar una etapa de replicar con la experiencia acumulada en la ejecución del proyecto. Se realizaron diversas reuniones, y además con la información proveniente del Observatorio Pymi de la UIA, se pudo definir diversas localidades aptas para llevar a cabo la experiencia, teniendo en cuenta consideraciones del tipo institucionales y de entidades empresarias, cantidad de empresas, desarrollo local, etc.

La segunda etapa, tuvo lugar a partir de la prorrogación que solicita la Unidad Ejecutora y se la conoce como la etapa de los Centros Especializados de Cooperación Empresarial, desde el 15 de junio de 2001, al 15 de junio de 2003. Los componentes fueron:

1. Difusión de los resultados del Proyecto Red de Centros de Desarrollo Empresarial. Difusión del programa - lecciones aprendidas de la ejecución de los Cde's: dando a conocer los resultados de la experiencia Red de Centros de Desarrollo Empresarial, habiendo desarrollado diversas acciones en el país.
2. Desarrollo de nuevas experiencias de asistencia a Pymes, creando los Centros Especializados de Cooperación Empresarial – CeDeCe, cuyo objetivo es promover la competitividad de las PyMIs a través de la cooperación empresarial.

Se estableció que los CeDeCe se definirían sobre una base sectorial, tomando en consideración la existencia de Cadena de valor, asociatividad horizontal, agrupación vertical y horizontal, formada por todos los actores vinculados con un sector y una región determinados. Los criterios de selección que se tuvieron en cuenta para la creación de los centros fueron la existencia de una masa crítica de empresas, aporte de recursos por parte del sector privado y otras instituciones vinculadas al mismo, vocación de trabajo en conjunto, involucramiento de la dirección de cada institución, posibilidades concretas de éxito, posibilidades de complementación con programas de competitividad gubernamentales en ejecución.

Después de un período de selección (se propusieron en un principio alrededor de 10 sectores) y negociación, hacia fines de 2001 se firmaron los convenios con las instituciones que actuarían como contraparte, en las cuales funcionarían los cuatro Centros Especializados de Cooperación Empresarial:

- Metalúrgico - Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina (ADIMRA).
 - Indumentaria - Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria (CIAI).
 - Industria Gráfica - Fundación Gutenberg.
 - Industria Jujeña - Fundación Jujeña para el Desarrollo Sustentable (FUJUDES).
3. Difusión de Políticas Pymes: A través del Convenio se apoyó la constitución y consolidación del Grupo de Políticas PyME. Este grupo realizó importantes aportes al debate sobre políticas de desarrollo empresarial y de apoyo a las PyME en la Argentina. El propósito fue analizar, desarrollar y proponer herramientas que den contenido a la Política PyME que formulen organismos gubernamentales para la mejora de la competitividad del sector. Asimismo, participó como invitado en distintos eventos académicos y empresariales. Algunos de los trabajos realizados por miembros del Grupo fueron editados por la CEPAL en el libro “Aportes para una Estrategia PyME en la Argentina”, que se encuentra disponible en el sitio web de la CEPAL.

III. Lecciones Aprendidas y Buenas Practicas del Proyecto

A. Diseño del proyecto

El autosostenimiento pensado solo desde la perspectiva de los ingresos por la venta de servicios, es una meta difícil de lograr. Quedo evidenciado que la capacidad de pago de los servicios por parte de las empresas es limitada. En tal sentido se pudo observar que, en economías en desarrollo como la Argentina, la mejora de la competitividad que logran las empresas, es a una velocidad inferior a la de los cambios en los escenarios en que operan, hecho que motiva la demanda permanente de cofinanciación de servicios..

Adecuación de la secuencia planificada de los componentes.

La cantidad de componentes, su contenido y secuencia de ejecución estuvieron planificadas de manera adecuada. En la segunda fase del proyecto, de los centros CeDeCe, favorecidos por la experiencia acumulado en los años anteriores fue posible que, con menos recursos y tiempo de ejecución, avanzar en focalizar acciones y profundizar los contenidos de los componentes a través de creación de cuatro centros.

