



Oficina Internacional del Trabajo
Oficina Subregional para los Países Andinos

Microempresas Asociativas de Servicios

Manual de Promoción

José Yeng

Lima, enero del 2004

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual, en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción deben formularse las correspondientes solicitudes a la Oficina de Publicaciones (Derechos de autor y licencias), Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza, solicitudes que serán bien acogidas.

YENG, José

Microempresas asociativas de servicios - Manual de promoción

Lima: OIT/Oficina Subregional de los Países Andinos, 2003, 106p.

Microempresa, pequeña empresa, servicios, mantenimiento, utilización de mano de obra, creación de empleo, manual. 03.04.5

ISBN 92-2-315514-2 (versión impresa)

ISBN 92-2-315515-0 (versión PDF)

Datos de catalogación de la OIT

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Las publicaciones de la OIT pueden obtenerse en Las Flores 275, San Isidro, Lima 27 - Perú, o pidiéndolas al Apartado Postal 14-124, Lima, Perú.

Vea nuestro sitio en la red: www.oit.org.pe

ADVERTENCIA

El uso de un lenguaje que no discrimine ni marque diferencias entre hombres y mujeres, es una de las preocupaciones de nuestra Organización. Sin embargo, no hay acuerdo entre los lingüistas sobre la manera de hacerlo en nuestro idioma.

En tal sentido y con el fin de evitar la sobrecarga gráfica que supondría utilizar en español o/a para marcar la existencia de ambos sexos, hemos optado por emplear el masculino genérico clásico, en el entendido de que todas las menciones en tal género representan siempre a hombres y mujeres.

PRESENTACIÓN

A finales de la década de 1980 y principios de la década de 1990, diversas entidades públicas y privadas de los países andinos enfrentaron el desafío de responder a las demandas de servicios públicos de carácter municipal de poblaciones urbano-marginales, a la vez que a satisfacer sus expectativas de generación de empleo.

Experiencias pioneras desarrolladas en el Perú¹ y en Bolivia² permitieron determinar, tempranamente, que el empleo generado debía establecerse alrededor de formas empresariales (considerando que la prestación de servicios tiene carácter permanente), y que tales empresas debían ser preferentemente asociativas, en concordancia con las formas de organización de las comunidades donde se insertaban los proyectos, las cuales están fuertemente enraizadas a una ancestral tradición cultural comunitaria.

Las lecciones aprendidas, tras la creación de estas primeras microempresas asociativas prestadoras de servicios públicos³, fueron recogidas y adaptadas para ser aplicadas en el ámbito rural, para la creación de microempresas asociativas de mantenimiento de caminos, las cuales mantienen los principios básicos de asociatividad empresarial para la prestación del servicio de mantenimiento rutinario de caminos vecinales⁴. El éxito obtenido en estas microempresas permite proyectar ahora la posibilidad de expandir la formación de microempresas asociativas hacia otras áreas de los servicios urbanos y rurales.

Este documento presenta la propuesta de la Oficina Internacional del Trabajo (OIT) para promover la formación y contratación de microempresas asociativas de servicios, con énfasis en aquellas vinculadas a la prestación de servicios públicos municipales y al mantenimiento de infraestructura urbana y rural de alcance local.

La promoción de este tipo de microempresas, forma parte de la estrategia de generación de empleo y lucha contra la pobreza, ya que permite establecer una forma de organización y gestión de los servicios locales con un doble impacto: a) generar empleo con la participación y responsabilidad social de los propios pobladores y comunidades; y b) facilitar e impulsar una cultura empresarial, allí donde antes no existía.

El presente manual se concibe como una herramienta operativa destinada a los equipos de promoción que serán encargados de la formación e implementación de las microempresas asociativas de servicios (MAS). En ese sentido, podrá ser adaptado y ajustado a las condiciones específicas de los sectores urbano o rural de cada país en el que se desee aplicar la metodología.

Este manual forma parte de un conjunto de estudios y propuestas que realiza OIT en el marco del proyecto "Promoción de Tecnologías Intensivas en Mano de Obra en la Inversión Pública en Bolivia Ecuador y Perú", el cual opera con recursos de la cooperación del reino de Dinamarca.

¹ Entre 1989 y 1993, el Instituto de Promoción de la Economía Social (IPES) promovió la creación de 140 microempresas asociativas de servicios públicos municipales, en acuerdo con diversos municipios de la ciudad de Lima.

² A partir de 1991, la experiencia de Perú se replicó en Bolivia, creando unas 60 microempresas de servicios.

³ Ver Estudio *"Privatización de Servicios Públicos Municipales a Través de Microempresas"*. Salomón, Emilio y otros. OIT/IPES, octubre 1998.

⁴ Destacan las experiencias desarrolladas por el Programa de Caminos Vecinales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones del Perú y de la Unidad de Caminos Vecinales del Ministerio de Obras Públicas del Ecuador.

Para su elaboración se ha tomado como base y adaptado el manual titulado: Mantenimiento Rutinario de Caminos con Microempresas – Manual de Promoción, preparado por el Ing. Emilio Salomón y la Lic. Marita Gonzales para la OIT, el cual está orientado específicamente a la promoción de microempresas de mantenimiento rutinario de caminos a partir de las experiencias existentes en países como Colombia, Bolivia, Ecuador y Perú, en los cuales se viene implementando este modelo de gestión vial y de generación de empleo, con resultados satisfactorios.

El manual ha sido editado por Serge Cartier van Dissel, funcionario de la OIT, y Emilio Salomón, coordinador del proyecto "Promoción de Tecnologías Intensivas en Mano de Obra en la Inversión Pública en Bolivia, Ecuador y Perú".

CONTENIDO

PRESENTACION	i
INTRODUCCIÓN	1
1. MICROEMPRESAS ASOCIATIVAS DE SERVICIOS	3
1.1 Definición de la microempresa asociativa	3
1.2 Servicios que pueden brindar las microempresas	3
1.3 Criterios para establecer una demanda efectiva de los servicios	7
1.4 Características de las microempresas asociativas	8
1.5 Beneficios de promover su implementación	10
2. ACTORES PARTICIPANTES EN EL PROCESO DE PROMOCIÓN	13
2.1 Entidades contratantes	13
2.2 Entidades promotoras	14
2.3 Población objetivo de la promoción	15
3. EL CICLO DEL PROCESO DE PROMOCIÓN	19
3.1 Significado y alcances de la promoción	19
3.2 Fases y etapas del proceso de promoción	20
4. ACTIVIDADES PREPARATORIAS (Fase 1)	25
Paso 1: Designación del equipo promotor	25
Paso 2: Elaboración y aprobación del proyecto	26
Paso 3: Elaboración del plan de promoción	28
5. SELECCIÓN DEL GRUPO ASOCIADO (Fase 2)	31
Paso 4: Presentación con las autoridades y líderes locales	31
Paso 5: Divulgación de la convocatoria	33
Paso 6: Conformación del Comité de Selección	34
Paso 7: Taller informativo	35
Paso 8: Llenado de las fichas de inscripción	36
Paso 9: Preselección de candidatos	37
Paso 10: Pruebas de evaluación	38
Paso 11: Selección del grupo que conformará la microempresa	39
6. CONSTITUCIÓN LEGAL (Fase 3)	43
Paso 12: Taller de orientación legal	43
Paso 13: Asamblea de constitución legal	44
Paso 14: Formalización legal	45
7. CAPACITACIÓN INICIAL (Fase 4)	47
Paso 15: Capacitación técnica	47
Paso 16: Taller de organización socio empresarial	48
8. CONTRATACIÓN E INICIO DE OPERACIONES (Fase 5)	49
Paso 17: Gestión y aprobación de la contratación	49
Paso 18: Suscripción del contrato de servicios	50
Paso 19: Financiamiento para equipamiento	51
Paso 20: Inicio de operaciones	52

9. CAPACITACIÓN EMPRESARIAL Y ACOMPAÑAMIENTO INICIAL (Fase 6)	55
Paso 21: Capacitación empresarial	55
Paso 22: Acompañamiento inicial	56
ANEXOS	61
Anexo 1: Actividades preparatorias	63
Anexo 2: Selección del grupo asociado	68
Anexo 3: Constitución legal	86
Anexo 4: Capacitación inicial	93
Anexo 5: Contratación e inicio de operaciones	99
Anexo 6: Capacitación empresarial y acompañamiento inicial	101

INTRODUCCIÓN

El objetivo de este manual es presentar y desarrollar, en forma clara y sencilla, una metodología que permita promover la formación e implementación de microempresas asociativas de servicios, con base local, especialmente en el ámbito de los servicios públicos municipales y del mantenimiento de la infraestructura pública y social, concebidos ambos como una estrategia de fomento del empleo y lucha contra la pobreza.

En este marco, los objetivos específicos del manual son los siguientes:

- Presentar la estrategia general para la formación e implementación de las microempresas que puedan ser contratadas para brindar diversos servicios, públicos o privados, tanto en el ámbito urbano como rural.
- Desarrollar en forma precisa los criterios, procedimientos generales y actividades principales que deben ser ejecutadas por las entidades promotoras para la promoción de este tipo de microempresas.

Considerando que los estudios y documentos elaborados por la OIT tienen un alcance regional, antes que una aplicación para un país determinado, se recomienda tomar en cuenta los siguientes alcances:

- El manual es principalmente una metodología para promover la formación de microempresas asociativas de servicios, no es una receta, y por tanto, puede ser adaptada en forma flexible, de acuerdo a las características y necesidades específicas de cada país y de la institución pública que tenga interés en promoverla.
- Para la elaboración de este manual se han tomado en cuenta las diferentes experiencias de la región en la promoción de microempresas asociativas de servicios públicos, en especial, aquellas vinculadas a los servicios de limpieza urbana, pioneras en esta materia, así como las referidas a la promoción de microempresas de mantenimiento rutinario de caminos que actualmente vienen siendo implementadas en países como Colombia, Perú, Ecuador, Bolivia, Uruguay y Guatemala, entre otros.

Para el mejor uso del manual se recomiendan las siguientes pautas:

- Antes de optar por una metodología específica de promoción, la entidad promotora deberá elaborar el proyecto correspondiente de tal manera que pueda definir con precisión los siguientes criterios de intervención:

- El ámbito del proyecto; si es urbano o rural.
- El tipo de servicios que se quieran implementar: Servicios públicos municipales o de mantenimiento de la infraestructura pública u otros.
- El número de microempresas requeridas.
- La definición por parte de la entidad contratante, si ella asumirá de manera directa la promoción de las microempresas o si recurrirá a contratar una entidad promotora.
- Los costos estimados y el mecanismo financiero previsto o disponible para atender la contratación de las microempresas, que puede incluir esquemas de cofinanciamiento entre entidades públicas, así como aportes privados y pagos de los usuarios.

- Aprobado el proyecto por la entidad contratante, se procederá a la preparación del plan de promoción tomando en cuenta el perfil de las microempresas que se busca implementar, así como las características de la población objetivo con las cuales se desarrollará el proceso de promoción.
- De acuerdo a las características de cada país, así como de las entidades contratantes y promotoras, el manual puede ser flexible y adaptado, tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- Los tipos de entidades contratantes: Ministerios, Proyectos Especiales, Entidades Públicas Descentralizadas, Institutos Públicos Especializados, Empresas Públicas, Corporaciones Públicas, Municipalidades, Gobiernos Regionales, Provinciales, Departamentales, etc.
- Las modalidades de contratación pública permitidas: menor cuantía, adjudicación directa, contratación directa; en aplicación de las disposiciones legales generales o especiales en cada país.
- Los mecanismos financieros para atender los servicios públicos y no públicos que se quieren promover.
- Las modalidades de organización legal aceptadas para la constitución de las microempresas de servicios.

El manual consta de 9 capítulos y de 6 anexos complementarios a las diferentes fases de la promoción:

- *El capítulo 1* aborda la definición o uso de la categoría "microempresa asociativa" para efectos del manual, establece de manera referencial los tipos de servicios potenciales que pueden promoverse bajo el sistema de microempresas, las características de las microempresas asociativas y, finalmente, los beneficios y ventajas de su implementación.
- *El capítulo 2* presenta a los actores participantes en el proceso de la promoción de las microempresas asociativas de servicios (MAS), incluyendo sus roles y funciones en las diferentes fases del proceso.
- *El capítulo 3* describe el ciclo del proceso de promoción, el significado y alcances de la promoción, el enfoque participativo, las fases y etapas del proceso y las metas y resultados esperados en cada una de las mismas.
- *Los capítulos 4 al 9* desarrollan el proceso que debe seguir paso a paso el equipo promotor para lograr la formación, contratación y puesta en operación de las microempresas de servicios. Incluye 6 fases operativas y un total de 22 pasos.
- *Los anexos*, que en su conjunto son seis, complementan la información contenida en cada una de las fases de promoción pero, fundamentalmente, se orientan a ofrecer los instrumentos o la información adicional que se considera necesaria para llevar de manera adecuada el proceso de promoción.

1. MICROEMPRESAS ASOCIATIVAS DE SERVICIOS

En este capítulo se aborda la definición de la microempresa asociativa que será utilizada en el manual de promoción, los alcances de los servicios que pueden ser contratados mediante este tipo de microempresas, las principales características de este modelo de microempresa; y, finalmente, los beneficios que se pueden lograr con su implementación.

1.1 Definición de la microempresa asociativa

Cuando hablamos de "microempresas asociativas", nos estamos refiriendo a aquellas de base comunitaria urbana o rural, organizadas bajo alguna modalidad jurídica, las cuales están conformadas exclusivamente por personas naturales, y cuya propiedad y gestión están distribuidas en forma igualitaria, es decir, aquellas en las que todos sus miembros tienen la misma cuota de participación en derechos y obligaciones, así como en la propiedad, gestión y distribución de utilidades.

A este tipo de empresas asociativas podemos también denominarlas como microempresas "autogestionarias" aunque en este tema hay dos posiciones: aquellas personas que consideran que las empresas asociativas son necesariamente autogestionarias, y las que entienden que bajo el concepto de "asociatividad" se puede encontrar diferentes tipos de organización y relación entre los socios, aunque no fueran de naturaleza autogestionaria.

Para efectos del presente manual utilizaremos la siguiente definición:

Las microempresas asociativas son entidades jurídicas conformadas por un conjunto de personas, que participan de manera igualitaria en la propiedad, gestión y utilidades de la misma; y que están constituidas bajo cualquiera de las modalidades de organización legalmente permitidas, según cada país.

Esta definición responde a un criterio práctico que se orienta a establecer una estrategia de promoción social, antes que una tipología jurídica⁵ y se estima que puede servir para orientar a las entidades de promoción en la selección de la modalidad legal más conveniente para los grupos asociados que se quieren promover.

1.2 Servicios que pueden brindar las microempresas

De acuerdo a las experiencias existentes, las microempresas asociativas de servicios (MAS) resultan aptas para la prestación y administración de servicios públicos de carácter municipal y para el mantenimiento de la infraestructura pública local, particularmente en aquellos servicios que por naturaleza son intensivos en el uso de mano de obra y los cuales, por razones operativas o por existir una voluntad política de generar empleo local, la entidad responsable del servicio decide entregar a la gestión de microempresas de alcance comunal.

⁵ Puede revisarse el reciente estudio preparado por la OIT titulado: "Políticas de contratación pública y modalidades legales de organización para la pequeña empresa en los países andinos", Yung, José; Cartier, Serge. OIT, 2003. En dicho estudio se observa que las modalidades de organización empresarial de carácter asociativo no cuentan con una legislación, o si existe ésta, es insuficiente o deficiente, recurriéndose al uso o adaptación de modalidades "no empresariales".

Microempresas de servicios públicos

Se refieren a las microempresas que asumen la gestión de servicios públicos de alcance municipal, tales como la recolección y reciclaje de basuras domiciliarias⁶ y de mercados, el barrido de calles, el mantenimiento de parques y jardines, la administración de servicios higiénicos públicos, de viveros, de mataderos municipales y de cementerios públicos, entre otros.

Microempresas de mantenimiento de infraestructura pública

A pesar de que las experiencias de microempresas de mantenimiento de la infraestructura pública se han centrado principalmente en el mantenimiento de caminos, se estima que esta forma de organización comunitaria, se puede hacer extensiva al mantenimiento de otra infraestructura pública productiva y de servicios de carácter urbano y rural, tales como el mantenimiento periódico de centros educativos y de salud, la limpieza de edificios públicos, la administración de sistemas rurales de agua potable, el mantenimiento de canales de riego y sistemas de drenaje; así como el mantenimiento rutinario y periódico de vías públicas urbanas, centros deportivos y otros espacios públicos, entre otros.

Revisión de los tipos de servicios con mayor potencialidad

A continuación se presenta un cuadro con unos ejemplos de los servicios de mayor potencialidad, para ser contratados con microempresas asociativas, la mayoría de estos de competencia municipal y, eventualmente, regional. Debe precisarse que esta lista tiene un carácter referencial y de ayuda para las entidades interesadas en promover tal tipo de servicios. En ningún caso los servicios descritos pueden ser considerados como exclusivos o cerrados.

Los servicios considerados con mayor potencialidad para ser atendidos con microempresas, son los servicios públicos municipales y aquellos vinculados al mantenimiento de los diferentes tipos de infraestructuras, especialmente aquellas de uso público o social, tanto urbanas como rurales.

Estos servicios permiten atender la demanda de servicios municipales y, en el caso del mantenimiento, la prolongación de la vida útil de dichas infraestructuras y la postergación de la realización de inversiones más costosas (como la reparación o rehabilitación) que exigen mayores recursos, en comparación con los que resultan necesarios para su mantenimiento.

⁶ En el caso de las microempresas de recolección de basuras, se hace la salvedad que por la limitada cobertura que ofrecen, al manejar tecnologías de baja escala (tricyclos, caritos a tracción animal, cilindros con ruedas, etc.), se considera que son aptas para la operación de sistemas de recolección en ciudades no mayores de 30,000 habitantes; o para brindar cobertura a zonas urbano marginales en las cuales la presencia de los sistemas convencionales de limpieza pública no resultan rentables o aparentes. En este último caso, los sistemas de recolección con microempresas deberán estar articulados funcional y operativamente al sistema convencional de recolección, mediante la implantación de centros de acopio apropiados, tal como ocurre con las microempresas que operan en las laderas de la ciudad de La Paz en donde el acceso vehicular es muy restringido.

Servicios potenciales que pueden brindar las microempresas

Tipo de servicios	Tipo de infraestructura	Tipos de trabajos
Mantenimiento de obras públicas	Infraestructura vial y del transporte.	<p>En zonas rurales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento de caminos de herradura. • Mantenimiento de trochas carrozables. • Mantenimiento de caminos vecinales. • Mantenimiento de caminos departamentales o regionales. • Mantenimiento de carreteras nacionales. <p>En zonas urbanas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Parchado de huecos y fisuras de pistas asfaltadas. • Empedrado y reempedrado de calles. • Reparación de veredas, escalinatas y obras de acceso peatonal. • Reparaciones menores de puentes peatonales. • Mantenimiento de parques y monumentos. • Mantenimiento periódico de drenajes urbanos. • Mantenimiento de semáforos y señalización urbana.
	Infraestructura recreacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento de losas deportivas. • Mantenimiento de juegos infantiles. • Limpieza de playas públicas y otros balnearios.
	Infraestructura educativa.	<ul style="list-style-type: none"> • Pintado y reparaciones menores de colegios públicos.
	Infraestructura de salud.	<ul style="list-style-type: none"> • Pintado y reparaciones menores de postas médicas y centros de salud pública.
	Infraestructura de saneamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Pintado y reparaciones de letrinas y pozas sépticas. • Reparaciones menores en sistemas de desagües. • Administración y mantenimiento de baños públicos y servicios higiénicos.
	Infraestructura de riego.	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento de canales de riego. • Mantenimiento de diques y reservorios.
	Infraestructura de agua potable.	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento de tanques elevados. • Mantenimiento de pozos de agua potable. • Mantenimiento pozos de almacenamiento de agua potable. • Mantenimiento de sistemas de agua potable.

Tipo de servicios	Tipo de infraestructura	Tipos de trabajos
Gestión ambiental.	Áreas verdes.	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento de jardines públicos o privados. • Mantenimiento de áreas verdes públicas o privadas. • Mantenimiento y control de bosques. • Gestión de viveros. • Reforestación de laderas, taludes y zonas desérticas. • Arborización de calles.
	Limpieza y aseo.	<ul style="list-style-type: none"> • Limpieza de locales industriales. • Limpieza de locales públicos. • Limpieza de parques y plazoletas (incluye bancas y monumentos). • Recolección de basura domiciliaria. • Barrido de calles y zonas públicas. • Gestión de pequeños rellenos sanitarios manuales. • Recuperación y reciclaje de residuos sólidos (domiciliarios, industriales y de mercados).
	Saneamiento.	<ul style="list-style-type: none"> • Control de epidemias. • Sanidad animal. • Fumigación de locales comerciales. • Administración y mantenimiento de pequeños cementerios.
Suministro o distribución.	Agua potable.	<ul style="list-style-type: none"> • Administración y mantenimiento de pilones o sistemas de agua de uso múltiple. • Transporte y distribución de agua potable.
	Electricidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Generación y distribución eléctrica en pequeña escala mediante mini centrales hidroeléctricas. • Generación y distribución eléctrica en pequeña escala mediante generadores diesel.
	Comunicaciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción y llamadas telefónicas en zonas rurales. • Servicios de mensajería en zonas rurales o zonas urbanas periféricas.
Turismo.	Hospedaje alimentación y transporte turístico.	<ul style="list-style-type: none"> • Administración de hospedajes. • Alimentación, transporte, servicios de información, recreación y acompañamiento turístico. • Mantenimiento de sitios turísticos.
Parqueo Público.	Vigilancia y control del transporte.	<ul style="list-style-type: none"> • Cobro de parqueo. • Vigilancia y control de parqueos públicos municipales.
Vigilancia.	Cuidado del orden y la seguridad de personas y bienes.	<ul style="list-style-type: none"> • Vigilancia pública. • Vigilancia privada.

1.3 Criterios para establecer una demanda efectiva de los servicios

Para establecer la demanda efectiva de los servicios identificados anteriormente, se deben considerar dos criterios:

I) La condición técnica de los servicios

Se refiere al tipo de tareas que deben ser prestadas por las microempresas. Existen tareas que requieren una capacidad técnica especializada, o adiestrada para realizar determinadas tareas de acuerdo al uso de determinados equipos o herramientas, a los rendimientos esperados (tiempo estimado para realizar una tarea en 8 horas) y a la productividad (cantidad de unidades de trabajo que puede realizar un trabajador en un determinado periodo). De acuerdo a este criterio los servicios pueden ser especializados o múltiples.

- **Servicios especializados:** Los servicios especializados son aquellos que por sus características técnicas, requieren ser atendidos por una microempresa de forma exclusiva durante cierto periodo, no pudiendo ésta realizar otras tareas en forma simultánea, con el riesgo de obtener malos resultados o generar mayores costos. Unos ejemplos de este tipo de servicio es la administración de servicios higiénicos públicos, el mantenimiento rutinario de caminos, el servicio de recolección de basuras o de barrido de calles. En general los servicios especializados son aquellos que requieren tareas únicas y específicas para lograr el objetivo previsto.
- **Servicios múltiples:** Cuando los servicios no son especializados, las tareas pueden aplicarse a distintos servicios o pueden realizarse tareas similares para cumplir los objetivos de varios servicios; por ejemplo, la limpieza de calles tiene un equipamiento y requiere un conocimiento también requerido en la limpieza de parques y es similar a la limpieza de calzada en carreteras asfaltadas. De esta manera, una misma microempresa podría atender diferentes servicios mediante la aplicación de tareas comunes, de aplicación equivalente en distintos servicios que pueden ser agrupados en un solo "módulo de servicios" para justificar su demanda agregada y sus costos operativos. Por ejemplo, es el caso del mantenimiento de cierto agrupamiento de infraestructuras: colegios, postas médicas y edificios públicos, o drenajes urbanos y rurales.

II) Las cargas de trabajo y la periodicidad

La demanda de los servicios dependerá principalmente de las cargas de trabajo que se estiman como necesarias para cumplir con el objeto del contrato. Por ejemplo, existen servicios como la recolección de basuras, la administración de servicios higiénicos, el mantenimiento rutinario de caminos o el suministro de energía eléctrica rural, cuya carga de trabajo es casi constante en el tiempo y que por tanto requieren ser atendidas en forma diaria y permanente; en otros casos, como el mantenimiento de infraestructura escolar o de salud, después de su rehabilitación tienen una baja carga de trabajo, quizás una o dos veces por año y, principalmente, para reparaciones focalizadas o un mantenimiento periódico.

- **Servicios rutinarios o permanentes:** Son servicios que por su demanda deben ejecutarse todo el tiempo, en forma diaria o semanal. Servicios como el mantenimiento de caminos, la limpieza pública, el mantenimiento de parques y jardines o el servicio de administración y mantenimiento de cementerios, pertenecen a este grupo de servicios.
- **Servicios periódicos o por temporada:** Son aquellos que se brindan cada cierto tiempo durante el año. La periodicidad es variable según el tipo de obra, su antigüedad y estado. Hay obras que requieren ser atendidas antes, durante y después de las temporadas de lluvias, esto significa una

frecuencia de dos a tres veces al año, en otros casos la temporalidad puede limitarse a una o dos veces por año. Este es el caso de la infraestructura escolar y de salud y de la mayor parte de la infraestructura urbana.

Oportunidades para promover microempresas de servicios

Las oportunidades para promover microempresas de servicios se concentran principalmente en los servicios de mantenimiento de infraestructuras (urbana y rural) y en los servicios múltiples rutinarios y periódicos.

En cambio, los servicios especializados pueden concentrarse principalmente en mantenimiento vial rutinario, incluyéndose vías urbanas, aseo urbano y gestión ambiental.

El proyecto técnico para establecer la viabilidad de los servicios de mantenimiento de infraestructuras, deberá tomar en cuenta, además de los dos criterios mencionados, los siguientes: (a) número de obras atendibles; (b) cargas de trabajo estimadas por tipo de obras; (c) ubicación geográfica de las obras; (d) priorización de las obras; (e) recursos económicos disponibles para atender su mantenimiento en un esquema de economía de escala.

1.4 Características de las microempresas asociativas

Las microempresas asociativas que se buscan promover mediante este manual tienen las siguientes características:

Son empresas formales

Constituidas de acuerdo a la legislación vigente en cada país y que operan cumpliendo las normas tributarias, laborales y comerciales correspondientes.

Esta formalización exige contar con los siguientes documentos mínimos:

- Estatutos debidamente inscritos en los registros correspondientes.
- Domicilio y dirección legal verificable.
- Representante legal con capacidad de suscribir contratos y actuar legalmente.
- Registro de Contribuyente o su equivalente.
- Autorización sectorial, en caso corresponda.
- Licencia de operación otorgado por el municipio correspondiente.
- Libros contables debidamente legalizados y a cargo de un contador.
- Cuenta abierta en un banco autorizado.

Son empresas participativas

Son empresas en las cuales los socios trabajadores participan en la propiedad, en la gestión y en las utilidades, de preferencia aquellas de carácter autogestionario, es decir en las cuales existe una participación igualitaria de los socios.

La doble calidad de socio y trabajador, exige a los miembros de la microempresa un mayor y mejor compromiso en el cumplimiento de los servicios contratados y una capacitación especial en los aspectos referidos a la gestión socioempresarial, además de los aspectos técnicos operativos de los servicios que brindarán.

Son empresas locales

En este tipo de empresas asociativas, los asociados son seleccionados entre las personas residentes en los propios lugares o ámbitos (urbanos o rurales) en donde se brindaran los servicios. La selección de los asociados requiere un proceso de precalificación y evaluación para garantizar que el grupo asociado que conformará la microempresa cuente con las características deseadas.

La localización de los socios permite una mejor atención de los servicios en la medida de que: (a) genera empleo local; (b) los socios conocen mejor las necesidades que deben ser atendidas; (c) pueden acudir en forma oportuna para atender las eventualidades y situaciones de mayor demanda de trabajo; (d) facilita la supervisión y control de los trabajos que realizan cada uno de los miembros de las microempresas.

En general, esta característica mejora el nivel de pertenencia y responsabilidad de la microempresa respecto de las obras o servicios por atender y, al mismo tiempo, facilita la fiscalización social por parte de las propias comunidades y usuarios. Esto último servirá como elemento clave para la evaluación periódica que realizará la entidad contratante.

Son empresas competitivas

Son empresas que deben prestar los servicios con igual o mayor nivel de calidad que la administración directa y que cualquier otra empresa local o externa. Esto significa que los servicios proporcionados por las microempresas deben ser eficientes y eficaces, tal como lo exige una economía de competitividad.

Considerando que en muchos casos no existe aún un mercado abierto para estos servicios, y que propiamente la oferta y la demanda son impulsadas por las entidades promotoras y contratantes, esta competitividad deberá expresarse en el desarrollo de las siguientes capacidades por parte de las microempresas:

- **Capacidad técnica.** Es decir que las microempresas puedan garantizar a la entidad contratante un servicio eficiente, efectivo y competitivo, y deben garantizar una ejecución exitosa del contrato, en forma autónoma y responsable.
- **Capacidad de gestión.** Es decir el funcionamiento de la microempresa en forma organizada, con una correcta administración económica de sus recursos y la consolidación de los mecanismos de integración y asociatividad.
- **Aceptación social.** Referido a la fiscalización y aprobación social por parte de la comunidad beneficiaria de las labores que realicen las microempresas.

Bajo este concepto, la labor de la microempresa de servicios no genera una relación laboral con la entidad contratante. Eso significa que si el servicio es satisfactorio, la microempresa podrá ser acreedora del pago de la tarifa estipulada en el contrato; pero si este servicio es deficiente, la entidad contratante estará en pleno derecho de aplicar las sanciones establecidas en el contrato o, en casos extremos, rescindir o resolver el mismo⁷.

Asimismo, si el contrato es ejecutado de manera satisfactoria, éste podrá ser renovado a su término, siempre y cuando la entidad contratante esté dispuesta a seguir con tal sistema de contratación de servicios.

⁷ También es usual, al menos durante los primeros seis meses de operación, conceder a la microempresa un plazo prudencial para subsanar las deficiencias, antes de proceder a aplicar las sanciones establecidas en el contrato.

1.5 Beneficios de promover su implementación

Los principales beneficios y ventajas que genera la implementación de las microempresas asociativas de servicios, se dan principalmente en el campo de los servicios públicos municipales y del mantenimiento de la infraestructura pública, tanto urbana como rural.

Genera empleo local

Genera empleo directo entre hombres y mujeres de la localidad, transfiriendo recursos monetarios a la economía local y mejorando los ingresos familiares en forma sostenible, contribuyendo de manera segura a la superación de la pobreza en las zonas urbanas y rurales.

Los proyectos técnicos deberán precisar los estándares de rendimiento y productividad por tipos de infraestructura. Éstos definirán el número de puestos de trabajo que requerirá la microempresa para atender oportuna y eficazmente los servicios contratados.

Incrementa la vida útil y preserva la inversión realizada

El mantenimiento oportuno de la infraestructura, en especial el rutinario y el periódico, permite incrementar la vida útil de la infraestructura pública, tanto aquella de uso social como la que tiene propósitos económicos.

Las intervenciones de conservación, preservan y garantizan las inversiones públicas realizadas, evitando mayores pérdidas del patrimonio público. En este sentido, permiten un importante ahorro de recursos futuros, pues la necesidad de realizar rehabilitaciones o nuevas construcciones en la infraestructura pública, serán menores, y en su caso serán demandadas a plazos mayores.

Garantiza servicios oportunos y eficaces

La introducción de la microempresa como organización prestadora de servicios, garantiza un mecanismo organizado y planificado que permite brindar los servicios públicos en forma oportuna y eficaz.

Se reducen los costos comparativos de mantenimiento

En especial, en el caso de los servicios de mantenimiento múltiple se pueden aplicar economías de escala para atender los diferentes tipos de servicios durante un periodo anual. Como se trata de servicios de alto empleo de mano de obra, los costos de dicho mantenimiento pueden ser menores a los aplicables mediante otros sistemas, como la administración directa y la propia contratación privada. La diferencia de costos depende de los distintos tipos de servicios y la posibilidad de optimizar su gestión mediante la programación de módulos de servicios de mantenimiento múltiple.

Genera cultura empresarial

Las microempresas permiten generar cultura empresarial entre los miembros que la conforman, y es una experiencia valiosa para el cambio de actitudes y aptitudes en las zonas urbanas y rurales, en donde se implementan estos sistemas.

Las experiencias demuestran que la estrategia de conformar microempresas para prestar servicios, en especial para el mantenimiento de infraestructura social, económica y productiva, facilita la adopción de aptitudes y actitudes empresariales, incluso en aquellos que ingresaron inicialmente con un visión de "simples asalariados".

La gran ventaja de implantar microempresas, además de garantizar buenos servicios a menores costos, es la posibilidad que se presenta para fomentar la implantación y desarrollo de capacidades emprendedoras y productivas entre sus miembros, valor intangible para la superación de la pobreza en nuestros países.

Algunas de las prácticas empresariales que pueden observarse en diferentes experiencias de microempresas de servicios, son las siguientes:

- Mejores mecanismos de planificación, organización y ejecución técnica para brindar los servicios contratados, lo cual no ocurre cuando los trabajadores responsables de hacerlo son asalariados, o cuando estas tareas son realizadas en forma voluntaria como parte de programas de trabajo comunitario.
- Implantación de "actitudes" empresariales allí donde antes no existían⁸, como resultado de un adecuado proceso de entrenamiento y capacitación para fortalecer las habilidades técnicas y de administración de los miembros de las microempresas.
- Generación de una cultura de ahorro e inversión entre los miembros de la microempresa, cuya mejor expresión es la replica de la experiencia en otros proyectos productivos. De esta manera, la microempresa puede convertirse en una plataforma para otras experiencias empresariales, a manera de "incubadora". Una correcta asistencia y orientación pueden permitir nuevos horizontes para el desarrollo personal y asociado de los grupos que participan en las microempresas.

El Ministerio de Transportes del Perú, a través del Programa Caminos Rurales, logró promover en su primera etapa (1996-2000) alrededor de 300 pequeños proyectos con un promedio de inversión de US\$ 3,500. Estos proyectos fueron financiados totalmente por las propias microempresas de mantenimiento vial (alrededor de 250) a partir de los ahorros de los salarios de los asociados, créditos locales y de la reinversión de las utilidades de las microempresas. El Programa sólo brindó asistencia técnica y acompañamiento para la implementación de los pequeños proyectos productivos y de servicios.

- La "empresarialidad" bien orientada produce un efecto demostrativo y multiplicador en el "ambiente local", urbano o rural, donde operan las microempresas. Su presencia es un referente para la población, estimulando la organización e impulso de nuevas actividades económicas e iniciativas de proyectos empresariales.

⁸ Incluso los mecanismos de mantenimiento con retribución económica con grupos comunitarios se limitan a generar sistemas de trabajo y redistribución de ingresos o beneficios económicos, sin que esto permita generar capacidades y actitudes empresariales, base de una cultura empresarial.



Microempresa de mantenimiento en áreas verdes.

2. ACTORES PARTICIPANTES EN EL PROCESO DE PROMOCIÓN

2.1 Entidades contratantes

Este grupo está conformado por aquellas entidades que tienen competencia, interés y decisión en contratar los servicios de microempresas asociativas para atender las diversas necesidades de mantenimiento de la infraestructura a su cargo o brindar servicios a los usuarios locales en sus correspondientes jurisdicciones y áreas de competencia.

En términos generales, podemos identificar hasta cinco tipos de entidades contratantes, los cuales se describen brevemente a continuación:

Ministerios o entidades públicas especializadas de alcance nacional

Estas entidades son las principales contratantes de servicios públicos de alcance nacional, por ejemplo para el mantenimiento de carreteras nacionales. Con el proceso de modernización de la gestión pública, que viene implementándose en los países de la región, los Ministerios y las Entidades Públicas vienen implementando procesos de privatización y concesiones de los principales servicios públicos que aún se encuentran bajo esquemas de administración directa.

Gobiernos Regionales, Departamentales o Provinciales

Los Gobiernos Regionales también tienen un rol importante en la demanda de servicios de interés para el tipo de microempresas que se quieren promover. En efecto, la mayor parte de las infraestructuras (Educación, Salud, Saneamiento, Obras de Inversión Social, carreteras regionales, etc.) ubicadas en las regiones, o ámbitos equivalentes (Departamentos, Provincias, etc.) han pasado a ser responsabilidad de estas entidades como consecuencia de los procesos de descentralización que se vienen implementando en la región.

Gobiernos Locales o Municipios

Los Gobiernos Locales tradicionalmente han tenido a cargo la prestación de la mayor parte de los servicios públicos locales, los cuales son los más adecuados a la capacidad de atención de las microempresas, por ejemplo, la limpieza urbana, la distribución de redes de agua y desagüe, la seguridad ciudadana, el mantenimiento de infraestructura urbana, etc.

Empresas privadas

Las empresas privadas pueden promover y contratar microempresas para asegurar el abastecimiento de ciertos productos o servicios en la perspectiva de optimizar sus actividades y sobre todo de mejorar sus relaciones con el entorno social en el que se desenvuelven. Tal es el caso de ciertas empresas mineras que han contratado el suministro de bienes y servicios con micro y pequeñas empresas locales. En este campo se estima que podría ampliarse la contratación hacia microempresas asociativas de servicios, como las propuestas en este manual.

Las comunidades organizadas

Aún cuando los casos son bastante limitados, se debe considerar también como potenciales entidades contratantes a las comunidades organizadas. Esto puede aplicarse en el caso de que la organización comunitaria contrata los servicios de microempresas u organizaciones conformadas por la población

de la propia comunidad, así como de otras microempresas para que ejecuten servicios y mantenimiento de infraestructura en la comunidad. Este es el caso de comunidades urbanas que forman microempresas para gestionar la operación y mantenimiento de servicios de agua potable.

2.2 Entidades promotoras

En la mayoría de las experiencias existentes, han sido las propias entidades contratantes las que han asumido las tareas de promoción de las microempresas asociativas, a través de sus propios departamentos, áreas o direcciones de promoción. Esto ha sido posible porque los organismos contratantes tenían como meta la promoción de un numeroso grupo de microempresas y, posteriormente al proceso de promoción, el propósito de acompañar su consolidación social y empresarial⁹.

También se cita el caso de organismos que, sin tener una meta ambiciosa de promoción, han procedido a capacitar y entrenar a los funcionarios de sus áreas de promoción o relaciones comunitarias en las metodologías de promoción requeridas para asumir este proceso¹⁰.

Sin embargo, también existen casos en que la entidad contratante contrató a entidades promotoras especializadas, las cuales se encargaron de la promoción y capacitación de las microempresas¹¹.

Bajo estos conceptos, las entidades promotoras pueden clasificarse en tres grupos principales:

Entidades públicas

En este caso se identifican diversos programas públicos de promoción del empleo en el ámbito urbano y rural; por ejemplo, aquellos adscritos a los Ministerios de Trabajo, Agricultura y Obras Públicas, principalmente; así como los Programas Anti-pobreza, en especial los Fondos de Inversión Social, los cuales actúan bajo la modalidad de promoción directa.

Organizaciones No Gubernamentales (ONG)

Estas entidades cumplen un rol dinámico en la ejecución de proyectos de desarrollo local, generación de empleo urbano y rural, así como en el desarrollo de proyectos comunitarios, situación que facilita su intervención como entidades promotoras para los fines de este manual. Éstas, por su naturaleza pueden actuar en la promoción directa, para efectos de sus propios programas y proyectos, o como entidades contratadas que brindan servicios a las entidades públicas que lo requieren.

Empresas privadas

Existen casos en los cuales la entidad contratante puede recurrir a los servicios de empresas locales para realizar el proceso de promoción, capacitación y acompañamiento a las microempresas. Es

⁹ Son los casos del Programa de Caminos Rurales del Perú y de la Unidad de Caminos Vecinales del Ecuador, las cuales crearon sendas gerencias de promoción, especializadas para asumir las labores de promoción y acompañamiento de las microempresas de mantenimiento rutinario de caminos que tenían como meta crear.

¹⁰ Es el caso de los gobiernos provinciales del Ecuador y Bolivia que por acuerdo con la OIT capacitaron a sus existentes direcciones de promoción o relaciones comunitarias para asumir las tareas de promoción y acompañamiento de las microempresas que se proponían crear.

¹¹ Es el caso de las microempresas de servicios públicos que fueron promovidas por el IPES en el Perú, por ASEAM en Bolivia y por CEPESIU en el Ecuador, en acuerdo con un conjunto de municipalidades de sus respectivos países. Otro ejemplo es el del Programa de Caminos Rurales del Perú, cuando esta entidad contrató al IPES para asumir la promoción de las primeras microempresas de mantenimiento rutinario de caminos que ese programa debía crear.

preciso destacar el surgimiento en los países andinos, de empresas privadas dedicadas a la capacitación y promoción del desarrollo, las cuales podrían desempeñar las labores de promoción requeridas, a condición de haberse capacitado en ellas.

2.3 Población objetivo de la promoción

Las entidades promotoras, sean estas contratadas o los propios departamentos de la entidad contratante, deberán desarrollar el proceso de promoción considerando una población objetivo conformada hasta por cuatro grupos de interés, los cuales se describen a continuación:

Las autoridades locales

Pueden ser consideradas como autoridades locales objeto de la promoción las siguientes: los alcaldes, los agentes municipales, los gobernadores o tenientes gobernadores, los jueces de paz, el comisario de policía y, en general, todos aquellos funcionarios públicos, que ejercen diversos niveles de coordinación y autoridad política y social y que actúan en la comunidad. Si bien no todos ellos tienen capacidad de contratación, también forman parte de la población objetivo de la promoción en la medida que conocen la realidad local en la cual debe trabajar el equipo promotor.