Capacidad institucional de la contraparte

La capacidad institucional de las entidades empresarias es un atributo que varía en función de los actores que participan en ellas. Por tal razón es conveniente que: (i) en los recambios de autoridades, los nuevos dirigentes que asumen puestos de conducción hayan participado al menos un año en cargos de menor jerarquía dentro de los consejos directivos y (ii) se verifique que la

comunicación entre éste consejo y las instituciones fundadoras de los centros se lleve a cabo de la manera adecuada a través de la gestión de los representantes.

Aspectos de diseño que contribuyeron más al éxito del proyecto.

- El Proyecto fue dirigido y ejecutado por empresarios privados. En comparación con otros programas similares de orden nacional o provincial, los cambios políticos afectaron a los mismos, llegando en algunos casos, desvirtuarlos, y en otros, cancelarlos. El sector privado, habiendo también desarrollado cambios en la conducción de la dirigencia de los Centros y de la UIA misma, no ha experimentado ninguna variación, y en algunos casos, se le ha dado una impronta mayor a su funcionamiento.
- El método de trabajar en Red ha brindado sus frutos, en donde además de compartir experiencias e ideas de cómo desarrollar actividades, se ha podido trabajar en conjunto. Tampoco ha sido una fácil tarea la de consensuar objetivos y prioridad de trabajos.

B. Ejecución del proyecto

Aspectos de la Ejecución que considerados como Factores de Éxito y Fracaso.

- Las opiniones vertidas por las empresas acerca de la calidad de servicios, la de los consultores contratados sobre la importancia de los Centros en el desarrollo del mercado de SDE desde el proyecto, como así también los resultados de diferentes indicadores permite manifestar que las expectativas originales fueron superadas.
- Los miembros de la Unidad Ejecutora mostraron un desempeño satisfactorio cumpliendo con la ejecución de actividades programadas, compromisos contractuales y desembolsos. Mantenían archivos documentarios de las contrataciones y adquisiciones realizadas de acuerdo a las políticas exigidas por el BID, así como información actualizada del avance del proyecto, la cual fue proporcionada a la Representación oportunamente en los Informes Semestrales de Progreso o cuando se solicitaron.

Utilización del personal y los consultores por parte del ejecutor.

- La Unidad Ejecutora que coordinó las actividades de los Centros en ambas fases fue pequeña y muy profesionalizada. Realizaron las verificaciones de contrataciones de consultores de todos los centros y supo objetar en aquellos casos en que los conocimientos o expertiz del consultor no garantizaba los resultados que se pretendían. Queda disponible el listado de especialistas que anticiparon en el proyecto.

Mejora de la capacidad institucional del ejecutor.

- Si bien la UE efectuó el seguimiento de los supuestos críticos, su tarea fue enormemente facilitada por la labor realizada por los tutores, que fueron los que desde los CDE estuvieron muy

cerca de estos supuestos que a su vez tenían características diferentes y propias en cada región. Las acciones correctivas fueron específicas a cada centro en los informes de tutoría.

- El Banco tuvo un rol de supervisor pero también facilitador para la ejecución del Proyecto. Luego de 2 años de ejecución, se contrataron los servicios de consultoría de un especialista, quien propuso una serie de acciones correctivas, las que fueron tomadas por las nuevas autoridades de la UIA. A partir de ese momento se conforma el Comité de Dirección del Programa, integrado por representantes de los Consejos de Administración de los Centros y directivos de la UIA. Este significó un punto de inflexión institucional muy importante en los logros posteriores del proyecto.

A las ya señaladas se pueden agregar las siguientes lecciones aprendidas:

- El mercado de servicios fue desarrollado en las 3 localidades, asistiendo a un número considerable de empresas, en términos cuantitativos y cualitativos. Eso fue posible a la posibilidad de entrenar consultores, trabajando codo a codo con los consultores externos, y como enunciado anteriormente, absorbiendo know-how. Eso también dio la posibilidad de vender servicios a otros proyectos similares en Latinoamérica.