Los líderes locales

En este grupo se puede diferenciar dos tipos de líderes:

- **Los líderes comunales.** Son aquellas personas que oficialmente ocupan cargos de dirigencia dentro de las organizaciones comunitarias identificadas en las zonas de intervención del proyecto. Si bien no todas las autoridades comunales cuentan con las capacidades requeridas para apoyar la labor de promoción, es indispensable coordinar permanentemente con ellas durante el proceso de trabajo, especialmente en la fase de convocatoria y selección del grupo asociado.
- **Los líderes sociales.** Son aquellas personas que pueden o no ocupar algún cargo público, comunal, social o religioso y que gozan de amplia credibilidad entre los miembros de la comunidad local. Su reputación no es cuestionada y son capaces de garantizar equilibrio en sus actos y justeza en la toma de decisiones. Como ejemplo se cita a los profesores de las escuelas, al médico o sanitario responsable de la posta de salud, al párroco o pastor de la Iglesia, etc. Es importante que estos líderes locales conozcan los objetivos del proyecto y que parte del proceso de acercamiento inicial se realice en coordinación con ellos. La influencia y credibilidad que tengan, debe ser un aporte importante en el proceso de promoción del proyecto, cuando se pretende llegar al grupo objetivo que será seleccionado para conformar las microempresas.

La comunidad beneficiaria

En un sentido amplio, se entiende por comunidad beneficiaria a la población, organizada o no, que de una u otra forma se encuentra vinculada al proyecto de promoción de las microempresas asociativas de servicios. La relación de la entidad contratante con la comunidad está dada por la localización de la infraestructura o del servicio mismo, así como por los beneficios que estos tienen en la vida cotidiana, productiva, social o económica de las personas que la componen.

La definición de la comunidad beneficiaria es muy importante en los procesos de promoción de este tipo de proyectos, porque es el ámbito de la comunidad urbana o rural en el cual se actuará para seleccionar al futuro grupo asociado que conformará la microempresa. Una mala identificación de la comunidad beneficiaria puede afectar seriamente la sostenibilidad social de las microempresas.

Es probable que en el ámbito urbano la identificación de estas comunidades beneficiarias sea más fácil debido al mayor nivel de comunicación existente, y la concentración física de la población. En tanto que en el ámbito rural, las restricciones en la comunicación y la dispersión física de la población pueden ser elementos que afecten la identificación del grupo beneficiario y, consecuentemente, el proceso de promoción inicial.

Los usuarios

La población beneficiaria no siempre es usuaria de los servicios promovidos por un proyecto. Aunque es difícil hacer una diferenciación conceptual, podemos decir que los usuarios son los destinatarios directos e inmediatos de los servicios y los beneficios son tangibles; en tanto que en el caso de los beneficiarios, los beneficios pueden ser indirectos o menos tangibles. En seguida se presentan dos ejemplos para clarificar esta diferencia.

Mantenimiento de caminos

En este caso, los que obtienen un beneficio directo, tangible, inmediato e incluso cuantificable en costos económicos, son los transportistas, quienes se constituyen en los usuarios del camino. En tanto, la población que utiliza los servicios de transporte (viajeros, comerciantes, etc) y la población que no usándolos, tiene la posibilidad de acceder a bienes y servicios por el mejor estado de los caminos, son los beneficiarios del proyecto. Podemos observar que, en el caso de las microempresas de mantenimiento vial, los grupos asociados que se buscan seleccionar son identificados entre la población beneficiaria y no entre los usuarios.

Distribución de agua

Un caso diferente se presenta en el servicio de distribución de agua a través de pilones. En este caso, la población beneficiaria y usuaria es la misma. El grupo objetivo para la formación de la microempresa estará conformado por los propios usuarios del servicio.

Esta distinción permite establecer una diferencia muy importante entre las expectativas, intereses, compromisos y actitudes de las personas que son usuarias de los servicios, con aquellas que sólo son consideradas como beneficiarias.



Microempresa de mantenimiento vial.

3. EL CICLO DEL PROCESO DE PROMOCIÓN

3.1 Significado y alcances de la promoción

Significado de la promoción

En su acepción más simple promover significa instigar o incitar, es decir, mover a alguien para que ejecute o haga algo. Pero en un sentido más amplio significa dar ánimo, aliento; impulso, fuerza, vigor a la tarea que se quiere emprender.

La promoción de microempresas asociativas de servicios, debe entenderse así como el conjunto de acciones que desarrolla la entidad promotora con el propósito de lograr la implementación de microempresas asociativas por parte de las entidades contratantes, para brindar los servicios de interés y en beneficio de la comunidad.

En este manual utilizaremos un concepto amplio e integral de "promoción", que incluye todas aquellas actividades destinadas a divulgar, motivar, sensibilizar, coordinar sobre el proyecto de microempresas asociativas de servicios, y convocar, evaluar, seleccionar, organizar, constituir legalmente y capacitar al grupo asociado; así como la contratación y puesta en marcha de las microempresas incluyendo las labores de acampamiento.

Promoción participativa

Las experiencias demuestran que la participación de las organizaciones comunitarias en los procesos de selección de los socios, conformación de las microempresas y fiscalización de los servicios que prestan, garantiza una mejor identificación entre "comunidad" y "microempresa", así como un mayor compromiso de ambos actores para el éxito del proyecto, que en algunos casos puede alcanzar niveles de responsabilidad compartida.

En otros casos la participación de las comunidades alcanza incluso la propia conformación de las microempresas, mediante modelos de "microempresas abiertas", en las cuales los grupos asociados cumplen turnos o periodos de hasta dos años, luego de los cuales salen de la microempresa y son sustituidos por nuevos grupos que cumplen un ciclo similar; de esta manera, las microempresas se convierten en una "plataforma-escuela" y logran una alta aceptación social, generando una mayor vinculación con la comunidad¹².

A continuación se presentan algunas pautas que pueden ser consideradas en el proceso de promoción de microempresas:

- *Flexibilidad de las estrategias de promoción.* La flexibilidad y adecuación de las estrategias a cada una de las realidades en las cuales se interviene, resultan en variantes en las formas y en los medios, siempre con la finalidad de lograr los objetivos y resultados previstos.
- *Establecer reglas de participación.* Es fundamental tener una definición precisa de los roles y funciones que les tocará cumplir a cada uno de los actores participantes en las diferentes fases de la promoción de las microempresas.

¹² Es el caso de algunas microempresas mixtas promovidas por la Unidad de Caminos Vecinales del Ministerio de Obras Públicas del Ecuador donde existe un núcleo básico de socios trabajadores, con una permanencia que dura 2 años y otra parte rotativa en función de la demanda estacional, con permanencia de algunos meses durante el año.

- *Información clara y precisa.* Se debe evitar proporcionar información incompleta, confusa o indefinida a la comunidad, porque esto disminuye la credibilidad de la entidad promotora del proyecto.
- *Respeto a los mecanismos de participación comunitaria.* El respeto a las organizaciones y mecanismos comunitarios existentes en cada realidad, adaptando en cuanto sea posible el proceso de promoción de las microempresas a estos mecanismos.

3.2 Fases y etapas del proceso de promoción

El proceso de promoción de las microempresas asociativas de servicios está diseñado para ser ejecutado en 6 fases y 22 pasos.

En el diagrama de la página siguiente se presentan las fases y pasos a seguir, posteriormente se realiza un breve resumen de cada una de estas fases.

Fase I: Actividades preparatorias

La fase preparatoria implica un conjunto de acciones, las que deben ejecutarse de manera preliminar a la actividad de promoción de las microempresas propiamente dicha. Esta fase del proceso se orienta a la adopción de decisiones, a la planificación de las actividades del equipo promotor y a la obtención de los recursos que serán necesarios para dar inicio a las actividades de promoción de campo.

Esta fase puede durar entre 30 y 45 días, e incluye 3 pasos:

- Paso 1: Designación del equipo promotor.
- Paso 2: Elaboración y aprobación del proyecto.
- Paso 3: Elaboración del plan de promoción.

El inicio de las tareas de promoción de las microempresas está ligado a la decisión política que adopte la entidad contratante, responsable de brindar los servicios de mantenimiento de infraestructura y otros. Así, el proceso de promoción comenzará sólo cuando dicha entidad haya aprobado el proyecto y se haya oficializado su decisión de llevar adelante la implementación de microempresas de servicios.

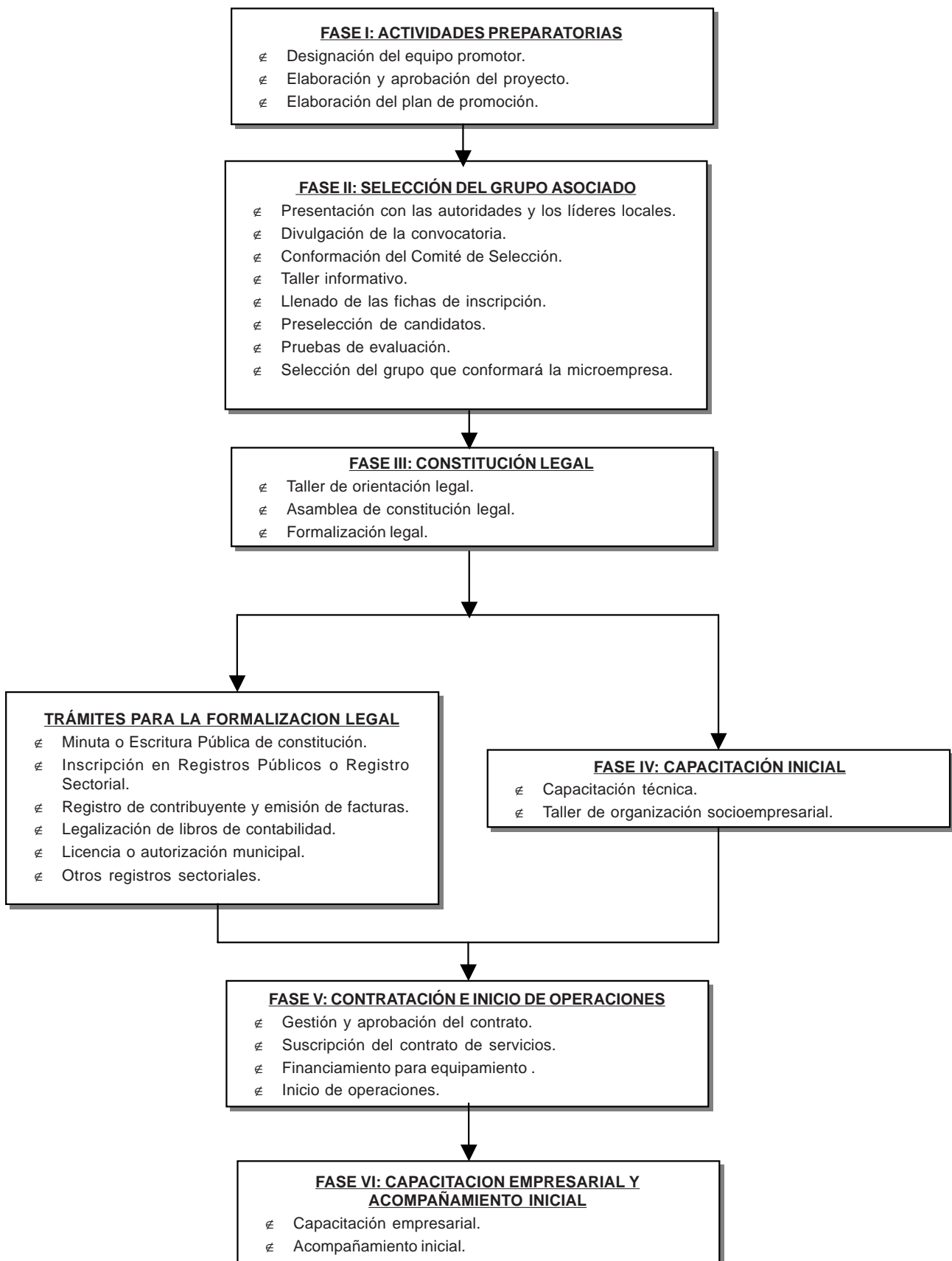
Fase II: Selección del grupo asociado

Esta fase se refiere a las actividades que debe desarrollar la entidad promotora en las zonas de intervención del proyecto, es decir, en los lugares donde se ha decidido implementar las microempresas asociativas de servicios.

Esta fase puede durar entre 30 y 45 días, e incluye 8 pasos:

- Paso 4: Presentación con las autoridades y los líderes locales.
- Paso 5: Divulgación de la convocatoria.
- Paso 6: Conformación del Comité de Selección.
- Paso 7: Taller informativo.
- Paso 8: Llenado de las fichas de inscripción.
- Paso 9: Preselección de candidatos.
- Paso 10: Pruebas de evaluación.
- Paso 11: Selección del grupo que conformará la microempresa.

DIAGRAMA DEL PROCESO DE PROMOCIÓN



La característica fundamental de esta fase es que las acciones de promoción se realizan de manera conjunta y en coordinación permanente con las autoridades locales, líderes y organizaciones sociales y comunales que existen en las zonas de intervención del proyecto.

Fase III: Constitución legal

Esta fase tiene como propósito desarrollar todo el proceso de organización y formalización legal de la futura microempresa.

Esta fase puede durar hasta 60 días, e incluye 3 pasos:

Paso 12: Taller de orientación legal.

Paso 13: Asamblea de constitución legal.

Paso 14: Formalización legal.

Fase IV: Capacitación inicial

Se desarrolla una primera capacitación técnica que deberá garantizar que los socios de la microempresa inicien la prestación de los servicios para los que fueron contratados. Generalmente se puede desarrollar durante un periodo, paralelo al proceso de formalización legal y/o al proceso de contratación legal.

Además, se ejecuta una capacitación socio empresarial, la cual permitirá sensibilizar a los socios sobre la realidad, las posibilidades y los problemas de la microempresa asociativa. Se prevé un taller de organización socio empresarial.

Esta fase tiene una duración de 15 días, variable según las exigencias temáticas de la capacitación técnica, e incluye 2 pasos :

Paso 15: Capacitación técnica.

Paso 16: Taller de organización socio empresarial.

Fase V: Contratación e inicio de operaciones

Durante esta fase se realiza la gestión del contrato de servicios, realizándose el proceso de contratación de la microempresa, de acuerdo a los procedimientos legales admitidos en la legislación de cada país. Asimismo, en forma paralela o inmediatamente después al proceso de contratación, la microempresa debe obtener el financiamiento correspondiente para su equipamiento y capital de trabajo inicial, de tal manera que pueda iniciar sus operaciones en el plazo establecido en el contrato.

Esta fase tiene una duración variable según los procedimientos legales en cada país y la disponibilidad de la entidad contratante para conceder anticipos o adelantos al contrato o de tener acceso al financiamiento crediticio. Se recomienda que este proceso no dure más de 45 días. La fase incluye 4 pasos :

Paso 17: Gestión y aprobación de la contratación.

Paso 18: Suscripción del contrato de servicios.

Paso 19: Financiamiento para equipamiento.

Paso 20: Inicio de operaciones.

Fase VI: Capacitación empresarial y acompañamiento inicial

La capacitación empresarial comprende a los aspectos de capacitación en gestión empresarial que debe recibir la microempresa durante los primeros meses de funcionamiento. Puede tener diversos módulos de trabajo y se recomienda que esta capacitación se desarrolle en forma progresiva y dosificada, paralelamente al acompañamiento inicial.

El acompañamiento inicial puede ser de dos tipos: el acompañamiento técnico, prioritario durante los tres primeros meses, periodo en el cual se desarrolla el verdadero entrenamiento y adiestramiento; y el acompañamiento empresarial que se alinea con la capacitación empresarial y se desarrolla de manera progresiva de menos a más durante los primeros meses de operación de la microempresa.

Esta fase tiene una duración mínima de 6 meses e incluye 2 pasos:

Paso 21: Capacitación empresarial.

Paso 22: Acompañamiento inicial.

Cuadro resumen del proceso de promoción

	FASES	PASOS	ACTIVIDADES PRINCIPALES
I.	Actividades preparatorias (30 - 45 días)	1. 2. 3.	Designación del equipo promotor. Elaboración y aprobación del proyecto. Elaboración del plan de promoción.
II.	Selección del grupo asociado (30 días)	4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. 11.	Presentación de las autoridades públicas. Divulgación de la convocatoria. Conformación del Comité de Selección. Taller informativo. Llenado de las fichas de inscripción. Preselección de candidatos. Pruebas de evaluación. Selección del grupo que conformará la microempresa.
III.	Constitución legal (30-60 días)	12. 13. 14.	Taller de orientación legal. Asamblea de constitución legal. Formalización legal.
IV.	Capacitación inicial (15 días)	15. 16.	Capacitación técnica. Taller de organización socio empresarial.
V.	Contratación e inicio de operaciones (30-45 días)	17. 18. 19. 20.	Gestión y aprobación de la contratación. Suscripción y alcances del contrato de servicios. Financiamiento para equipamiento. Inicio de operaciones.
VI.	Capacitación empresarial y acompañamiento inicial (120- 180 días)	21. 22.	Capacitación empresarial. Acompañamiento inicial.

Fuente: Serge Cartier



Microempresa construyendo canal de riego.

4. ACTIVIDADES PREPARATORIAS (FASE 1)

Paso 1: Designación del equipo promotor

Propósito

La primera acción que debe realizar la entidad promotora es designar o conformar al equipo promotor que será responsable de llevar adelante el proceso de promoción.

El equipo promotor es un componente clave del proceso de promoción de las microempresas. Sus miembros actúan como facilitadores en el proceso de coordinación con las instituciones y comunidades, en la convocatoria y selección de candidatos que conformaran las microempresas, en el proceso de organización, constitución legal y contratación, hasta la puesta en marcha de las microempresas.

Composición del equipo promotor

El equipo de promoción está compuesto por lo menos por el siguiente personal:

- **Un promotor social.** Profesional del área social (antropología, sociología o trabajo social) con experiencia de trabajo comunitario, y preferentemente en promoción de unidades económicas o construcción de infraestructura social y económica.
- **Un promotor técnico.** Ingeniero civil, para el caso de servicios de mantenimiento de infraestructura, o ingeniero especializado en los servicios con potencial para ser contratados con microempresas.
- **Un promotor legal.** Abogado, especialista en derecho empresarial y contratación pública, con conocimiento en el régimen normativo de microempresas.

Cuando la entidad promotora es al mismo tiempo la entidad contratante, como puede ser el caso de los municipios o gobiernos regionales o similares, el equipo de promoción deberá estar compuesto además por funcionarios de la Dirección de Promoción Comunitaria (o equivalente), de la Dirección de Obras o Servicios Públicos (según el servicio) y de la Dirección de Asesoría Jurídica de la entidad.

En el Anexo 1.1 de este manual se describe el perfil, las competencias y los mecanismos para la conformación del equipo de promoción.

Responsabilidades y actividades del equipo promotor

A continuación se presentan de manera esquemática las principales responsabilidades del equipo promotor:

Cargo	Responsabilidad	Actividades
Promotor social.	Coordinador operativo del grupo.	<ul style="list-style-type: none">• Conduce las actividades del plan de promoción.• Coordina con todas las instancias.• Facilita las capacitaciones.• Supervisa la participación de los otros miembros del equipo.
Promotor técnico.	Responsable de asuntos técnicos.	<ul style="list-style-type: none">• Elabora el proyecto técnico con apoyo del promotor social.• Elabora el diseño técnico de los servicios que serán ejecutados por las microempresas.• Capacita a los socios trabajadores de la microempresa en los aspectos técnicos requeridos.• Eventualmente puede asumir el acompañamiento técnico.• Eventualmente realiza el monitoreo a las microempresas durante los primeros meses de operación.
Promotor legal.	Responsable de asuntos legales.	<ul style="list-style-type: none">• Asesora al grupo promotor y al grupo asociado que conformará la microempresa.• Asume gestiones para la constitución y formalización legal de las microempresas.• Gestiona la contratación de las microempresas por parte de la entidad contratante.

Paso 2: Elaboración y aprobación del proyecto

Propósito

La elaboración del proyecto de servicios tiene como finalidad que la entidad promotora cuente con la justificación técnica, económica y legal necesaria, para su presentación y sustentación ante la entidad contratante, de tal manera que esta última adopte la decisión oficial de promover la implementación de las microempresas.

El propósito de este paso es que la entidad contratante apruebe el proyecto técnico preparado por la entidad promotora y manifieste, en forma oficial, su conformidad, lo cual representa una luz verde para el inicio de las actividades de promoción.

Los Términos de Referencia para la elaboración de los proyectos técnicos se encuentran en el Anexo 1.2

Proceso de trabajo

Para la preparación del proyecto el equipo promotor deberá seguir el siguiente proceso de trabajo:

- **Coordinación con entidades públicas y privadas especializadas.**
Esta coordinación sirve para disponer de la información técnica y económica disponible sobre los servicios identificados. Los términos de referencia presentados en el *Anexo 1.2* pueden ayudar al equipo sobre los aspectos técnicos que deben ser revisados.

- **Revisar experiencias en el sector público o privado.**
Es importante identificar y conocer las experiencias actuales sobre los servicios que se pretenden implementar con microempresas. Si bien son importantes las experiencias en otros países, se recomienda conocer algunas experiencias locales. Debe revisarse, en especial, los costos directos disponibles en el mercado.
- **Visitas de campo.**
Se recomienda que el equipo promotor realice una primera visita a las zonas de posible ejecución del proyecto. Esto le permitirá reconocer las obras de infraestructuras o servicios identificados o de interés.
- **Revisión y análisis de los estándares técnicos.**
El equipo promotor deberá tener en cuenta el diseño técnico, legal y económico que garantice que las microempresas puedan cumplir o encontrarse próximas a los estándares de mercado exigidos para el servicio, con empleo intensivo de mano de obra local. En especial, se deberá proponer las reglas técnicas para definir el número de microempresas y su tamaño (número de socios trabajadores), siempre dejando abierta la posibilidad de que la composición de la microempresa puede ser cerrada (un número fijo de trabajadores), abierta (un sistema de rotación periódica de todos los trabajadores, ciclos de salida y entrada) o mixta (un número fijo y un número variable por temporadas).
- **Revisión y análisis de los recursos financieros disponibles**
Disponibilidad actual o futura de recursos financieros para la contratación de los servicios, incluyendo los mecanismos de autofinanciamiento, cofinanciamiento o financiamiento total. Es interesante reconocer que en muchas experiencias las instituciones que dicen no contar con los recursos para contratar estos servicios, demuestran en su historia de gastos egresos sistemáticos y periódicos, que curiosamente bien podrían haber sido mucho menores, si se hubiera aplicado alguna política de mantenimiento preventivo; o, tratándose de servicios, reconocer que las dificultades para el cobro de los servicios, se debe a que estos se prestan de manera irregular y generan una resistencia al pago por parte de los beneficiarios.
- **Reuniones técnicas de análisis y sustentación.**
Es probable que antes de la aprobación del proyecto, se realicen algunas reuniones técnicas entre el equipo promotor y la entidad contratante para revisar los alcances, dificultades y observaciones del proyecto. Esto es válido incluso en los casos en los cuales la entidad contratante es también la entidad promotora. Estas reuniones técnicas son definitivas para su aprobación o descarte, de allí que el equipo promotor deberá contar con todos los elementos necesarios y asegurar el nivel de factibilidad del proyecto, antes de enfrentarlo a esta evaluación.
- **Aprobación de la máxima instancia de la entidad contratante.**
Considerando que la promoción de la implementación de microempresas de servicios, implica la movilización de recursos humanos, materiales y financieros, la aprobación del proyecto debe ser adoptada por la máxima instancia de la entidad contratante.

Aun cuando no es indispensable, es de un valor importante el lograr que esta aprobación se realice mediante un documento escrito, especialmente una resolución, acta u ordenanza que declara de interés para la entidad contratante la promoción de las microempresas, y designa al equipo de promoción, seguimiento o apoyo al proceso.

Paso 3: Elaboración del plan de promoción

Propósito

El propósito de este paso es que la entidad promotora cuente con una programación de todas las actividades que serán necesarias realizar para lograr la formación y puesta en operación de las microempresas, incluyendo las 5 próximas fases previstas en el proceso de promoción.

Proceso de trabajo

- **Preparar la información sobre las zonas de promoción y del grupo objetivo.**

Esta labor consiste en identificar cuáles son las comunidades urbanas o rurales en donde se encuentra la infraestructura que debe ser mantenida o los servicios que serán prestados por las microempresas. Para este efecto podemos utilizar los conceptos siguientes:

Zonas de promoción.- Se denominan así a las comunidades y poblados rurales que se encuentran en la zona de influencia de los servicios que se deben brindar con las microempresas.

Grupo objetivo.- Se denominan así a los grupos de interés que se ubican en las zonas de promoción. El trabajo consiste en identificar esos grupos y en elaborar la relación de autoridades y líderes locales, usuarios y beneficiarios con los cuales debe realizarse la promoción de las microempresas.

- **Plan de visitas de campo.**

Las actividades de coordinación con autoridades y líderes locales para la fase de selección de candidatos exige una disponibilidad de tiempo completo por parte del equipo promotor para trabajar en el campo. Sea que el proyecto se ejecute en el ámbito urbano o rural, el equipo promotor deberá trabajar directamente con las comunidades. Si fuese necesario, se deberá considerar la instalación de una oficina o un punto de trabajo en la propia zona o en una zona próxima que cuente con las condiciones necesarias para el alojamiento, transporte y comunicaciones requeridas por el equipo.

- **Presupuesto operativo.**

Debe considerarse que se requiere realizar gastos por concepto de viáticos y traslados del equipo promotor, así como financiar talleres y reuniones de trabajo con la comunidad y, eventualmente, refrigerios, además de materiales de trabajo. En ese sentido, se estima fundamental prever en el presupuesto la disponibilidad de una movilidad permanente, por lo menos para la fase de selección de candidatos. Por tratarse de un trabajo especial, deberá garantizarse que exista la disponibilidad de recursos y se establezca un mecanismo de "caja chica", la que será administrada en forma oportuna y rendida posteriormente por el coordinador del equipo.

- **Ajuste y adecuación del plan en el trabajo de campo.**

Si bien este plan debe ser elaborado en la fase preparatoria, varios aspectos y actividades son planteados en forma preliminar y requieren ser definidos, ratificadas o precisadas durante las actividades de acercamiento inicial con las autoridades locales y líderes comunales o sociales. Esto es cierto, en especial cuando se desean programar reuniones y talleres con la participación mayoritaria de la población de la comunidad, sean estas urbanas o rurales.



Microempresa de construcción de viviendas.

5. SELECCIÓN DEL GRUPO ASOCIADO (FASE 2)

Paso 4: Presentación con las autoridades públicas y líderes locales

Propósito

El propósito es realizar una reunión de trabajo con las autoridades locales para presentar el proyecto y garantizar inicialmente su participación en el proceso de selección del grupo asociado.

Después de haber realizado la reunión con las autoridades locales, se realizará, además, una o más reuniones de trabajo con los líderes locales, incluyendo los comunales y sociales que se consideren importantes, para divulgar y presentar el proyecto y asegurar su participación, primero en el proceso de selección del grupo asociado y, posteriormente, en las acciones de fiscalización social de los servicios que brinden las microempresas.

Si bien el objetivo de la reunión con los líderes locales es similar al que se efectuará con las autoridades locales, no siempre resulta posible y conveniente realizar una reunión conjunta. Esta posibilidad será definida por el equipo promotor, en función de la realidad de la zona de intervención.

Los reuniones deben lograr la aprobación del proyecto por las autoridades y líderes locales. Además, deben resultar en acuerdos sobre el tipo de microempresas que se promoverán, abiertas, mixtas o cerradas; los roles de los actores participantes y el proceso de selección de los socios trabajadores que conformarán la microempresa, incluyendo la composición del Comité de Selección.

Proceso de trabajo

- **Convocatoria a la reunión de trabajo.**

El equipo promotor deberá convocar a la reunión con las autoridades locales de acuerdo al programa de actividades elaborado.

El equipo promotor deberá convocar el número de reuniones necesario con los líderes locales de acuerdo a las zonas de promoción previamente definidas. Para definir el número de reuniones se tomará en cuenta las zonas de promoción y la población objetivo, en concordancia con las necesidades del proyecto.

- **Carta de presentación del equipo promotor.**

Es importante para la credibilidad del proyecto la entrega, tanto a las autoridades como a los líderes locales, de una copia de la carta de presentación oficial por parte de la entidad promotora y, en su caso, de la resolución o documento de la entidad contratante mediante la cual aprueba el proyecto y lo declara de interés institucional. Estos documentos facilitan mucho el compromiso que se espera lograr con las autoridades. La ausencia del segundo documento puede poner en duda el verdadero interés de las entidades contratantes.

En el Anexo 2.1 se presenta un modelo de carta de presentación

- **Definición de la agenda, lista de participantes y ambiente.**

La agenda de la reunión de trabajo será elaborada por el equipo promotor en forma previa, conjuntamente con la carta u oficio de convocatoria, documento que deberá ser efectuado con una semana de anticipación como mínimo. Uno o dos días antes, un promotor de avanzada asegurará la ambientación del local y los recursos logísticos que faciliten la reunión, así como los materiales a utilizarse.

- **Preparación de la reunión de trabajo**

Para esta reunión, el equipo promotor deberá elaborar una ficha o resumen escrito del proyecto que podrá distribuirse entre los asistentes, y una exposición clara y sencilla respecto de todos los aspectos relevantes del proyecto que necesitan ser conocidos por las autoridades locales, de tal manera que no quede mayor duda sobre la importancia de apoyar esta iniciativa y buscar su éxito. Es recomendable presentar algunos videos o material fotográfico sobre proyectos similares que ya se vienen ejecutando a nivel nacional e internacional, de existir dicha posibilidad.

- **Primera aproximación oficial con las autoridades públicas:**

La reunión con las autoridades locales se refiere a aquella que realiza la entidad promotora con las autoridades públicas locales, dependiendo esto de la naturaleza de la entidad contratante. Así, si el proyecto es generado por una entidad del gobierno central o regional, la reunión se realizará con el alcalde del municipio o circunscripción en la que se desarrollará el proyecto. Pero si el proyecto es generado por el municipio, la reunión se realizará con el teniente gobernador o teniente político.

Las reuniones con los líderes locales se realizarán con los presidentes de comunidades y dirigentes de organizaciones comunitarias, así como con líderes sociales (párroco, pastor, profesor, médico, etc.), urbanos o rurales.

Las reuniones, como ya se señaló, tienen como propósito presentar los objetivos del proyecto, los procedimientos y actividades que se proponen desarrollar en la zona por parte del equipo promotor y el tipo de participación que se solicitará de parte de las autoridades locales y de cada una de las organizaciones participantes.

- **Recoger opiniones y temperamento sobre el proyecto**

El resultado de esta primera coordinación será sin duda valioso para mejorar el proyecto y ajustar los procesos de trabajo y actividades del programa de promoción elaborados inicialmente. Eventualmente se podrán realizar cambios en el proceso de selección y en los criterios de preselección y calificación, entre otros.

- **Acuerdos y compromisos de los participantes.**

Es fundamental que la reunión permita definir el rol de los participantes y los compromisos que se asumen, así como una programación de fechas para la realización de las siguientes actividades, así como de disponer de los tiempos requeridos en forma oportuna.

Con los líderes locales se requiere, además, definir la modalidad de organización social y legal de la microempresa y acordar una programación de fechas para la conformación del Comité de Selección y las reuniones de convocatoria con los precandidatos.

Los aspectos referidos a la modalidad de microempresa y a los requisitos de la convocatoria, deben ser consideradas por el equipo promotor como propuestas que se ajustarán a la realidad social de la comunidad. Esto significa que la directiva comunal deberá adoptar las decisiones respectivas. Sin embargo, será necesario que el equipo promotor oriente adecuadamente este proceso, para evitar distorsiones que podrían apartarse del asunto de fondo que se está acordando. Asimismo, es posible que los dirigentes crean necesario adoptar esta decisión en sesión plena de su directiva o asamblea, prolongando el inicio del proceso. Esto deberá ser previsto al momento de establecer un programa de trabajo.

En caso de que surgieran modificaciones a las propuestas del equipo promotor, la hoja de convocatoria y requisitos básicos propuestos en los anexos, deberán ser modificados antes de su divulgación entre los miembros de la comunidad.

Paso 5: Divulgación de la convocatoria

Una vez que se ha acordado con las autoridades públicas y líderes locales los requisitos y procedimientos para la convocatoria, el equipo promotor debe procurar que ésta llegue a conocimiento del mayor número de pobladores de la zona de intervención sobre la cual se está trabajando.

Propósito

Lograr que el mayor número de pobladores beneficiarios, residentes en las zonas de intervención del proyecto, quede informado acerca de la convocatoria al taller informativo, sin generar falsas expectativas.

Proceso de trabajo

- **Estrategia y herramientas de difusión.**

El equipo promotor definirá los medios de difusión que considere más eficaces para lograr que la difusión de la convocatoria se haga entre la población objetivo previamente identificada. Se recomienda que este proceso de difusión tenga una duración de una semana, como máximo.

Se utilizarán medios escritos, principalmente hojas volantes, las mismas que podrán hacerse llegar a los interesados por los siguientes medios:

- Colocación de la convocatoria en murales de comunicación existentes en la comunidad.
- Distribución de las hojas volantes en los centros escolares, para que los niños las lleven a sus padres.
- Distribución de las hojas volantes en las iglesias, puestos de salud y otros lugares de asistencia masiva que operan en la localidad.
- Distribución de las hojas volantes en clubes o asociaciones de madres, comedores y cocinas populares que operen en la localidad y que convocan especialmente la presencia de mujeres.

En el Anexo 2.2 se presenta un modelo de hoja volante

- **Visitas de coordinación para la divulgación de la convocatoria**

El promotor social deberá visitar a las personas responsables de las entidades u organizaciones que realizarán la distribución o facilitarán la información a los interesados para la divulgación de la convocatoria (párrocos o pastores, director o profesores de la escuela, dirigentes de los clubes u otras organizaciones sociales).

El promotor hace entrega, a cada uno de ellos, de un número suficiente de hojas volantes de convocatoria y explica el por qué de los requisitos básicos para la postulación.

Paso 6: Conformación del Comité de Selección

Propósito

El propósito de este paso es el designar al Comité de Selección que se encargará de evaluar y seleccionar a los socios que conformarán la microempresa entre los candidatos que se presenten a la convocatoria.

Proceso de trabajo

- **Designación del Comité de Selección.**

En las reuniones de presentación del proyecto con las autoridades públicas y con los líderes locales, se propone la conformación del Comité de Selección y su composición. Uno de los puntos de agenda de estas reuniones, es definir el criterio de selección de las personas que conformarán este comité.

Con posterioridad a dichas reuniones de presentación, el equipo promotor deberá coordinar con los líderes locales y las autoridades públicas la designación del indicado comité. Es deseable que este comité se encuentre conformado antes de los talleres informativos; sin embargo puede suceder que este proceso de designación demore un tiempo mayor y no se vincule necesariamente a dicho taller.

En el Anexo 2.3 se presentan algunas pautas para la conformación del Comité de Selección.

- **Reunión de coordinación del Comité de Selección**

En su primera reunión de trabajo, el Comité de Selección coordina el cronograma de actividades del proceso de selección y aprueba los criterios de precalificación de los candidatos y de la selección final para elegir al grupo asociado que conformará la microempresa. La duración de esta reunión no será mayor de tres horas y contará con el apoyo y asesoría permanente del equipo promotor.

El equipo promotor proporcionará a cada uno de los miembros del Comité de Selección los materiales y documentos necesarios para realizar su labor y brindará todas las explicaciones y orientaciones que sean necesarias.

Se recomienda que se levante un acta de acuerdos de esta primera reunión y que cada miembro del Comité cuente con una copia del mismo, asumiendo su responsabilidad por la veracidad de su contenido y su uso como medio informativo, si fuese el caso.

Paso 7: Taller informativo

Este taller se realiza como consecuencia de la convocatoria, por lo cual habrá sido previamente programado y coordinado con los dirigentes de la comunidad.

Propósito

El taller informativo permitirá orientar sobre el proceso de conformación de las microempresas, el proceso de selección y el calendario de actividades previsto. Los participantes deberán tener claros los aspectos básicos de los proyectos, como son: (a) el número de microempresas, (b) el tipo de servicios que realizarán, (c) el número de puestos de trabajo que generará, (d) los lugares o zonas donde operará la microempresa, (e) el rol y función de la comunidad en el proceso de selección y en la fiscalización de la microempresa, y (f) los requisitos básicos y el proceso de selección de los candidatos para su conformación.

Proceso de trabajo

- **Definición de la agenda.**

La agenda de la reunión de trabajo será elaborada por el equipo promotor y, básicamente, será la misma que la aplicada para las reuniones de trabajo en la presentación del proyecto, con una mayor simplificación de la información, focalizando los temas vinculados a los requisitos y el proceso para la selección de los candidatos a conformar las microempresas.

Se considera que los líderes locales cumplirán un rol de facilitadores de la presentación del proyecto con la población, ya que, previamente, han conocido el proyecto y han tenido algún tiempo para explicar a la población sobre sus alcances.

En el Anexo 2.4 se presenta un modelo de agenda para el taller informativo.

- **Preparación del taller.**

Uno o dos días antes, el promotor social cumplirá una función de avanzada que deberá asegurar la ambientación del local y los recursos y materiales requeridos. Para el desarrollo del taller informativo se considerará lo siguiente:

- **Recursos humanos:** El equipo promotor en pleno. Cada uno de los promotores asumirá la presentación que corresponda a su área específica de trabajo y absolverá las consultas que emanen del auditorio.
- **Recursos materiales:** Local apropiado, con sillas suficientes para el número de asistentes que se estime; una mesa y sillas para los dirigentes, autoridades y demás participantes. Implementos: papelógrafos y marcadores, lapiceros y hojas en blanco y otros necesarios .
- **Ambientación:** El promotor social deberá organizar y ambientar el local de la reunión con anterioridad, verificar la logística, los materiales de ayuda y disponer la ubicación de las personas. Se recomienda el uso de cartelones con textos y fotos motivadoras, así como ayudas visuales como videos, fotos y transparencias referidos al proyecto.

- **Desarrollo del taller**

Para esta reunión, el equipo promotor deberá elaborar el material de presentación de los objetivos y alcances del proyecto, el cual deberá ser sencillo y, preferentemente, gráfico y de facilitar su comprensión. Es importante presentar algún video o material fotográfico sobre el proyecto que se quiere promover.

A continuación se propone el procedimiento de la reunión:

MOMENTO	ACCIONES
Antes de la sesión	<ul style="list-style-type: none"> • La asistencia se controla en una hoja de asistencia. • Se ubica a expositores y autoridades en los asientos respectivos. • Se invita a los asistentes a tomar asiento. • Se les entrega la información necesaria: agenda de la reunión y requisitos básicos para postular.
Durante la sesión	<ul style="list-style-type: none"> • Los promotores realizan sus presentaciones de acuerdo a los puntos de la agenda elaborada. • Los requisitos para la postulación; los pasos a seguir en el proceso de formación de la microempresa; la fecha de recepción de las fichas de inscripción, y la mecánica de apoyo para el llenado de la misma, deben detallarse específicamente.
Antes de terminar la reunión	<ul style="list-style-type: none"> • El promotor social refuerza los mecanismos de selección y los pasos a seguir para que las personas interesadas se involucren en la actividad. • Solicita a los pobladores que se muestren interesados y que al término de la sesión recojan la ficha de inscripción. • Se insiste aquí sobre la fecha de realización de la reunión para el llenado de la ficha de inscripción. Los interesados podrán también concurrir a esa reunión llevando la ficha ya llenada.

• **Entrega de las fichas de inscripción a los interesados.**

Al finalizar el taller informativo, se invita a los interesados a cumplir con los requisitos establecidos para participar en el proceso de selección, para lo cual se les entregará la Ficha de Inscripción preparada por el Equipo Promotor.

Asimismo, se convoca a una reunión de asesoría y orientación para el llenado de la ficha con aquellas personas interesadas, y se fija una fecha máxima para la recepción de las fichas de Inscripción.

En el Anexo 2.5 se presentan los requisitos del postulante a la microempresa y en el Anexo 2.6 el modelo de la ficha de inscripción para los precandidatos

Paso 8: Llenado de las fichas de inscripción

Propósitos

Los propósitos de esta reunión son los siguientes:

- Recapitular los principales conceptos expuestos en la reunión informativa, especialmente para el caso de los interesados que no hubieran asistido a esa reunión.
- Orientar a los interesados en el llenado de las fichas de inscripción.
- Absolver las preguntas que pudieran surgir entre los interesados.
- Apoyar el proceso de llenado de la ficha de aquellos postulantes que hayan mostrado dificultades para ello.
- Recoger las fichas de inscripción

Proceso

- **Convocatoria a la reunión**

La convocatoria ha sido realizada en el taller informativo de tal manera que los interesados en participar en el proceso de selección deberán acudir en el día y hora, al lugar previsto para la reunión.

- **Desarrollo de la reunión**

Para esta reunión el equipo promotor podrá utilizar el mismo material presentado en el taller informativo y además podrá preparar un papelógrafo con una ficha de inscripción modelo que ayude de manera pedagógica a los participantes interesados en postular.

Se estima que esta reunión no deberá exceder de dos horas y se focalizará en aquellas personas que tengan dudas o requieran alguna orientación especial para el llenado de las fichas y no deberá facilitar ningún tipo de información adicional que conceda alguna ventaja o preferencia para aquellos que asistan a dicha reunión.

Debe tomarse en cuenta que en esta reunión suelen presentarse algunas personas que no asistieron al taller informativo, por lo que será necesario prever la necesidad de repetir algunos conceptos, a fin de que los participantes cuenten con la información básica sobre el proyecto y los procedimientos que se vienen aplicando para la promoción de las microempresas.

Paso 9: Preselección de candidatos

Propósito

El propósito de este paso es el contar con un listado de candidatos preseleccionados entre todos aquellos que presentaron las fichas de inscripción, para así uniformizar los grupos de candidatos, eliminando aquellos que no cumplen con los requisitos previstos y exigidos para postular y que sin embargo presentaron sus fichas.

La preselección se considera como el punto de partida para la selección del grupo de candidatos que conformará la microempresa. El procedimiento se basa en la calificación de la ficha de inscripción, la cual se realizará en base al cumplimiento o no de los requisitos básicos para postular.