- A destacar, es la asistencia a empresas fuera del grupo objetivo, sin ningún tipo de subsidio del programa (pagando el costo total del servicio) que han repetido el uso de los servicios ofrecidos. Los servicios prestados a dichas empresas, fueron los mismos que se diseñaron para las pequeñas empresas, con características diferenciales para las mismas. Se puede inferir, que la capacidad de los Centros de desarrollar herramientas acordes a las necesidades de todas las empresas, ha sido muy buena, teniendo en cuenta la diferencia entre pequeñas y grandes empresas.

- Los servicios prestados, fueron de capacitación y asistencia técnica, de acuerdo a los planes de acción que los mismos Centros definían cada año. La flexibilidad con que contaron, hizo que desarrollaran alternativas que no estaban definidas en los planes de acción, pudiendo adecuarse rápidamente a la demanda de servicios por parte de las pequeñas empresas.

- La autonomía con que trabajaron los Centros y la descentralización, le dio a las cámaras Fundadoras de cada Centro la llave para trabajar en el desarrollo de las pymes de sus región, demostrando diversos niveles de desempeño que han sido exitosos, comparado con otras experiencias en el país.

- Visto desde el desarrollo dentro de la localidad y región, se ha constatado que el solo movimiento que generaba cada Centro, ha sido un lugar de encuentro y desarrollo de actividades entre las empresas de cada región. La vinculación de las mismas por el accionar, y con el apoyo de los fundadores, hizo que se hablara en lenguaje de "competitividad".

- Las actividades de consultoría, capacitación y asistencia técnica, en alta proporción han sido encaradas grupalmente. Con esto, se llega a disminuir costos y honorarios de consultores especializados, y encarar una posibilidad de conocimiento entre las empresas participantes. Una herramienta que significó un adelanto en el trabajo, fue la contratación de Coordinadores o

Responsables de proyecto, haciendo una función de acompañamiento al empresario en el desarrollo de su actividad, luego del paso del consultor. Eso significa además, haber absorbido capacidades, que hoy día, son útiles a fin de contribuir a desarrollar actividades en los Centros como consultores.

- El proyecto demostró que es posible gestionar con un alto nivel de eficiencia e impacto centros de servicios para las pequeñas y medianas empresas de base local en la Argentina. El involucramiento directo de los actores locales ha demostrado ser una modalidad apropiada, ya que permite que en el diseño y la gestión de los servicios reflejen las necesidades, los recursos y los estilos propios de las empresas de la región. Asimismo, quedó en evidencia el hecho de que la gestión por parte del sector privado permitió lograr una adecuación de la oferta de servicios a las demandas de las empresas de la región.
- La UIA y los centros poseen actualmente una experiencia y know how importantes, que pueden ser transmitidos a otras instituciones públicas y privadas, tanto del país como del exterior. Este aprendizaje debería ser preservado y acrecentado, dado que es la base para la sostenibilidad de la experiencia y de las propias instituciones. En particular, una materia pendiente es el avance en un acuerdo con el Estado (tanto nacional como provinciales) que permita, por un lado, que los centros puedan recibir aportes que ayuden a su sostenibilidad, y por otro que puedan funcionar como "centros modelo" para replicar la experiencia en mayor escala.
- La experiencia del proyecto permitió generar distintos trabajos de evaluación y de reflexión académica que, más allá del alto nivel en el que se ubica a la Red de Centros, dieron lugar a una serie de "buenas prácticas" que, a diferencia de un manual de buenas prácticas internacionales, ya han sido probadas en nuestro país, con buenos resultados
- El tiempo es un factor clave para el desarrollo de la cooperación empresarial. La cooperación entre empresas, así como la cooperación de empresas con instituciones de apoyo públicas o privadas, es un proceso de larga maduración, que requiere de la generación y consolidación de la confianza mutua como valor fundamental. En consecuencia, los programas y las acciones de apoyo a la cooperación deben tener en cuenta este aspecto.
- Se produce algún grado de incertidumbre por la situación generada por la finalización del proyecto (dado el caso de empresarios clientes de los Cedeces, si bien conocían desde el principio de que el mismo tenía un plazo corto). En muchos casos, la sensación que se transmite es que recién al final de proyecto, cuando alcanzaron cierto nivel de maduración como grupo estarían en condiciones de aprovechar más plenamente los beneficios de un proyecto de este tipo. Esto significa que es necesario diseñar esquemas que permitan apoyar la experiencia de cooperación en sus distintas etapas de maduración con las herramientas adecuadas y planificar, en la medida de lo posible, con el horizonte de tiempo suficiente para permitir la evolución natural de este tipo de experiencias.
- El personal gerencial de los centros es clave para el éxito del proyecto. En este sentido, es fundamental que cumpla con algunos requisitos básicos, sin los cuales la gestión del proyecto generalmente se resiente. Estos requisitos tienen que ver con el perfil del gerente, con el método de