El equipo promotor debe evitar el asumir de manera directa la conducción del proceso de selección; sin embargo, su presencia es imprescindible, por el aporte técnico que puede ofrecer. Por ello se recomienda que su participación en este paso se limite a brindar orientación y asesoría al Comité de Selección.

Proceso de trabajo

- **Elaboración del cuadro resumen de evaluación**

Se deberá preparar un cuadro con la relación de candidatos que han presentado las fichas de inscripción según los proyectos y/o zonas de promoción previstas, en el cual se anotará los resultados de la evaluación de los candidatos, en este y en los siguientes pasos del proceso.

En el Anexo 2.7 se presenta un modelo de un cuadro resumen de evaluación.

- **Revisión de los criterios y puntajes de calificación de la ficha de inscripción**
Los criterios y puntajes serán aquellos aprobados por el Comité de Selección. El equipo promotor ajustará y adecuará la propuesta inicial a los acuerdos adoptados (por ejemplo, nuevos criterios o criterios complementarios a los propuestos inicialmente).
 - Elaborar un cuadro que permita revisar el control de conformidad de los requisitos establecidos para postular. El equipo de promoción podrá efectuar este trabajo previo, el cual será revisado por el Comité de Selección. La conformidad con los requisitos significa la admisión o no del candidato para continuar en el proceso de evaluación.
 - El equipo promotor brindará la asesoría técnica y legal del proceso, pero el Comité toma la decisión final, la cual será inapelable.
 - Culminado el proceso de precalificación, se aprobará el acta correspondiente y se dará publicidad a la relación de candidatos que han sido admitidos para continuar el proceso de evaluación.

En el Anexo 2.8 se presentan las pautas para la evaluación de las fichas de inscripción y en el Anexo 2.9 los puntajes aplicados para la calificación.

Paso 10: Pruebas de evaluación

Propósito

El propósito de este paso, es el de seleccionar entre los candidatos precalificados por el Comité de Selección, aquellos que conformarán la microempresa asociativa.

Debe considerarse que los medios pueden ser variados y debe aceptarse cierta flexibilidad en su aplicación, siempre que garantice su idoneidad para lograr una selección de los mejores candidatos en función de los criterios previstos en la convocatoria y en las bases.

Proceso de trabajo

- Elección del mecanismo de evaluación final
El Comité de Selección, con apoyo y asesoría del equipo promotor podrá aplicar dos mecanismos alternativos para realizar la selección final de los candidatos que conformarán la microempresa:
 - a) Proceder a un sorteo público entre los candidatos precalificados, incluyendo o no mecanismos de cuotas, según la naturaleza y localización del proyecto.

En el Anexo 2.10 se presentan las pautas para la aplicación del mecanismo del sorteo público.

- b) Aplicar un conjunto de pruebas de evaluación final: lecto-escritura, operaciones matemáticas básicas (suma, resta, multiplicación, división y tanto por ciento) y una entrevista personal.

En el Anexo 2.11 se presentan las pautas para las pruebas de evaluación, así como el modelo de prueba de habilidades, de lecto-escritura y matemáticas, y un conjunto de preguntas y criterios para la entrevista personal.

- **Convocatoria a las pruebas de selección**

El Comité de Selección acuerda la fecha y el lugar para la realización de las pruebas previstas. Se recomienda realizar todas las pruebas el mismo día, en especial si éstas se realizan en zonas rurales debido a las dificultades y restricciones en la comunicación y traslado físico de los candidatos.

El promotor social, valiéndose de los mismos medios utilizados para la convocatoria inicial, cita a los candidatos preseleccionados, fijando horarios adecuados a los alcances y características de la reunión.

- **Tiempos estimados**

Se puede estimar un tiempo mínimo de 2 días calendario. Un día para las pruebas y un día adicional para trabajar la evaluación final, la redacción del acta de resultados y su difusión.

- **Requerimientos logísticos para las pruebas de evaluación**

Para el caso de las pruebas de habilidades deberá garantizarse un aula o local apropiado con capacidad para todos los candidatos. Es recomendable que el local tenga las características de un aula con carpetas individuales que faciliten el procedimiento.

Para el caso de la entrevista personal, se requerirá elaborar un listado de candidatos de acuerdo a un orden de atención, o por grupos localizados geográficamente. Asimismo, se requerirá un lugar acondicionado especialmente para desarrollar una entrevista privada sin la menor interferencia.

Paso 11: Selección del grupo que conformará la microempresa

Propósito

El propósito de este paso es definir la lista de los candidatos seleccionados para conformar la microempresa. Además, se requiere informar a las autoridades y líderes locales y a la población en general los resultados del proceso de selección realizado, así como la lista de los candidatos seleccionados que conformarán la microempresa y que deberán ser fiscalizados socialmente en el desempeño de sus trabajos.

Proceso de trabajo

- **Número de candidatos seleccionados**

Parece obvio que el proceso de selección debe apuntar a conseguir un número de socios trabajadores igual al de plazas de empleo que el equipo promotor haya estimado necesarias, según los requerimientos técnicos del proyecto. Sin embargo, es preciso señalar que en las experiencias existentes se registran casos de algunos candidatos seleccionados que en determinado momento del proceso abandonan su intención de integrarse o permanecer en la microempresa.

Tomando en cuenta esta eventualidad y que existe la alternativa de contar con un tipo de microempresa en la que un núcleo de trabajadores se integra de manera estable y otro grupo adquiere un carácter eventual (de acuerdo a las necesidades estacionales o periodicidad de los servicios), se recomienda que el número de seleccionados sea un poco mayor a la demanda requerida y, de esta manera, contar con un grupo de reserva, que en cualquier caso puedan sustituir a los titulares que por alguna razón no puedan continuar en la microempresa.

- **Cuadro de evaluación**

El proceso de evaluación se basa en la elaboración de un cuadro de evaluación que toma en cuenta el conjunto de pruebas evaluativas aplicadas a cada uno de los candidatos.

El Comité de Selección emite la lista con el orden de mérito de los candidatos que tienen prioridad para conformar la microempresa. Esta aprobación deberá constar en una acta firmada por todos los miembros del Comité de Selección.

El puntaje final obtenido por cada uno de los postulantes permitirá establecer el orden de méritos de los candidatos para ocupar una plaza en la microempresa.

El resultado de este cuadro de evaluación permitirá obtener lo siguiente:

- La lista de candidatos calificados para ser socios titulares de la microempresa.
- La lista de candidatos calificados para ser considerados como reserva de la microempresa.

En el Anexo 2.7 se presenta un modelo de un cuadro de evaluación.

- **Transparencia de los resultados**

Para garantizar la transparencia de los resultados, el Comité de Selección deberá guardar una copia de toda la documentación del proceso de selección, así como las actas del Comité de Selección, las fichas de inscripción y los cuadros de evaluación, debidamente firmados y sellados por cada uno de sus miembros .

- **Publicación de los resultados**

Los resultados de la evaluación final a cargo del Comité de Selección serán dados a conocer (difundidos) en forma pública y de manera transparente. Para esto se podrá utilizar los diversos medios de comunicación disponibles, de preferencia los mismos que se usarán para la convocatoria. Sin embargo, siempre deberá garantizarse su comunicación escrita a las organizaciones comunitarias participantes en el proceso de convocatoria, así como su publicación en un panel del lugar donde se realizó el proceso de pruebas y en el local del municipio o local del teniente político competente más próximo.



Microempresa de servicios higiénicos.

6. CONSTITUCIÓN LEGAL (FASE 3)

Paso 12: Taller de orientación legal

Propósitos

- Definir la modalidad jurídica de la microempresa asociativa y conocer el carácter de organización y funcionamiento que esta tendrá, dependiendo si se ha optado por una modalidad de microempresa cerrada, abierta o semiabierta.
- Conocer el procedimiento a seguir para la constitución legal de la microempresa. Se entregará el proyecto de acta de constitución y el proyecto de estatutos para su revisión por todos los socios fundadores.
- Conocer los objetivos y alcances del contrato de servicios que suscribirá la microempresa, una vez formalizada su constitución legal.

Al término del taller, los futuros socios trabajadores contarán con la información necesaria para tomar decisiones durante la asamblea de constitución legal que deberán realizar luego, como punto de partida para la vida legal de la microempresa.

Proceso de Trabajo

- **Convocatoria y participación**

El taller de orientación legal debe ser convocado por el equipo promotor en la fecha en que se publiquen los resultados de los candidatos seleccionados para conformar la microempresa. Este taller deberá llevarse a cabo en un plazo máximo de 10 días, a partir de la fecha en que se realizó la publicación correspondiente.

En este taller deberán participar los candidatos calificados como reserva, en la medida que ellos pueden sustituir a los titulares, en casos de retiro o deserción, pero también porque es posible que se haya establecido un sistema abierto o semiabierto, con la presencia de trabajadores temporales o con mecanismos de rotación de los socios.

- **Agenda y duración**

El equipo promotor preparará la agenda del taller, a realizarse con la presencia del promotor legal. La duración estimada para el taller es de 6 horas como máximo. La metodología es principalmente participativa y se desarrolla bajo la modalidad de taller de trabajo.

En el Anexo 3.1 se presentan las pautas para realizar el taller de orientación legal

- **Preparación del taller**

Uno o dos días antes, un promotor de avanzada deberá asegurar la ambientación del local y los recursos y materiales requeridos. El equipo promotor deberá ajustar y adaptar este taller a las condiciones y características del grupo asociado y de su realidad local. En general se deberá considerar lo siguiente:

- **Desarrollo del taller**

Para esta reunión el equipo promotor deberá elaborar el material apropiado¹³ que permita revisar los siguientes temas: (a) la modalidad de organización legal de la microempresa, (b) el acta de constitución y los estatutos, (c) el proceso a seguir para la formalización legal, incluyendo los documentos legales y los aportes económicos requeridos.

El grupo de candidatos seleccionados debe acordar la modalidad jurídica que adoptará la microempresa con la orientación del promotor legal. Se espera que los participantes puedan elegir la modalidad de organización legal de la microempresa por consenso, sin embargo, en caso de no ser posible se tomará la decisión por acuerdo de la mayoría.

En función del diseño técnico y económico del servicio que brindará la microempresa y de acuerdo a la modalidad legal que se adopte, se revisará y definirá quienes se integrarán como socios permanentes si se ha esperado por un modelo cerrado (socios trabajadores permanentes), y quienes en caso de haber optado por un modelo abierto (socios trabajadores temporales que son cambiados periódicamente) o semi-abierto (socios trabajadores permanentes y trabajadores temporales). Este diseño puede variar también de acuerdo a la práctica y cultura local, tratándose de comunidades rurales, o de comunidades urbanas. En general, la flexibilidad del modelo de microempresa debe estar fundada en su viabilidad técnica y económica.

Paso 13: Asamblea de constitución legal

Propósito

En la asamblea de constitución legal, los socios fundadores declaran la constitución legal de la empresa y aprueban el estatuto que regulará su organización y funcionamiento. Generalmente, el acta de constitución y el estatuto se formalizan ante un notario público, o autoridad equivalente. Dependiendo de los señalamientos legales propios de cada país, estos documentos constitutivos y que expresan la voluntad de las partes contratantes, pueden ser inscritos en un registro público o en un registro sectorial. El acta de constitución es una especie de "partida de nacimiento empresarial" y los estatutos una especie de "contrato social" que rigen la vida interna de la microempresa y las relaciones entre los socios.

Proceso de trabajo

- **Convocatoria de la asamblea**

En la fecha en que se realice el taller de orientación legal, el equipo promotor deberá convocar a la asamblea de constitución legal para los efectos de suscribir el acta de constitución y aprobar los estatutos de la microempresa de acuerdo a la modalidad de organización legal aprobada. La asamblea de constitución legal deberá desarrollarse en un plazo próximo a la fecha en la que se realizó el taller de orientación legal; no obstante, si existen las condiciones suficientes, el desarrollo de esta asamblea podría formar parte del taller de orientación legal y realizarse el mismo día o al día siguiente.

¹³ Se recomienda el uso intensivo de material gráfico y papelógrafos con un lenguaje sencillo y de fácil comprensión. Asimismo, proporcionar a cada participante un juego completo del acta de constitución y del proyecto de estatutos para que pueda ser revisado en forma exhaustiva, antes de la asamblea de constitución legal.

- **Agenda de la asamblea**

Se sugiere la siguiente agenda para el desarrollo de la asamblea de constitución legal:

- Lectura del proyecto de acta de constitución y estatutos elaborados por el promotor legal, incorporando las sugerencias y cambios que el grupo asociado haya recomendado en el taller de orientación legal.
- Elección de los socios que se integrarán como socios permanentes y eventuales, así como aquellos que asumirán la dirección y gerencia de la microempresa, según corresponda a la modalidad legal.
- Aprobación y firma del acta de constitución por todos los socios fundadores.
- Entrega de los documentos legales requeridos para realizar los trámites legales para la constitución de la microempresa.
- Cobro de cuotas de inscripción o para cobertura de gastos de constitución.

- **Revisión del proyecto de acta de constitución y estatutos**

Para la asamblea, los asociados, previamente, deben revisar el proyecto de acta de constitución y de estatutos, de tal manera que en la reunión sólo se discuten aspectos esenciales o de importancia o se realizan aclaraciones específicas.

En el caso en que la asamblea se realice en fecha distinta del taller de orientación legal, se recomienda que gran parte de la explicación sobre estos documentos se realice en dicho taller; de tal manera que lo único que se deba decidir en la asamblea misma sea la calidad de los socios que se incorporarán, así como la elección de los cargos de dirección y gerencia de la microempresa.

En el Anexo 3.2 se presentan las pautas para la constitución legal.

Paso 14: Formalización legal

Propósito

El propósito de este paso es obtener la personería jurídica y reconocimiento legal de la microempresa mediante su inscripción en los registros correspondientes, así como todos aquellos permisos de operación para su puesta en marcha.

Proceso de trabajo

- **Poder para realizar los trámites legales**

Se recomienda que, en los casos en los cuales sea posible, los socios fundadores de la microempresa otorguen poder al gerente, administrador o presidente del directorio o del consejo de administración, según el caso, para suscribir los documentos y efectuar las gestiones destinadas a la formalización legal de la microempresa.

- **Apoyo y asesoría legal del equipo promotor**

Con el apoyo del promotor social y del promotor legal se deberá elaborar un programa de actividades requeridas para obtener la formalización. Debe considerarse que los costos de constitución legal pueden ser financiados total o parcialmente por la entidad promotora. No obstante, se recomienda que los socios realicen algún tipo de aporte de capital o cofinancien los costos de formalización, de tal manera que desde el principio asuman una responsabilidad económica con su empresa.

- **Proceso para obtener la formalización legal**

	PROCESO	RESPONSABLES	OBJETIVO	RESULTADOS
1.	Inscripción en Registros Públicos o Registro Sectorial.	Directivos de la microempresa y promotor legal.	Inscribir a la microempresa en el registro correspondiente.	Empresa inscrita legalmente con capacidad para contratar.
2.	Obtención de Registro de Contribuyente.	Directivos de la microempresa y promotor legal.	Obtener el registro de contribuyente para poder emitir facturas.	Microempresa cuenta con el Registro de Contribuyente.
3.	Obtención del Registro del Empleador.	Directivos de la microempresa y promotor legal.	Obtener el registro de empleador ante la autoridad de trabajo.	Microempresa cuenta con el Registro de Empleador.
4.	Autorización Municipal de funcionamiento.	Directivos de la microempresa y promotor legal.	Obtener el permiso legal de operación ante la autoridad local.	Microempresa con capacidad legal para iniciar operaciones.

Fuente: Serge Cartier



Microempresa de construcción.

7. CAPACITACIÓN INICIAL (FASE 4)

Paso 15: Capacitación técnica

Propósito

En esta fase se prevé una capacitación técnica básica, que deberá ser reforzada durante el proceso de trabajo mismo para que las microempresas cuenten con los conocimientos y habilidades técnicas necesarias para cumplir en forma eficiente y eficaz los servicios previstos en el contrato.

Será desarrollada antes del inicio de operaciones de la microempresa, en el periodo que va desde la formalización legal hasta la suscripción del contrato de servicios.

En este manual sólo se establecen las pautas generales que serán aplicables al proceso de capacitación técnica.

Pautas generales

- **Alcances de la capacitación técnica**

La capacitación técnica dependerá del tipo de servicio que deberá ejecutar la microempresa de acuerdo a los requerimientos establecidos por la entidad contratante. En este caso, se recomienda elaborar una guía de capacitación técnica para el servicio que facilite el aprendizaje de los socios trabajadores de la microempresa de los procedimientos de trabajo requeridos y sobre los resultados esperados.

- **Ejecutores de la capacitación**

La capacitación a las microempresas podrá ser efectuada por diferentes ejecutores:

- Por un equipo proveniente de la propia entidad promotora, el cual no necesariamente deberá ser el mismo equipo promotor.
- Por capacitadores individuales, previo concurso y selección . Este mecanismo requiere contar con un registro de experimentados consultores locales.
- Por una entidad especializada en capacitación con microempresas.

La elección de la modalidad de ejecución, dependerá, entre otros factores, de la existencia de recursos financieros, el número y localización geográfica de las microempresas que deben ser capacitadas, y del tiempo de la capacitación.

- **Preparación para la capacitación técnica**

Para el desarrollo de la capacitación, el equipo promotor deberá realizar las siguientes actividades:

- Elaborar el plan de capacitación técnica de la microempresa.
- Contratar los servicios de capacitación, salvo el caso de que sea la misma entidad promotora la que asuma dicha labor.
- Coordinar y facilitar la ejecución de los cursos de capacitación técnica, antes del inicio de operaciones.
- Participar en calidad de supervisor de los cursos de capacitación.

En el Anexo 4.1 se presentan los términos de referencia para la capacitación técnica de las microempresas.

Paso 16: Taller de organización socio empresarial

Propósito

El taller de organización socio empresarial busca sensibilizar al grupo seleccionado en el significado y compromisos asociativos que se derivan de la conformación de la microempresa, así como reconocer los retos que deben ser enfrentados como organización empresarial.

Será desarrollado antes del inicio de operaciones de la microempresa, en el periodo que va desde la formalización legal hasta la suscripción del contrato de servicios.

Pautas generales

El taller es de responsabilidad del equipo promotor y deberá llevarse a cabo en un plazo máximo de 10 días, a partir de la fecha en que se realizó la selección del grupo asociado que conformará la microempresa.

En este taller deberán participar los reservistas, en la medida que ellos pueden sustituir a los titulares en casos de retiro o deserción, pero también porque es posible que se establezcan sistemas abiertos o semiabiertos, con la presencia de trabajo temporal o con mecanismos de rotación de los socios.

La duración estimada para el taller es de 5 horas. La metodología es, principalmente, participativa y se desarrolla bajo la modalidad de "taller de trabajo". El equipo promotor deberá ajustar y adaptar este taller a las condiciones y características del grupo asociado y de su realidad local.

En el Anexo 4.2 se presentan las pautas específicas para desarrollar el taller de organización socio empresarial.

Fuente: IPES



Microempresa de recolección de basura.

8. CONTRATACIÓN E INICIO DE OPERACIONES (FASE 5)

Paso 17: Gestión y aprobación de la contratación

Propósito

El propósito de este paso es presentar la documentación legal requerida por la entidad contratante para cumplir con las normas y procedimientos de contratación vigentes en cada país, con la finalidad de obtener la aprobación oficial del contrato de la microempresa. Generalmente, éste se aprueba a través de una resolución administrativa de la máxima instancia de la entidad contratante.

La aprobación oficial es la culminación de todo el proceso de promoción, porque significa la "luz verde" para la puesta en marcha de la microempresa, luego de un largo camino recorrido en sus diferentes fases.

Proceso de trabajo

- **Obtener la documentación de la microempresa**

El equipo promotor deberá revisar y dado el caso, gestionar todos los documentos requeridos para ser presentados en el expediente legal a efectos de gestionar el contrato de servicios. Esto incluye los documentos legales de los socios y, en especial, los del representante legal de la microempresa, quien deberá suscribir el contrato.

Debe considerarse que luego de la constitución legal es necesario obtener un conjunto de documentos adicionales, según la legislación de cada país. Por tanto, el promotor legal deberá apoyar directamente este proceso, conjuntamente con el representante legal de la microempresa.

Principales documentos legales requeridos para la contratación

- Copia del acta y estatutos de la microempresa, legalizados ante notario o equivalente.
- Libro padrón de asociados, o libro de accionistas, si lo exige la modalidad jurídica, incluyendo copias de documentos de identidad.
- Certificado de inscripción en registros públicos, registros sectoriales especializados o ministerio del sector correspondiente, u otro, en el cual se inscriba la constitución legal y que incluya su autorización legal.
- Documento que acredite la inscripción en el Registro de Contribuyentes, según la denominación de cada país.
- Documento de identidad y de contribuyente del gerente, administrador, presidente del consejo directivo o de administración, o similar, que tenga la representación legal de la microempresa.

Considerando que las actuales normas de contratación pública no están diseñadas para realizar contrataciones directas, sino de manera excepcional, por menores cuantías o por disposiciones especiales, es probable que se requieran además los siguientes documentos:

- Un oficio o comunicación de la entidad contratante mediante la cual se invite a la microempresa a presentar su propuesta técnica y económica, incluyendo los términos de referencia, las bases, o el pliego de condiciones de los servicios técnicos.
 - Una carta de presentación de la propuesta técnica y económica de la microempresa dirigida a la entidad contratante.
- **Preparar un expediente legal**
Con la documentación completa, el equipo promotor podrá preparar el expediente legal que será presentado en el proceso de contratación correspondiente.

Pautas generales

Tomando en cuenta que las microempresas son promovidas para ser contratadas automáticamente, se debe asegurar que el diseño legal de la contratación permita la adopción de alguna modalidad de contratación directa o, de no ser posible, facilitar el mecanismo legal que asegure dicha contratación. En la contratación directa, se invita a la microempresa a presentar la propuesta técnica y económica, o simplemente a aceptar las condiciones, pliegos o términos de referencia de los servicios a brindar; en suma, se establece una invitación y una aceptación formal entre la entidad contratante y la microempresa.

En los casos en que no sea posible la contratación directa, en vista de que esta modalidad está limitada por presupuestos menores que no cubren la periodicidad o las tarifas de los servicios, se deberá diseñar modalidades flexibles que garanticen dicha contratación, o evaluar la aplicación de disposiciones especiales de contratación, como por ejemplo, la contratación con recursos provenientes de préstamos de organismos multilaterales, o la existencia de normas especiales de contratación para los Fondos de Inversión Social o compras estatales.

Paso 18: Suscripción del contrato de servicios

Propósito

Aprobado el contrato de la microempresa, el equipo promotor coordinará con la entidad contratante y la microempresa, la fecha y hora de la suscripción o firma del contrato, la misma que se sugiere se realice en forma pública y con la presencia de las autoridades locales y comunales de mayor representatividad, e involucradas en el proyecto promovido.

Pautas generales

Se recomienda que la fecha de suscripción del contrato no coincida con la fecha del inicio de los servicios o la puesta en marcha de la microempresa. En experiencias similares se establece un plazo de 15 a 30 días calendarios para la entrega oficial de las obras (acta de entrega) que serán mantenidas, o para el inicio de la prestación de los servicios.

Este plazo, también, puede ser necesario para gestionar el financiamiento requerido para el equipamiento inicial de la microempresa, y para que los socios trabajadores de la microempresa, con la orientación del equipo promotor, puedan reunirse para revisar y analizar con detalle los alcances, obligaciones y compromisos exigidos por el contrato, así como organizarse en forma apropiada para el inicio del mismo.

Es importante que en la ceremonia de suscripción del contrato, participen en el uso de la palabra: la entidad contratante, el representante legal de la microempresa y uno o dos representantes de las organizaciones comunales de mayor importancia para el proyecto.

Se recomienda que la microempresa, como medida de transparencia, proporcione copias del contrato a las principales organizaciones comunitarias localizadas en el ámbito de ejecución del proyecto.

Alcances del contrato

El contrato es un acuerdo legal entre la microempresa y la entidad contratante para realizar el servicio definido, a cambio de un pago periódico. El contrato establece los derechos y obligaciones que deberán ser cumplidos por ambas partes. El contrato de servicios no genera ningún vínculo laboral entre la microempresa, o sus trabajadores, con la entidad contratante.

Por su naturaleza, el contrato de servicios es medido por los resultados y no por la cantidad de trabajo, ni por el volumen ejecutado, lo cual se aplica a los contratos de obras. Los resultados hacen referencia al estado de mantenimiento en que se encuentren las obras de infraestructura contratadas, o nivel de prestación de los servicios ejecutados, de acuerdo a los estándares de calidad establecidos por la entidad contratista.

Los contratos de servicios se adecuarán a los modelos vigentes aplicables en cada entidad contratante, según la legislación de cada país.

En el Anexo 5.1 se presentan los términos de referencia para la contratación de las microempresas de servicios.

Paso 19: Financiamiento para el equipamiento

Propósito

Obtener los recursos económicos para adquirir los equipos, herramientas y uniformes necesarios para realizar los servicios contratados. El equipamiento estará en función de las tareas físicas previstas en el proyecto técnico.

Pautas generales

- **Equipamiento básico**

Tomando en cuenta que los servicios que brindarán las microempresas son de empleo intensivo de mano de obra, el equipamiento inicial de las microempresas será el siguiente:

- Uniformes.
- Herramientas.
- Equipos.

Las herramientas y equipos dependerán: (a) del tipo de servicio, (b) las características técnicas de su ejecución, (c) el número de personas que conforman la microempresa, y (d) el número de obras que deben ser mantenidas o los servicios por ejecutar.

- **Alternativas de financiamiento**

Para poder facilitar este equipamiento en forma oportuna, antes del inicio legal del contrato, es necesario definir cualquiera de estas tres opciones:

- Un crédito para capital de trabajo y adquisición de herramientas y equipos.
- Un adelanto o anticipo en dinero contra presentación de garantías de la entidad promotora o de terceros.
- Un adelanto o anticipo en bienes: uniformes, herramientas y equipos, sin presentación de garantías, o con garantía de la entidad promotora o de terceros.

La entidad promotora deberá realizar las gestiones necesarias con las entidades de crédito asegurando el financiamiento para la microempresa.

En el caso de adelanto o anticipo, deberá facilitar las garantías bancarias (especialmente carta fianza) para cumplir con la exigencia formal de las entidades contratantes.

Paso 20: Inicio de operaciones

Propósito

Se considera como inicio de operaciones, y por tanto del contrato de mantenimiento, la fecha de entrega oficial de la obra por mantener (acta de entrega) por parte de la entidad contratante.

Pautas generales

- **Plazo para el inicio de operaciones**
Se sugiere que el plazo para el inicio de las operaciones no debe exceder de 30 días desde la fecha de suscripción del contrato.
- **Capacitación previa**
Antes del inicio de las operaciones, los socios trabajadores de la microempresa deberán haber participado en el curso de capacitación técnica y en el taller de organización socio empresarial.
- **Acta de entrega**
En el caso de los contratos de servicio de mantenimiento de obras, el inicio de las operaciones requiere la suscripción de una acta de entrega de las obras, la misma que deberá estar acompañada por un inventario de las obras.
- **Primera actividad de la microempresa**
La primera actividad de las microempresas será la inspección ocular y revisión física de las obras, incluyendo la toma de fotos y/o filmación de las mismas, y la elaboración del plan de mantenimiento anual, semestral, trimestral o mensual, de acuerdo al tipo de servicio y periodicidad.



Microempresa de recolección de basura.

9. CAPACITACIÓN EMPRESARIAL Y ACOMPAÑAMIENTO INICIAL (FASE 6)

Paso 21: Capacitación empresarial

Propósitos

La capacitación prevista para las microempresas tiene los siguientes propósitos:

- Consolidar la organización y funcionamiento de la microempresa.
- Garantizar una buena administración de la microempresa.
- Desarrollar un grupo asociado cohesionado y comprometido con objetivos comunes y una visión positiva sobre su futuro.

En este manual sólo se establecen las pautas generales que serán aplicables al proceso de capacitación empresarial.

Pautas generales

- **Alcances de la capacitación socio empresarial**

La capacitación empresarial debe permitir el adiestramiento de los socios -trabajadores para asegurar una eficiente gestión de la microempresa y el buen cumplimiento del contrato de servicios.

La capacitación social o asociativa debe permitir una mejor organización interna y una adecuada integración asociativa entre los socios de la microempresa. Esto se expresa en un desempeño responsable y comprometido de los socios respecto al contrato de servicios suscrito.

- **Ejecutores de la capacitación**

La capacitación a las microempresas podrá ser efectuada por diferentes ejecutores:

- Por un equipo proveniente de la propia entidad promotora, el cual no necesariamente deberá ser el mismo equipo promotor.
- Por capacitadores individuales, previo concurso y selección . Este mecanismo requiere contar con un registro de consultores locales y experimentados.
- Por una entidad especializada en capacitación con microempresas.

La elección de la modalidad de ejecución dependerá, entre otros factores, de la existencia de recursos financieros, el número y localización geográfica de las microempresas que deben ser capacitadas, y el tiempo de la capacitación.

- **Actividades para la ejecución de la capacitación**

Para el desarrollo de la capacitación, el equipo promotor deberá realizar las siguientes actividades:

- Elaborar el plan de capacitación socio empresarial.
- Contratar los servicios de capacitación, salvo el caso de que sea la misma entidad promotora la que asuma dicha labor.
- Coordinar y facilitar la ejecución de los cursos de capacitación socio empresarial, durante los primeros cuatro meses de operación.
- Participar en calidad de supervisor de los cursos de capacitación y evaluar sus resultados al tercer y sexto mes de operación de las microempresas.

En el Anexo 6.1 se presentan los términos de referencia para la preparación del plan de capacitación empresarial de las microempresas.

- **Metodologías disponibles en el mercado**

Para este tipo de capacitación pueden utilizarse diferentes metodologías disponibles en el mercado¹³, y que han sido aplicadas en experiencias similares¹⁴.

Paso 22: Acompañamiento inicial

Propósitos

Este acompañamiento tiene como propósito el reforzamiento y la consolidación de la microempresa en tres áreas:

- La ejecución técnica de las actividades de mantenimiento o servicios contratadas.
- La gestión y administración empresarial.
- La integración asociativa y las relaciones humanas al interior de la microempresa.

En el presente manual sólo se presentan las pautas generales para el desarrollo de este componente.

Pautas generales

- **Metodología aplicable**

El acompañamiento es una metodología de asistencia empresarial que incluye la orientación, asistencia técnica, adiestramiento y entrenamiento de los aspectos ya capacitados, gestión de apoyo y monitoreo temporal. En el caso de la capacitación, ésta tiene su propia metodología, y puede o no ser ejecutada por los profesionales que realizarán el acompañamiento técnico, empresarial y asociativo. En este sentido, es conveniente diferenciar el acompañamiento de otros mecanismos de soporte o apoyo a las microempresas.

El acompañamiento permite que la capacitación realizada sea aplicada efectivamente entre los socios trabajadores de la microempresa. Esto se logrará mediante el entrenamiento y adiestramiento técnico o empresarial y la "práctica asociativa" (aprender haciendo o viviendo) durante un periodo determinado.

No se trata de que los asesores sustituyan a los socios de la microempresa en la toma de decisiones, sino de que los orienten primero, para que determinen las alternativas existentes. Deben ayudar al análisis de las mismas, facilitando la determinación de las ventajas y desventajas de cada una de ellas, así como las implicancias de cada decisión que precisen adoptar los propios directivos y socios.

¹³ La OIT cuenta con programas de capacitación titulados: "Elementos de Gestión Empresarial" (EGE), "Inicie su Negocio (ISUN)", "Mejore Su Negocio (MESUN)", y "Mejore Su Negocio de Construcción (MESUNCO)", los cuales pueden ser aplicados y adaptados de acuerdo a los requerimientos del proyecto que se quiere promover.

¹⁴ Una metodología bastante próxima a la capacitación requerida para el tipo de microempresas que se desea promover en este manual es la referida a la capacidad de microempresas de mantenimiento vial publicada por OIT: "Mantenimiento Rutinario con microempresas - Manual de Gestión Empresarial". Yeng, José Antonio.

En el Anexo 6.2 se presenta el modelo de cronograma para el acompañamiento inicial de las microempresas.

- **Ejecutores del acompañamiento**

El acompañamiento puede ser efectuado por diferentes ejecutores:

- Por un equipo técnico proveniente de la propia entidad promotora, lo cual no significa que necesariamente el mismo equipo promotor asuma esta responsabilidad. Se recomienda este mecanismo bajo las siguientes circunstancias: (a) que se traten de pocas microempresas, (b) que exista disponibilidad financiera para su atención, (c) que la entidad promotora no sea al mismo tiempo la entidad contratante, para así diferenciar el rol de la entidad contratante que debe supervisar el contrato del rol de la entidad de apoyo que debe ayudar a la microempresa a un buen cumplimiento.
- Por un equipo técnico o de profesionales contratados y entrenados específicamente para dicho propósito. Este mecanismo requiere contar con un registro de consultores locales, con experiencia previa en este tipo de proyectos e interesados en dar asesoría temporal. No siempre existe disponibilidad de los profesionales requeridos.
- Por una entidad especializada en asistencia técnica, empresarial y social para las microempresas; contratada para dicho propósito. Los costos de este tipo de asistencia son siempre mayores para la entidad promotora, que probablemente no cuente con mayores recursos financieros.
- Por jóvenes egresados de las universidades o institutos locales, dispuestos a participar en un plan de trabajo con las microempresas. Este programa requiere un buen sistema de entrenamiento y monitoreo a los jóvenes, para compensar su falta de experiencia y experticia en este tipo de proyectos.

Cada una de las modalidades tiene ventajas y desventajas, balance que deberá realizarse por la entidad promotora, como parte del diseño del proyecto de promoción.

- **Acompañamiento técnico**

Se pretende que las microempresas, luego de un proceso inicial de capacitación y entrenamiento, entre 6 y 12 meses puedan cumplir por sí solas con un servicio eficiente¹⁵, ejecutando los servicios contratados de acuerdo a los estándares e indicadores establecidos por la entidad contratante. Los principales resultados esperados son:

- Conocimiento detallado de las obras que deben ser mantenidas o los servicios que deben ser prestados periódicamente, a través de inventario del estado de las obras o un cuadro de indicadores de los servicios.
- Contar con una organización suficiente para atender las tareas del trabajo rutinario o periódico, especializado o múltiple.
- Llevar en forma correcta el cuaderno o registro de mantenimiento de las obras o la prestación de servicios a cargo de las microempresas y elaborar los informes mensuales de cumplimiento del contrato.

¹⁵ La experiencia de Perú y Colombia en los programas de mantenimiento con microempresas, demuestran que es indispensable que las microempresas cuenten con un apoyo permanente y oportuno, desde el inicio de sus operaciones y continuando al menos durante los primeros tres meses. Asimismo, que la naturaleza del adiestramiento vial sólo es posible mediante procesos de entrenamiento de campo y la práctica reiterada de las tareas.

- Realizar las actividades del mantenimiento o la prestación de servicios de acuerdo a las normas técnicas de ejecución (procedimientos) previstos en los contratos o guías técnicas aprobadas por la entidad contratante.

- **Acompañamiento empresarial**

En lo que respecta al acompañamiento empresarial, se espera que los directivos de la microempresa, luego de la capacitación empresarial, puedan administrar en forma apropiada las operaciones de la empresa. Esto requiere un mecanismo de entrenamiento diferente al aplicado en los aspectos técnicos de los servicios, más aún si se trata de personas del ámbito rural, y con bajo nivel de instrucción¹⁶. Los principales resultados esperados son:

- Conocimiento detallado de los procedimientos bancarios básicos: abrir, operar y cerrar cuentas de ahorro y corrientes, cheques, transferencias bancarias, y el control y registro de depósitos y retiros.
- Conocimiento del manejo económico de la microempresa y capacidad de tomar decisiones teniendo en cuenta sus ingresos y gastos, su estado de pérdidas y ganancias y su patrimonio.
- Conocimiento y manejo suficiente de las facturas mensuales y pagos de impuestos.
- Afianzamiento de la responsabilidad empresarial de los asociados para el cumplimiento del contrato de mantenimiento.

- **Acompañamiento asociativo**

Finalmente, en cuanto al acompañamiento asociativo, se espera que los socios trabajadores de la microempresa, luego de la capacitación inicial y de los primeros meses de "vida común", sean capaces de lograr una identidad propia como grupo y una visión positiva de la experiencia que desarrollan como gestores de la microempresa. Los principales resultados esperados son:

- *Cohesión del grupo asociado.* La conformación de un grupo asociativo cohesionado con identidad y visión positiva sobre su futuro como microempresa.
- *Orden y disciplina.* El respeto de los estatutos y reglamentos como normas que regulan el buen funcionamiento de la microempresa, el orden y la disciplina, y que son fundamentales para el desarrollo y progreso de la microempresa.
- *Liderazgo y participación.* La existencia de líderes al interior de la microempresa es importante para una buena gestión técnica y empresarial, pero también lo será una efectiva participación de todos los socios trabajadores.
- *Organización y responsabilidad.* La capacidad de coordinación con las organizaciones comunales, autoridades locales y otras entidades vinculadas a la microempresa, son una referencia importante sobre el grado de organización y responsabilidad del grupo asociado que conforma la microempresa.
- *Solución de problemas de la microempresa.* La capacidad del grupo asociado para resolver en forma oportuna y apropiada los problemas de relaciones humanas y cualquier problema interno o externo que los afecte como empresa, es un indicador clave para evaluar su sostenibilidad como grupo humano.

¹⁶ Las experiencias comparadas demuestran que la capacitación y adiestramiento en la gestión empresarial es uno de los aspectos más vulnerables y difíciles de trabajar, aún por promotores muy experimentados.



Microempresa de mantenimiento en áreas verdes.

ANEXOS

ANEXO 1: ACTIVIDADES PREPARATORIAS

Anexo 1.1: Perfil y competencias del equipo promotor.

Anexo 1.2: Términos de referencia para la elaboración del proyecto.

Anexo 1.1: Perfil y competencias del equipo promotor

1. Perfil básico de los promotores

- Nivel universitario (trabajadores sociales, pedagogos, sociólogos, psicólogos, ingenieros civiles o profesiones afines).
- Experiencia mínima de dos años en la organización y el manejo de grupos comunitarios, urbanos y/o rurales.
- De gran sensibilidad humana, carisma, paciente y persistente.
- Con vocación y actitud de liderazgo y facilidad de comunicación.
- Amplio conocimiento de la realidad del país e interés para resolver los problemas sociales.
- Disponibilidad para realizar trabajo de campo.
- Facilidad para establecer relaciones interinstitucionales y actitud positiva, motivadora y concertadora.

2. Competencias de los promotores

Las competencias profesionales que deben tener los promotores están referidas a tres tipos:

2.1 *Los conocimientos*

Esta dimensión se refiere al "*saber*". En este caso, a conocer los fundamentos técnicos y conceptuales del proyecto de microempresas de servicios que se busca promover. En tal perspectiva, los promotores deben:

- Tener conocimientos de la realidad de los centros poblados urbanos o rurales donde van a actuar.
- Conocer en forma solvente los aspectos técnicos, sociales y económicos referidos al proyecto de microempresas que se quiere promover.
- Conocer y desarrollar un enfoque de promoción de la cultura empresarial entre los grupos de interés del proyecto.

2.2 *Las habilidades*

Esta dimensión se refiere al «*saber hacer*». En tal caso se relaciona al conocimiento necesario para impulsar la acción de promoción hasta conseguir los objetivos. Para lograr ello, los promotores deben:

- Manejar bien las relaciones humanas.
- Tener experiencia en el desarrollo de acciones de promoción en el medio urbano o rural y, de ser posible, en proyectos similares.
- Saber vender el proyecto entre la población objetivo.
- Demostrar capacidad de concertación para el trabajo en equipo con los participantes y con los otros miembros del equipo promotor.
- Tener facilidad de palabra, utilizando un lenguaje sencillo y comprensible para los destinatarios de la promoción.

2.3 Las actitudes

Esta dimensión se liga al "saber ser", es decir a las actitudes y a los comportamientos que deben asumir los promotores para el buen desempeño de su labor:

- Mostrarse como personas positivas, motivadoras, comunicativas y organizadas, que fortalecen el trabajo y dosifican adecuadamente las estrategias.
- Tener un comportamiento discreto y neutral frente a las posiciones políticas de los grupos de interés.
- Paciencia y respeto frente a las opiniones, sugerencias y críticas que plantee la comunidad.

3. Disponibilidad de promotores

Cuando llega el momento de iniciar el proceso de promoción, la entidad promotora debe establecer los mecanismos y realizar las acciones necesarias para seleccionar a los promotores. Esta selección puede ser realizada siguiendo diferentes estrategias, que van desde la designación de promotores de la propia entidad hasta la contratación de servicios de promoción de entidades especializadas que conocen de actividades de promoción social (ONG o consultores individuales).

Una primera aproximación nos presenta varios escenarios o contextos:

- No existe el personal profesional que cumpla con el perfil requerido para promover microempresas asociativas de servicios.
- Existe personal profesional que cumple con el perfil requerido, pero no está disponible en forma inmediata o no cuenta con experiencia en la promoción de microempresas.
- Existe el personal profesional que cumple con el perfil requerido, puede estar disponible y cuenta con experiencia en la promoción de empresas o proyectos similares.

En el primer caso, será necesario contratar a un grupo de promotores externos, con experiencia en la promoción de microempresas para encargarse de esta tarea. Posteriormente, si el programa se extiende y logra buena aceptación, podrá evaluarse la posibilidad de integrar a estos promotores externos al equipo de planta de la entidad; o preparar un mecanismo de capacitación y transferencia metodológica para formar promotores que se integren a la entidad; o reconvertir a algunos de los actuales promotores en la nueva temática.

En el segundo caso, se deberá evaluar la posibilidad de priorizar el apoyo de alguno de los promotores con mayor experiencia, contratando otros apoyos complementarios y desarrollando un mecanismo rápido de transferencia metodológica, para lo cual se podrá contratar los servicios de capacitación y asistencia de alguna entidad especializada en la promoción de microempresas.