selección, y con la remuneración. Pero además, estos tres criterios no son independientes. Si el proyecto no es el que contrata, su capacidad para imponer un perfil determinado, y particularmente un método de selección se debilitan, con el impacto consiguiente en la capacidad de gestión del centro.

- La valoración de la información y la evaluación, es un tema clave en cualquier programa de apoyo a pequeñas y medianas empresas, ya que la ausencia o escasez de la información relevante y oportuna dificulta, y muchas veces impide la evaluación de los resultados, la generación de aprendizajes institucionales, y hasta la propia gestión del proyecto, que no cuenta con la posibilidad de realimentarse de la propia experiencia. Sería importante pensar en acciones específicas destinadas a que los responsables de los centros mejoraran su valoración de estos aspectos clave. En la Etapa de los CeDeCe, se intentó en distintos momentos y a través de distintos mecanismos, como el desarrollo de una Intranet, el requerimiento de informes periódicos, o la realización de talleres de trabajo sobre planeamiento con los gerentes, pero los resultados no fueron satisfactorios, teniendo en cuenta que la carga de información lleva su tiempo.

- Dedicar más recursos a la difusión y a la sensibilización permanente. Si bien es cierto que buena parte de las actividades de la Unidad de Coordinación durante la etapa de los CeDeCe estuvieron destinadas a tareas de difusión y sensibilización, a nivel de los centros la tarea fue intensa al principio y luego decayó, continuando con algunos intentos esporádicos y aislados. Tratándose de centros de servicios para pequeñas y medianas empresas, sería importante incorporar (con los compromisos presupuestarios necesarios) estos aspectos como un componente crítico de la estrategia, y sobre todo cuando la actividad principal es la cooperación empresarial que, como se describió en el informe, es un tema de lenta maduración y de escaso desarrollo en nuestro país.

- Dedicar recursos y personal especializado a las tareas de conformación y consolidación de los grupos. La conformación y consolidación de los grupos es un proceso largo y difícil, y no siempre se consigue el éxito. Este proceso a veces se da en forma espontánea, pero la mayoría de las veces es necesario realizar acciones específicas que pueden facilitarlo o acelerarlo.

- Si bien no es una característica exclusiva de este proyecto, es evidente que la separación entre asistencia técnica y financiamiento es una limitación a la hora de producir cambios de fondo en la competitividad de las empresas beneficiarias. Deberían diseñarse proyectos que contemplen ambos instrumentos

- Se ha visto la necesidad de pensar en esquemas de apoyo diferentes para los grupos, según el objetivo que persiguen. En los que se dedican a la implementación de normas de calidad, por ejemplo, un esquema de subsidio parcial del costo del proceso de implementación y certificación es adecuado, mientras que para un grupo de compras conjuntas se requiere seguramente un apoyo mayor en los procesos de definición y negociación de los requerimientos que se van a encarar en conjunto con los proveedores, la selección de los mismos, la negociación, etc., sobre todo cuando no se trata de productos estandarizados. En un grupo exportador, por ejemplo, el esfuerzo es de otro tipo, y requiere estar coordinado con otros instrumentos y programas de apoyo públicos y privados de información, de promoción, etc.