En el tercer caso, no será necesario contratar ningún apoyo de terceros, en la medida que la propia entidad cuenta con los recursos humanos suficientes para asumir la promoción del proyecto.

Anexo 1.2: Términos de referencia para la elaboración del proyecto

1. Introducción

En este punto se presentan los objetivos y las razones principales que justifican la propuesta de formación e implementación de microempresas asociativas de servicios.

2. Localización del proyecto

Se definen las zonas de intervención del proyecto o el ámbito geográfico en el cual se desarrollarán los servicios que serán ejecutados mediante microempresas.

En este punto se describe y analiza la información social y económica relevante sobre las zonas de intervención elegidas. Se recurre a fuentes de información secundaria, como la proporcionada por los Institutos de Estadística del país de origen, o equivalentes, así como también la información de campo recolectada por el equipo promotor en la fase preparatoria a la promoción.

3. El rol de las microempresas de servicios

En esta parte se debe presentar el conjunto de ventajas y beneficios que genera la implementación de microempresas asociativas para atender servicios locales requeridos por la comunidad, sea ésta urbana o rural. Debe considerarse los aspectos: técnicos, económicos y sociales. Un equilibrio razonable de estos tres factores puede ser decisivo para la decisión de promover estos programas. No serán suficientes las ventajas comparativas de uno o dos de estos aspectos, porque todos ellos son importantes para la eficacia y sostenibilidad de los servicios.

Es importante resaltar experiencias actuales de microempresas de servicios, porque demuestran que la propuesta si es factible de realizar, y que ya viene siendo aplicada en otras zonas del país, o en otros países con condiciones similares.

4. La demanda del servicio

En este acápite se describe de manera resumida y puntual el análisis de la demanda de los servicios, indicando si se trata de servicios especializados o no, si su atención es de carácter permanente o periódica, y si la demanda ya viene siendo atendida actualmente o es más bien una demanda potencial.

Se define el número y tipo de obras que serán atendidas mediante los servicios de mantenimiento, o las necesidades que serán satisfechas con la intervención de la microempresa.

Se define el número microempresas y número de socios trabajadores requeridos para atender los servicios previstos.

Es probable que exista un mayor interés por servicios que ya se demandan y que, por ejemplo, se realizan por administración directa, en forma ineficiente o insuficiente, de aquellos servicios nuevos cuya necesidad es objetivamente reconocida, pero que aún no son implementados por diversas razones o prioridades.

5. Perfil técnico de los servicios

En este punto se presenta la información técnica referente a los servicios: estado actual de las obras o servicios y necesidades de atención, tipos de necesidades, periodicidad, cargas de trabajo,

requerimiento de mano de obra permanente, eventual o temporal. Se utilizará los patrones técnicos establecidos por las entidades especializadas en este tipo de servicios.

6. Tarifas de los servicios

En este punto se realiza una determinación del presupuesto de costos de los servicios definidos. Considerando los costos directos, los indirectos, los impuestos y las utilidades estimadas para la microempresa.

Los presupuestos serán variables, de acuerdo al tipo de servicio seleccionado: especializado o múltiple, periódico o permanente, de mantenimiento de obras u otros servicios locales.

Algunas pautas a indicarse son las siguientes:

- En el caso de servicios especializados de carácter rutinario, las tarifas pueden establecerse en función de parámetros o indicadores objetivos y verificables, por ejemplo: kilómetros mantenidos, kilos de basura recolectados, etc.
- En los casos de servicios especializados de mantenimiento rutinario de obras, las cargas de trabajo se anualizan para efectos de determinar el monto máximo del contrato.
- Si puede determinarse el costo anual, los pagos podrán programarse en forma de alícuotas mensuales, asumiendo que los meses de mayor trabajo pueden ser compensados por los meses de menor trabajo.
- En los servicios múltiples de mantenimiento periódico de obras, las cargas de trabajo pueden ser determinadas anualmente como monto máximo del contrato, pero los pagos pueden ser diferenciados de acuerdo a la periodicidad y ejecución de los servicios. De esta manera, en algunos meses la microempresa facturará menos que en otros meses.

Para evitar desequilibrios en los ingresos de los socios de la microempresa, se puede establecer una fórmula que, por ejemplo, garantice un pago mínimo mensual por concepto de supervisión y trabajos preventivos. Una posibilidad bastante razonable es el establecer que el 30 % del monto total de contrato se pagará en cuotas alícuotas mensuales, y que el 70 % se pagará con la verificación de la ejecución del servicio.

Las tarifas deberán cubrir, fundamentalmente, el costo de la mano de obra necesaria para realizar el servicio, pero también será imprescindible presupuestar un porcentaje para la adquisición de materiales, los cuales estarán a cargo de la microempresa.

Si fuese posible estimar los costos de materiales requeridos para el año, como montos máximos previstos, la microempresa será responsable de realizar el servicio incluyendo materiales. En caso contrario, el contrato podría establecer un mecanismo por el cual la entidad contratante asume el costo de los materiales, previa liquidación de los servicios, o los compra directamente y los pone a disposición de la microempresa.

7. Disponibilidad de financiamiento

Disponibilidad actual o futura de recursos financieros para la contratación de los servicios, incluyendo los mecanismos de autofinanciamiento, cofinanciamiento o financiamiento total. Es razonable que en la mayoría de casos la falta de financiamiento o la imposibilidad de autofinanciar los servicios

mediante el pago de los usuarios, sean las razones críticas para no contratar los servicios. No obstante, el análisis de los costos beneficios de preservar las inversiones realizadas es fundamental para justificar esta demanda. Asimismo, en el caso de servicios, la efectiva prestación del servicio justifica la implementación de un sistema de cobranza efectivo.

8. Modalidad de contratación

Tomando en cuenta que las microempresas son promovidas para ser contratadas automáticamente, se espera que el diseño legal de la contratación permita la adopción de alguna modalidad de contratación directa.

En la contratación directa, se invita a la microempresa a presentar la propuesta técnica y económica, o simplemente a aceptar las condiciones, pliegos o términos de referencia de los servicios a brindar. En suma, se establece una invitación y una aceptación formal entre la entidad contratante y la microempresa.

En los casos en que no sea posible la contratación directa, porque esta modalidad está limitada por presupuestos menores que no cubren la periodicidad o tarifas de los servicios, se deberá diseñar modalidades flexibles que garanticen dicha contratación, o evaluar la aplicación de disposiciones especiales de contratación; como por ejemplo, la contratación con recursos provenientes de préstamos de organismos multilaterales, o la existencia de normas especiales de contratación para los Fondos de Inversión Social o compras estatales.

9. Impactos del proyecto

En este punto se presentan los impactos técnicos, económicos y sociales que se espera que genere el proyecto.

- *Impactos de los servicios en la calidad de vida de la comunidad*

Se señalan aquí los beneficios que se obtiene con los servicios que brindarán las microempresas, y la relación entre estos beneficios y la mejora en la calidad de vida de la población comunal usuaria y beneficiaria .

- *Impactos sociales (sobre el empleo y la pobreza)*

En este punto se hace referencia a los impactos sociales que genera el proyecto de microempresas de servicios. Como la generación de empleo y el pago a los socios trabajadores con recursos monetarios, lo cual genera circulación de dinero (un recurso escaso) en áreas urbanas y rurales con menores niveles de ingresos; la formación y transmisión de una cultura empresarial (que es un recurso escaso en el área rural y en las poblaciones urbano marginales), y la generación de excedentes económicos (contando con que la tarifa a pagar a la microempresa prevé un margen de utilidad) que permite la reinversión en otras actividades empresariales. Todo esto hace que el proyecto se conciba como un instrumento de combate contra la pobreza y promoción del desarrollo local.

ANEXO 2: SELECCIÓN DEL GRUPO ASOCIADO

- Anexo 2.1: Modelo de carta de presentación
- Anexo 2.2: Modelo de hoja volante para la convocatoria.
- Anexo 2.3: Pautas para la conformación del Comité de Selección.
- Anexo 2.4: Modelo de agenda para el taller informativo.
- Anexo 2.5: Requisitos del postulante a la microempresa.
- Anexo 2.6: Modelo de la ficha de inscripción.
- Anexo 2.7: Modelo de cuadro de evaluación.
- Anexo 2.8: Pautas para la evaluación de la ficha de inscripción.
- Anexo 2.9: Calificación de la ficha de inscripción.
- Anexo 2.10: Aplicación del mecanismo de sorteo público.
- Anexo 2.11: Pautas para las pruebas de evaluación.

Anexo 2.1: Modelo de carta de presentación

(Lugar y fecha)

Señor (a)

(Nombre de la autoridad local o líder comunal)

(Cargo)

(Nombre de la entidad/organización)

Presente

De mi mayor consideración:

Por medio de la presente comunicación ponemos en su conocimiento que nuestra institución viene promoviendo la formación e implementación de microempresas asociativas de servicios para realizar el (mantenimiento de las obras locales y/o servicio de ...) .

Como parte de este proceso de trabajo y con el propósito de informarles en detalle sobre el proyecto propuesto, se realizarán un conjunto de reuniones de coordinación. Para tal efecto presentamos a ustedes a los siguientes profesionales designados como miembros del equipo promotor:

Promotor Social (coordinador) :

Promotor Técnico :

Promotor Legal :

Al respecto, les solicitamos se brinden las facilidades que permitan desarrollar estas coordinaciones y reuniones informativas que, sin duda, serán de gran beneficio para su localidad/comunidad.

Agradeciendo su apoyo y participación en las actividades a realizarse, nos despedimos de ustedes con un cordial saludo.

Atentamente,

(Nombre)

(Cargo de la máxima instancia de la entidad promotora o contratante)

Anexo 2.2: Modelo de hoja volante para la convocatoria

FORMACIÓN DE MICROEMPRESAS EN LA COMUNIDAD

El Municipio (Consejo provincial o entidad gubernamental) de (nombre) se propone crear una microempresa para el (tipo de servicio), por lo que se requiere (número) personas para asociarse y formar dicha microempresa.

Convocatoria al taller informativo

Convoca:	El Municipio (Consejo provincial o entidad gubernamental) de (nombre).
A:	Mujeres y hombres de la comunidad interesados en participar en la formación de microempresas asociativas para (tipo de servicio).
Día:	Sábado (fecha)
Hora:	10 am. (hora)
Lugar:	Salón de reuniones del Municipio (o local comunal)

Requisitos básicos

- Ser mayor de 18 años.
- Tener documento de identidad.
- Saber leer y escribir.
- Saber sumar, restar, multiplicar y dividir.
- Contar con el aval (carta de presentación) de alguna organización representativa de la comunidad.
- No desempeñar cargo político, público o comunal que pueda ser incompatible con la calidad de socio trabajador de la microempresa o influenciar en el proceso de selección.
- No tener impedimento físico o mental para desarrollar las labores requeridas por la microempresa.
- Residir en la zona donde se desarrollarán los servicios.
- Asistir al taller informativo para la formación de microempresas.
- Llenar una ficha de inscripción, la misma que tiene carácter de declaración jurada.

Anexo 2.3: Pautas para la conformación del Comité de Selección

Número y composición de miembros

Se recomienda un número mínimo de tres y un máximo de cinco miembros. Se estima que el proceso y coordinación para aprobar la conformación de este Comité de Selección podría variar de 3 a 5 días.

La composición de los miembros debe ser producto de un consenso de las organizaciones de la comunidad que tengan una vinculación directa con el proyecto; es decir, que puedan ser calificadas como población objetivo del proyecto. La composición puede ser variable. No obstante, se presentan dos alternativas básicas aplicadas en experiencias de este tipo:

- Un comité conformado por personas notables o con alta credibilidad en la comunidad; por ejemplo: el párroco de la iglesia, el médico de la posta, el profesor más antiguo de la comunidad, etc. Este comité está integrado además por algún miembro representante de las organizaciones comunales.
- Un comité conformado por representantes de las organizaciones comunitarias involucradas en el proceso. Este grupo puede ser exclusivo; es decir, sólo conformado por estos representantes; o también mixto, con la inclusión de alguna persona notable, autoridad local o líder social.

Neutralidad del Comité de Selección

El proceso de selección del grupo asociado para conformar la microempresa, debe adquirir un carácter de neutralidad, de tal manera que los resultados que se obtengan sean incuestionables para todos. Esta neutralidad se refiere a evitar que en el proceso de selección se den preferencias a ciertos candidatos, por sus relaciones de parentesco o algún grado de filiación política o religiosa.

Las experiencias desarrolladas señalan que este propósito se puede lograr involucrando en el Comité de Selección a ciertos miembros de la comunidad que por su probidad moral y prestigio personal, gozan de la confianza y respeto de los pobladores y dirigentes comunales.

Anexo 2.4: Modelo de agenda para el taller informativo

Duración aproximada: 2:25 horas

TIEMPO	CONTENIDOS	RESPONSABLES
5'	Inauguración <ul style="list-style-type: none"> • Bienvenida y saludo al auditorio • Reconocimiento de las autoridades presentes (en su caso) 	Autoridad local/ líderes comunales. Promotor Social.
20'	Información general acerca del proyecto de microempresas de servicios <ul style="list-style-type: none"> • Tipo de proyecto de servicios: demanda actual o futura y necesidades de atención. • Número de microempresas a implementarse por cada zona de intervención y estimado del número y tipo de plazas de empleo que se crearán. • Propuesta de la modalidad legal y asociativa de la microempresa. • Beneficios y ventajas de la formación de microempresas asociativas de servicios. 	Promotor Técnico. Promotor Social.
20'	Preguntas y comentarios	
20'	Proceso para la conformación de las microempresas <ul style="list-style-type: none"> • Proceso para la formación de la microempresa. • Responsabilidades y roles de la microempresa y de la entidad contratante. 	Promotor Social. Promotor Legal.
20'	El proceso de selección <ul style="list-style-type: none"> • Requisitos para la postulación. • Procedimiento de selección. • La ficha de inscripción. 	Promotor Social.
20'	Preguntas y comentarios	
15'	Cronograma de actividades <ul style="list-style-type: none"> • Informar sobre el lugar, fecha y horario para la presentación de fichas de inscripción y del apoyo al llenado de las mismas (para los que hubieran tenido dificultades). • Definición del cronograma de actividades. 	Promotor Social.
5'	Clausura a cargo de la autoridad comunal	Dirigente comunal.
20'	Compromisos personales de inscripción <ul style="list-style-type: none"> • Las personas interesadas en la convocatoria reciben la ficha de inscripción y se anotan en la hoja de asistencia. • Se entrega las fichas a las autoridades y personas claves de la comunidad para mayor difusión. • Los interesados son citados para un día específico de entrega y apoyo al llenado de las fichas de inscripción. 	Equipo Promotor.

Anexo 2.5: Requisitos del postulante a la microempresa

REQUISITOS BÁSICOS

- Ser mayor de 18 años.
- Tener documento de identidad.
- Saber leer y escribir.
- Saber sumar, restar, multiplicar, dividir y sacar el tanto por ciento.
- Contar con el aval (carta de presentación) de alguna organización representativa de la comunidad
- No desempeñar cargo político, público o comunal que pueda ser incompatible con la calidad de socio trabajador de la microempresa o influenciar en el proceso de selección.
- No tener impedimento físico o mental para desarrollar las labores requeridas por la microempresa.
- Residir en la zona donde se desarrollarán los servicios.
- Asistir al taller informativo para la formación de microempresas.
- Llenar una ficha de inscripción, que tiene carácter de declaración jurada.

Anexo 2.6: Modelo de la ficha de inscripción

DATOS PERSONALES	
Nombres	
Apellidos	
Documento de identidad	
Fecha de nacimiento	
Edad	
Lugar de nacimiento	
Lugar de residencia	
Estado civil	<input type="radio"/> Soltero <input type="radio"/> Casado <input type="radio"/> Conviviente
Género	<input type="radio"/> Femenino <input type="radio"/> Masculino
Rol familiar	<input type="radio"/> Jefe de hogar <input type="radio"/> Dependiente
NIVEL EDUCATIVO	
Grado de instrucción	<input type="radio"/> Primaria incompleta <input type="radio"/> Primaria completa <input type="radio"/> Secundaria incompleta <input type="radio"/> Secundaria completa <input type="radio"/> Estudios técnicos (cuáles)
Lee y escribe	<input type="radio"/> Muy bien <input type="radio"/> Bien <input type="radio"/> Regular
Manejo de operaciones matemáticas	<input type="radio"/> Suma <input type="radio"/> Resta <input type="radio"/> Multiplicación <input type="radio"/> División <input type="radio"/> Porcentajes
EXPERIENCIA DE TRABAJO	
¿Qué tipo de trabajo realiza actualmente?
¿Hace cuánto tiempo?
¿Qué otras experiencias laborales tiene?	<input type="radio"/> Comerciante <input type="radio"/> Agricultor <input type="radio"/> Maestro de obra <input type="radio"/> Albañil <input type="radio"/> Otros trabajos que realiza:
¿Tiene experiencia en algún servicio local?	<input type="radio"/> SI <input type="radio"/> NO
¿Tiene experiencia en la labor de mantenimiento de obras?	<input type="radio"/> SI <input type="radio"/> NO
¿Ha participado en faenas para su comunidad?	<input type="radio"/> SI <input type="radio"/> NO
¿Cuáles?

SITUACIÓN SOCIOECONÓMICA

Número de hijos menores: (edades)

.....

Número de hijos mayores: (edades)

.....

¿Trabaja su esposa, su esposo?

 SI NO

¿Que actividad realiza y dónde trabaja?

¿Cuánto gana mensualmente (o estimado mensual)?

¿Trabajan sus hijos?

 SI NO

¿Que actividad realizan y dónde trabajan?

¿Cuánto ganan mensualmente (o estimado mensual)?

¿A cuántas personas mantiene usted?

¿Es usted madre soltera/viuda/separada?

 SI NO

¿Tiene usted propiedades?

Terreno agrícola

 SI NO

Vivienda

 SI NO

Local comercial

 SI NO**SITUACIÓN LABORAL ACTUAL**

¿Actualmente tiene empleo fijo?

 SI NO

¿Que tipo de trabajo?

¿Desde cuándo?

¿Cuánto gana cada mes?

¿Tiene empleo temporal?

 SI NO

¿Que tipo de trabajo?

¿Cada cuánto tiempo?

¿Cuánto gana cada mes aproximadamente?

ACTIVIDADES EMPRESARIALES

¿Actualmente tiene usted algún negocio?

 SI NO

¿Qué tipo de negocio?

¿Ha tenido usted alguna vez un negocio?

 SI NO

¿Qué tipo de negocio?

¿Cómo le fue?, ¿Por qué?

DIRIGENCIA - LIDERAZGO

¿Desempeña o ha desempeñado algún cargo directivo en su localidad? ¿Qué tipo de cargo y por cuánto tiempo?

1.

2.

3.

4.

¿Ha gestionado o promovido alguna actividad, proyecto o programa a favor de su comunidad? ¿De qué tipo?

1.

2.

3.

4.

Declaro bajo juramento que lo que manifiesto en esta ficha de inscripción es verdadero.

Lugar y Fecha:

Nombre:

Firma:

Anexo 2.8: Pautas para la evaluación de la ficha de inscripción

1. Requisitos base

- Ser mayor de 18 años.
- Tener documento de identidad.
- Saber leer y escribir.
- Saber sumar, restar, multiplicar y dividir
- Contar con el aval (carta de presentación) de alguna organización representativa de la comunidad
- No desempeñar cargo político, público o comunal que pueda ser incompatible con la calidad de socio trabajador de la microempresa o influenciar en el proceso de selección.
- No tener impedimento físico o mental para desarrollar las labores requeridas por la microempresa.
- Residir en la zona donde se desarrollarán los servicios.
- Asistir al taller informativo para la formación de microempresas.
- Llenar una ficha de inscripción, que tiene carácter de declaración jurada.

2. Causales de descalificación

- Los candidatos a los que se les compruebe que sus declaraciones son falsas, serán descalificados automáticamente.
- Los candidatos que no se presenten sus fichas de inscripción en la fecha establecida, serán descalificados.
- Los candidatos que se presenten en estado etílico, serán descalificados.
- No se aceptará ningún tipo de recomendación.

3. Nivel educativo

Para desarrollar una actividad empresarial se necesita que las personas tengan algún nivel educativo básico. Se estima que una persona con mejor preparación educativa dará un mayor aporte a las labores que asumirá como socio de la microempresa. En cambio, para desempeñar las labores técnicas no se precisa mayor nivel educativo.

Esta afirmación podría inducir a seleccionar dos tipos de socios, unos con mayor nivel educativo, para asumir las funciones empresariales, y otros con menor nivel, para asumir las funciones manuales. Este criterio, sin embargo, sería inaceptable, dado que se estaría sembrando bases para una división del trabajo ajena al sentido democrático que se quiere dar a la microempresa. El criterio preferido de operación es que las microempresas funcionen con personal que asuma los cargos de manera rotativa. Por ello, dentro del proceso de selección debe procurarse que los socios tengan un nivel educativo relativamente homogéneo.

Bajo estos criterios, se requiere que los aspirantes a socios-trabajadores tengan las siguientes habilidades:

- Que tengan educación primaria y/o secundaria y/o técnica.
- Que manejen las cuatro operaciones matemáticas básicas.
- Que sepan leer y escribir y que demuestren una mínima capacidad de comprensión y expresión verbal.