- Es posible y deseable involucrar activamente a las grandes empresas en programas de apoyo y fortalecimiento de las PyMEs. Este hecho, que ya tenía algún desarrollo en nuestro país en lo que hace al desarrollo de proveedores, no está tan generalizado en lo que hace al desarrollo de clientes, y en particular para el mercado externo. A través del proyecto se pudo confirmar el interés y la vocación de algunas grandes empresas de apoyar activamente a sus clientes en el desarrollo de mercados externos aportando recursos materiales, humanos, logísticos, e intangibles (como su propia marca y prestigio). Este es un mecanismo que sin dudas tiene grandes posibilidades de crecer en el futuro, incorporando aspectos como el financiamiento, contratos de provisión, etc.

- La cooperación empresarial tiene un ámbito de desarrollo donde el territorio juega un papel privilegiado. Los proyectos que se han llevado a cabo dentro de esta etapa del Convenio con una base territorial fuerte (tanto en el sudoeste de Santa Fe como en el NOA) son mucho más ambiciosos y con un impacto potencial mucho mayor que los proyectos más acotados tanto territorial como sectorialmente. Por otra parte, son mucho más complejos, exigen la coordinación de gran cantidad de actores, del sector público con el sector privado, etc.

- En todos los casos la experiencia de la Red de Centros de Desarrollo Empresarial brinda aportes para la construcción y el fortalecimiento de las instituciones empresarias y sus relaciones con las empresas a través del mercado de servicios de apoyo. Las cámaras empresarias están incorporando a sus acciones de defensa gremial la prestación de servicios y comienzan a discutir sobre la participación en la planificación del territorio.

ANEXO 2

Estadísticas Básicas del Proyecto

ANEXO 2.a

MPPMR. Clasificación del proyecto durante su ejecución.

Clasificación de Desempeño del ISDP	1997		1998		1999		2000		2001		2002		2003	
	J	D	J	D	J	D	J	D	J	D	J	D	J	D
Objetivos de Desarrollo (OD)		P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Progreso en la ejecución (PE)		S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
Probabilidad de que se Mantengan los Supuestos		A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A

Referencias: J: Junio / D: Diciembre

Estadísticas Básicas de Ejecución.

<i>Fechas del Proyecto</i>	<i>Original</i>	<i>Actual</i>
Fecha de la solicitud de Préstamo	18/02/1994	
Fecha de la Misión de Análisis	18 al 27 de julio de 1994.	19 al 29 de julio de 1994.
Fecha de aprobación por el Comité de Revisión Gerencial	26/01/1995	
Fecha de aprobación por el Comité de Donantes	15/02/1995	
Fecha de Vigencia de Contrato	15/06/1995	
Fecha de cumplimiento de condiciones previas	08/02/1996	
Calendario de Desembolsos		
Primer desembolso	15/05/1996	
Último desembolso	15/12/1998	15/12/2003

<i>Resumen de datos sobre costos</i>	<i>Original</i>	<i>Actual</i>
Monto total del financiamiento BID	U\$S 8,475,000	U\$S 8,465,000
Costo total del proyecto	U\$S 11,383,100	U\$S 11,373,100
Financiamiento del BID como % del costo total	74 %	74%
Fuente de Financiamiento	Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa	
Pari Passu Ejecutado	71 %	

<i>Categoría de Inversión</i>	<i>BID</i>	<i>Contraparte Local</i>	<i>Total</i>
Emolumentos Firma Serv. Prof.	59,940.58	26,000.00	85,940.58
Remuneraciones Consultores Indiv.	2,542,487.41	240,000.00	2,782,487.41
Emolumentos Consultores Indiv.	4,448,596.53	---	4,448,596.53
Viajes Becarios y Participantes	172,953.36	---	172,953.36
Otros	---	---	---
Locales Apoyo General	126,158.70	1,267,000.00	1,393,158.70
Muebles Apoyo General	---	36,500.00	36,500.00
Equipo Apoyo General	127,371.62	78,300.00	205,671.62
Personal de Apoyo Ap.Gral	---	592,250.00	592,250.00
Servicios de Auditoría	48,000.00	100,000.00	148,000.00
Comunicaciones Ap.Gral	98,526.24	227,700.00	326,226.24
Otros Apoyo General	152,439.10	340,350.00	492,789.10
Emolumentos Prog.Ev.	61,000.00	---	61,000.00
Difusión	170,000.00	---	170,000.00
Metodología	172,900.00	---	172,900.00
Políticas	200,000.00	---	200,000.00
Imprevistos	84,626.46	---	84,626.46
TOTAL	8,465,000.00	2,908,100.00	11,373,100.00

Los montos están expresados en miles de dólares estadounidenses (U\$S).

NO. Y DESCRIPCION DE LA CATEGORIA	PRESUPUESTADO ORIGINAL		PRESUPUESTADO VIGENTE		TOTAL DESEMBOLSADO		SALDO DISPONIBLE	
	BID	LOCAL	BID	LOCAL	BID	LOCAL	BID	LOCAL
01.01.00 Emolumentos Firma Ser. P	67,940.58	26,000.00	59,940.58	26,000.00	59,940.58	10,998.04	-	15,001.96
02.01.00. Remuner. Consult.	2,871,500.00	240,000.00	2,542,487.41	240,000.00	2,470,274.21	448,525.05	72,213.20	-208,525.05
02.02.00. Emolum. Consult. Individ.	4,033,090.00	-	4,448,596.53	-	3,522,689.39	378,245.63	925,907.14	-378,245.63
03.03.00. Viajes Becarios Particip.	157,500.00	-	172,953.36	-	137,953.36	2,004.20	35,000.00	-2,004.20
03.09.00 Otros	70,000.00	-	-	-	-	-	-	-
06.01.00. Locales Apoyo General	124,000.00	1,267,000.00	126,158.70	1,267,000.00	117,981.64	797,222.29	8,177.06	469,777.71
06.02.00 Muebles Apoyo General	-	36,500.00	-	36,500.00	-	103,681.85	-	-67,181.85
06.03.00. Equipo Apoyo General	162,700.00	78,300.00	127,371.62	78,300.00	127,371.62	125,617.49	-	-47,317.49
06.06.00. Personal de Apoyo Ap. Gen.	-	592,250.00	-	592,250.00	-	295,441.58	-	296,808.42
06.07.00. Servicios de Auditoría	-	100,000.00	48,000.00	100,000.00	3,958.12	89,338.81	44,041.88	10,661.19
06.08.00. Comunicaciones Ap. Gener.	198,900.00	227,700.00	98,526.24	227,700.00	94,843.61	144,409.74	3,682.63	83,290.26
06.09.00. Otros Apoyo General	343,950.00	340,350.00	152,439.10	340,350.00	152,439.10	266,726.34	-	73,623.66
08.02.00. Emolumentos Prog. Eva.	71,000.00	-	61,000.00	-	43,900.00	-	17,100.00	-
09.01.00. Difusión	-	-	170,000.00	-	107,375.86	2,849.14	62,624.14	-2,849.14
09.02.00. Metodología	-	-	172,900.00	-	59,219.59	160,337.61	113,680.41	-160,337.61
09.03.00. Políticas	-	-	200,000.00	-	47,706.52	50,534.50	152,293.48	-50,534.50
98.00.00. Imprevistos	374,419.42	-	84,626.46	-	-	-	84,626.46	-
SUBTOTALES	8,475,000.00	2,908,100.00	8,465,000.00	2,908,100.00	6,945,653.60	2,875,932.27	1,519,346.40	32,167.73
FONDO ROTATORIO					67,957.88		67,957.88	
DIFERENCIAS DE CAMBIO	-	-	-	-	64,300.66		64,300.66	
TOTALES					7,009,954.26	2,875,932.27	1,387,087.86	32,167.73
TOTAL BID + LOCAL		11,383,100.00		11,373,100.00		9,885,886.53		

Montos expresados en miles de dólares estadounidenses

Pari Passu Ejecutado: 71 / 29