Estas exigencias, sin embargo, deberán ser flexibles en función de los reales niveles educativos de la zona de intervención.

4. Experiencia de trabajo

En este punto se califican las labores en las cuales tiene experiencia el postulante. Se incide en aquellas labores que estén directamente vinculadas a servicios, mantenimiento de infraestructura o similares, como construcción civil y/o en faenas agrícolas. La participación en faenas comunales gratuitas, es otro dato importante a valorar, para conocer el desempeño social del postulante.

5. Situación socioeconómica

Uno de los objetivos principales para formar microempresas viales, es la generación de oportunidades laborales para aquellas personas desempleadas o subempleadas que necesiten el trabajo, que vivan en la localidad y que sean reconocidas como personas con valores dentro de ella.

En este punto, se evalúa la situación laboral actual del candidato a socio-trabajador. Se otorga mayor puntaje a las personas que no tengan empleo o sólo tengan empleo temporal y a quienes presentan mayor inestabilidad (o períodos muy largos de desocupación).

Un indicador que permite evaluar de manera adecuada este aspecto, es la medición de los ingresos económicos familiares en relación a la carga familiar, y la calidad de desempleado o subempleado con ingresos mínimos. Se otorga preferencia a las madres solteras jefas de hogar.

6. Actividades empresariales

En este acápite se califica con mayor puntaje a las personas que tienen experiencia en el desarrollo de negocios propios, lo cual se considera una ventaja para el desarrollo de las actividades empresariales que exige el proyecto.

Se otorga mayor calificación a los postulantes que han desarrollado actividades empresariales, como indicador de su capacidad de buscar oportunidades, tener metas, asumir riesgos con mayor visión de futuro y mejor desempeño personal como empresarios.

7. Liderazgo como actitud emprendedora

Este aspecto representa el rol de los candidatos en su relación con su comunidad. Se valoran las experiencias comunitarias realizadas y la visión social del postulante.

8. Género

La igualdad entre mujeres y hombres significa ante todo igualdad de oportunidades, derechos y responsabilidades. Por ello, los criterios de selección se aplican de igual manera para los hombres y mujeres que se presenten como candidatas.

Sin embargo, es preciso considerar que en la actualidad existe una situación social que en general resulta desventajosa para la mujer. Por ello, se ha previsto considerar el otorgamiento de un puntaje adicional de 5 a las mujeres que postulen, como mecanismo de compensación a la situación de desventaja social existente. La adopción de este criterio debe ser aprobada por el Comité de Selección.

Debe tomarse en cuenta que el desempeño técnico del mantenimiento vial rutinario es semejante al desarrollado en las faenas de campo; y en ello, habitualmente las mujeres tienen un desempeño destacado. Este hecho permite considerar valiosa la participación de las mujeres en la microempresa, extendiéndoles a ellas la posibilidad de obtener los beneficios económicos a través de un puesto de trabajo.

En el proceso de evaluación, es importante considerar en las mujeres su condición de jefas de hogar, en especial el de madres solteras, como estímulo para integrarlas a la microempresa y a través de ella al proceso de desarrollo social de la comunidad.

ANEXO 2.9: Calificación de la ficha de inscripción

DATOS PERSONALES		5 puntos
Nombres		
Apellidos		
Documento de identidad		
Fecha de nacimiento		
Edad		
Lugar de nacimiento		
Lugar de residencia		
Estado civil		
Género		5 puntos si es mujer
Rol familiar		
NIVEL EDUCATIVO		15 puntos
Se califica a las personas con mayor nivel educativo, con estudios completos y con habilidades para leer, escribir y desarrollar las operaciones matemáticas.		
Grado de instrucción	<input type="radio"/> Primaria incompleta <input type="radio"/> Primaria completa <input type="radio"/> Secundaria incompleta <input type="radio"/> Secundaria completa <input type="radio"/> Estudios técnicos (cuáles)	1 punto 2 puntos 3 puntos 4 puntos 5 puntos
Máximo 5 puntos		
Lee y escribe	<input type="radio"/> Muy bien <input type="radio"/> Bien <input type="radio"/> Regular	5 puntos 3 puntos 1 punto
Máximo 5 puntos		
Manejo de operaciones matemáticas	<input type="radio"/> Suma <input type="radio"/> Resta <input type="radio"/> Multiplicación <input type="radio"/> División <input type="radio"/> Porcentajes	1 punto 1 punto 1 punto 1 punto 1 punto
Máximo 5 puntos		
EXPERIENCIA DE TRABAJO		15 puntos
Se califica con mayor puntaje a las personas que manejan habilidades para trabajar en el mantenimiento de los caminos		
¿Qué tipo de trabajo realiza actualmente?	3 puntos si su trabajo se relaciona con servicios o mantenimiento de infraestructura	
¿Hace cuánto tiempo?	2 puntos si tiene bastante experiencia	
¿Qué otras experiencias laborales tiene?	3 puntos si tiene experiencia en servicios y mantenimiento	
¿Tiene experiencia en algún servicio local?	2 puntos si tiene experiencia en servicios	
¿Tiene experiencia en la labor de mantenimiento de obras?	2 puntos si tiene experiencia en mantenimiento de infraestructura	
¿Ha participado en faenas para su comunidad? ¿Cuáles?	3 puntos si ha participado en faenas	

SITUACIÓN SOCIOECONÓMICA		24 puntos
Se califica con mayor puntaje a las personas que tienen menores ingresos económicos, con mayor carga familiar, especialmente si son madres solteras.		
Número de hijos menores: (edades)	1 punto por hijo menor (máximo 5 puntos)	
Número de hijos mayores: (edades)	1 punto si tiene hijos mayores	
¿Trabaja su esposa, su esposo? ¿Que actividad realiza y dónde trabaja? ¿Cuánto gana mensualmente (o estimado)?	2 puntos si no trabaja su esposo(a) 1 punto si gana poco	
¿Trabajan sus hijos? ¿Que actividad realiza y dónde trabaja? ¿Cuánto ganan mensualmente?	2 puntos si no trabajan sus hijos, 1 punto si ganan poco	
¿A cuántas personas mantiene usted?	1 punto por cada persona mantenida (máximo 6 puntos)	
¿Es usted madre soltera/viuda/separada?	5 puntos si es madre soltera	
¿Tiene usted propiedades? Terreno agrícola Vivienda Local comercial	1 punto si no tiene terreno agrícola 1 punto si no tiene vivienda 1 punto si no tiene local comercial	
SITUACIÓN LABORAL ACTUAL		10 puntos
Se califica con mayor puntaje a las personas que no tienen trabajo (fijo).		
¿Tiene empleo fijo? ¿Que tipo de trabajo? ¿Desde cuándo? ¿Cuánto gana cada mes?	4 puntos si no tiene empleo fijo 1 punto si lo tiene desde poco 2 puntos si gana poco	
¿Tiene empleo temporal? ¿Que tipo de trabajo? ¿Cada cuánto tiempo? ¿Cuánto gana cada mes aproximadamente?	6 puntos si no tiene empleo 2 puntos si el tiempo es lejano 2 puntos si gana poco	
ACTIVIDADES EMPRESARIALES		15 puntos
Se califica con mayor puntaje a las personas que tienen experiencia de negocios		
¿Actualmente tiene usted algún negocio? ¿Qué tipo de negocio?	10 puntos si tiene un negocio	
¿Ha tenido usted alguna vez un negocio? ¿Qué tipo de negocio? ¿Cómo le fue?, ¿Por qué?	5 puntos si ha tenido un negocio	
DIRIGENCIA - LIDERAZGO		16 puntos
Se califica con mayor puntaje a las personas que ejecutan o ejecutaron cargos directivos en su comunidad y desarrollan o desarrollaron acciones para su comunidad		
¿Desempeña o ha desempeñado algún cargo directivo en su localidad? ¿Cuál? 1. 2 puntos 2. 2 puntos 3. 2 puntos 4. 2 puntos		
¿Ha desarrollado alguna actividad, proyecto o programa a favor de su comunidad? 1. 2 puntos 2. 2 puntos 3. 2 puntos 4. 2 puntos		

Puntaje general sugerido para la calificación de la ficha de inscripción

Cráterios	Puntaje
Género	05 puntos (por ser mujer)
Nivel educativo	15 puntos
Experiencia de trabajo	15 puntos
Situación socioeconómica	24 puntos
Situación laboral actual	10 puntos
Actividades empresariales	15 puntos
Liderazgo	16 puntos
Total	100 puntos

Anexo 2.10: Aplicación del mecanismo de sorteo público

El Sorteo Público es la manera más simple de seleccionar al grupo asociado que conformará la microempresa. El procedimiento consiste en el uso de balotas con los nombres de los candidatos preseleccionados, las cuales son extraídas de un ánfora, al azar.

Debe cuidarse de que todos los candidatos precalificados se encuentren considerados en las balotas, y que todos ellos se encuentren en la relación oficial aprobada por el Comité de Selección. En caso contrario, se podría invalidar y cuestionar el propio sorteo. Asimismo, es fundamental que este sorteo se realice en forma pública o con la mayor presencia de los representantes de las comunidades y autoridades locales, además del Comité de Selección y del equipo promotor.

La ventaja de este procedimiento, es que resulta simple, rápido, democrático y neutral. Su principal desventaja es que no garantiza que los seleccionados por esta vía cuenten con la idoneidad suficiente: capacidades, habilidades y actitudes requeridas para asumir la responsabilidad de emprender el proyecto empresarial, bajo una gestión asociativa del grupo; de esta manera, es la suerte y no su calificación la que define su incorporación a la microempresa.

Algunas alternativas para disminuir la baja calidad de este mecanismo de selección son las siguientes: (a) establecer criterios de eliminación de candidatos, de tal manera que aquellos que no logren un puntaje mínimo dentro del proceso de precalificación, no puedan participar en el sorteo, (b) aumentar los requisitos y exigencias al proceso de precalificación para garantizar "mejores candidatos".

Se estima que el procedimiento del sorteo, no deberá exceder de tres horas.

Anexo 2.11: Pautas para las pruebas de evaluación

1. Pruebas de evaluación

En las experiencias de promoción, se pueden utilizar en forma independiente o en forma complementaria dos tipos de pruebas de evaluación:

- **Prueba de habilidades**

Se proponen dos tipos de pruebas simples y cortas:

- a. La prueba de habilidad para la lectura y escritura.
- b. La prueba de habilidad para las operaciones matemáticas básicas (suma, resta, multiplicación y división).

Ambos tipos de habilidades son elementos necesarios para adquirir nuevas capacidades técnicas y de gestión empresarial. Es importante que el grupo seleccionado cuente con un nivel similar u homogéneo apropiado para desarrollar las habilidades empresariales que, aún no teniéndolas, pueden ser desarrolladas en la práctica misma.

Las pruebas pueden hacerse en 1 ó 2 días, dependiendo del número de postulantes por evaluar.

- **Entrevista personal**

La entrevista personal se realizará de manera individual con cada uno de los participantes. Para tal efecto se utilizará la ficha de inscripción como información de base.

Esta entrevista tiene varios aspectos de interés: (a) como medio para proponer algunos ejercicios de "casos" o "situaciones" en los que se pueden analizar las "actitudes empresariales", (b) conocer mejor la experiencia, capacitación previa e interés real de los candidatos.

Esta actividad busca descubrir en los postulantes actitudes positivas, capacidad de convocatoria y liderazgo, así como otras cualidades positivas del postulante, tales como criterio de justicia y equidad, actitud y aptitud para resolver problemas, y conciencia de la integración grupal y sus beneficios.

Se eliminan las personas conflictivas, con actitudes negativas o excesivamente individualistas, de acuerdo al resultado de la evaluación, es decir, de la percepción colectiva del Comité de Evaluación y del Equipo de Promoción, el cual tendrá derecho a emitir opinión.

En el caso de la entrevista, el tiempo referencial por candidato es de 20 minutos. En tal sentido, la programación de los tiempos deberá estar en función del número de candidatos precalificados, pudiendo ser necesarios de 1 a 2 días.

2. Ejemplo de la prueba de lecto-escritura

A continuación se da un ejemplo de un texto que podría servir para la prueba de lecto escritura. Los participantes deberán leer e interpretar el siguiente párrafo y responder a unas preguntas, ejemplos de las cuales son dadas a continuación.

"Las microempresas de mantenimiento de infraestructura que se promoverán en la comunidad, son entidades jurídicas constituidas bajo una forma empresarial o asociativa, las cuales tienen como propósito realizar labores de mantenimiento periódico de las escuelas y puestos de salud de la comunidad, así como caminos, represas, canales de riego y drenaje, y sistemas de agua potable. Su finalidad es mantener la infraestructura pública de la comunidad en un buen estado de conservación y operación durante todas las épocas del año. Esto permite brindar mejores servicios para beneficio de la comunidad, y evitar el deterioro de la infraestructura pública ahorrando costos de inversión futuros."

1. ¿Dónde se promoverán las microempresas de mantenimiento de la infraestructura de la comunidad?
2. ¿Qué forma jurídica tendrán esas microempresas?
3. ¿Qué labor realizarán las microempresas?
4. ¿Qué finalidad tienen las microempresas?
5. ¿Qué se logra cuando la infraestructura pública de la comunidad se encuentra en buen estado de conservación?

3. Ejemplo de la prueba de habilidades matemáticas

A continuación se da un ejemplo de una prueba matemática, de la cual los ejercicios vienen siendo más difíciles de izquierda a derecha.

1. Realice las siguientes sumas:

2,345	6,364.34	7,689
320	435.10	4,873
2,010	91,965.56	10,277
5,325		9,655
		16,499

2. Realice las siguientes restas:

2,345	91,965.56	10,277
2,010	6,364.34	6,499

3. Realice las siguientes multiplicaciones:

2,345	65.56	6,789
123	11	215

4. Realice las siguientes divisiones:

$$2,346 : 23 \qquad 91,965 : 56 \qquad 16,799 : 8,976$$

5. Calcule los porcentajes que se indican:

El 50 % de 2,346

El 30 % de 12,675

Cuanto por ciento de 2,560 es 256

4. Ejemplo de la entrevista personal

A continuación se presenta un balotario de preguntas aplicables a la entrevista.

PREGUNTAS	CRITERIOS	PUNTAJE
¿Por qué se presenta a esta convocatoria?	¿Tiene interés de emprendimiento y capacidad de riesgo?	2
¿Qué tipo de trabajos ha realizado?	¿Conoce la labor vinculada a los servicios que se quiere brindar?	2
¿Cómo apoyaría al funcionamiento de la microempresa?	¿Tiene vocación participativa y asociativa? ¿Se identifica como líder?	2
¿Cree que las personas que se están presentando como candidatos a socios de la microempesa cumplirán con el compromiso de trabajo?	¿Tiene una actitud positiva? ¿Es solidario con sus competidores?	2
¿Qué opinión tiene de las personas que se presentan a esta convocatoria?	¿Tiene una opinión formada?	2
¿Descalificaría a algún postulante; por qué?	¿Tiene una opinión negativa o crítica? ¿Es prejuicioso?	2
¿Qué beneficios tendría su comunidad al formarse la microempresa?	¿Identifica el aporte de la microempresa para la comunidad?	2
¿Cuáles son los derechos y deberes que adquiere usted al ser parte de la microempresa?	¿Relaciona los deberes y derechos en calidad de empresario y no de dependiente?	2
¿Qué expectativas de ingresos económicos tiene como socio de la microempresa?	¿Valora el aspecto económico y tiene perspectivas mayores para el futuro?	2
¿Ha resuelto alguna vez un conflicto?	¿Tiene capacidad para solucionar conflicto?	2
¿A qué persona admira usted? ¿Por qué?	¿Identifica los valores de personas trascendentes con liderazgo?	2
		20 puntos

ANEXO 3: CONSTITUCIÓN LEGAL

Anexo 3.1: Pautas para realizar el taller de orientación legal.

Anexo 3.2: Pautas para la constitución legal.

Anexo 3.1: Pautas para realizar el taller de orientación legal

1. Fecha, lugar y duración del taller

Se llevará a cabo en un plazo máximo de 10 días a partir de la fecha en que se realizó la selección del grupo asociado que conformará la microempresa.

El taller se realizará en un lugar de acceso común para todos los participantes. Se recomienda la sede del Municipio o el local comunal. Se estima una duración de entre 5 y 6 horas.

2. Preparación y conducción del taller

La preparación del **taller** es responsabilidad del equipo promotor. Éste deberá efectuar la convocatoria, preparar la agenda y los materiales que serán utilizados, coordinar el local y su ambientación, los refrigerios y el hospedaje de los participantes, en caso resulte indispensable. El local debe ser apropiado, con sillas suficientes para el número de asistentes que se estime; una mesa y sillas para los dirigentes, autoridades y demás participantes; materiales: papelógrafos y marcadores, lapiceros y hojas en blanco y otros necesarios.

La conducción del **taller** estará a cargo del promotor social, en calidad de responsable del equipo de promoción. Sin embargo, cada uno de los promotores deberá asumir la presentación que corresponda a su área específica de trabajo y absolver las consultas que emanen del grupo seleccionado.

El promotor social deberá organizar y ambientar el local de la reunión con anterioridad, verificar la logística, materiales de ayuda y disponer la ubicación de las personas. Se recomienda el uso de cartelones con textos y fotos motivadoras, así como ayudas visuales como videos, fotos y transparencias, referidos al tipo de microempresas que se quiere implementar.

Al término del taller, los futuros socios trabajadores poseerán la información necesaria para tomar decisiones durante la asamblea de constitución legal que deberán realizar luego, como punto de partida para iniciar la vida legal de la microempresa.

3. Participantes al taller

El principal grupo participante es el de candidatos seleccionado para conformar la microempresa. Se debe garantizar la presencia de todos los titulares, sin excepción. Incluso, puede acordarse que la inasistencia a este taller sea causal de exclusión o descalificación, como un indicador para medir el grado de responsabilidad y compromiso de los candidatos seleccionados.

Otros grupos participantes serán los candidatos calificados como reserva. Si bien su asistencia es voluntaria, en caso de que concurran serán considerados en una posición preferencial, en su oportunidad, respecto de los que no participaron. Debemos recordar que los reservistas deben contar con una preparación y compromiso similar al de los titulares. Esto es mucho más importante en las microempresas abiertas o semiabiertas, que en las microempresas cerradas.

4. Temario del taller de Orientación Legal

- Presentación general del taller. Objetivos y procedimiento a seguir. Promotor Social (15 minutos).
- Revisando los objetivos del proyecto y rol de la microempresa. Promotor Social (30 minutos).
- Revisando los servicios que brindará la microempresa. Promotor Técnico (30 minutos).
- El modelo legal y tipo de microempresa que queremos: modelo cerrado, modelo abierto o modelo mixto. Promotores Social y Legal (60 minutos).

INTERMEDIO: (15 minutos).

- El acta de constitución y los estatutos de la microempresa. Promotor Legal (60 minutos).
- Pasos a seguir para la constitución legal de la microempresa. Promotor Legal. (60 minutos) .

INTERMEDIO: (15 minutos).

- Alcances del contrato de servicios. Promotor Legal (60 minutos).

5. Metodológicas para el desarrollo del taller

El taller se inicia con una presentación del promotor social sobre los objetivos del proyecto y rol de la microempresa que se quiere implementar.

El promotor técnico explica con detenimiento los servicios que se brindaran, las principales tareas que deben efectuarse, la periodicidad de los servicios, el número de personas que participaran en su ejecución en forma permanente y eventual y la forma en que se organizará la microempresa para cumplir el contrato.

El promotor legal explica las modalidades legales que puede adoptar la microempresa y el promotor social revisa el modelo social que quiere promoverse con la microempresa. Se explica las modalidades de microempresa cerrada, abierta o semiabierta, según la naturaleza del servicio y la cultura comunitaria aceptada, en las zonas de ejecución del proyecto. Se elabora un cuadro con ventajas y desventajas de cada una de ellas y se revisa la propuesta a la luz del diseño técnico aprobado.

El promotor legal da lectura al proyecto del acta de constitución y de los estatutos de la microempresa y se recogen las opiniones y comentarios de los asociados, los cuales pueden incluir objetivos sociales adicionales, declaración de principios, la denominación o razón social de la microempresa y cualquier otro aspecto que se considere necesario. Es importante que los asociados sientan que ellos son los "fundadores" de la microempresa y que tienen decisión sobre su creación. Este proceso prepara el camino para la asamblea de constitución legal, la cual se recomienda efectuar con posterioridad no mayor a 7 días, luego de la realización de este taller. No se recomienda desarrollar más temas legales, por cuanto los aspectos de funcionamiento legal, así como las obligaciones administrativas, contractuales, laborales y tributarias serán desarrolladas con detalle en el curso de capacitación sobre gestión empresarial.

El promotor legal procederá a explicar paso a paso el procedimiento para constituir legalmente a la microempresa. Qué documentos se requieren, los tiempos y plazos que se debe cumplir, los costos que deben ser asumidos y su eventual fragmentación entre los socios fundadores. Para esto se prepara un cuadro de pasos a seguir y se distribuye entre los participantes. También se asignará las competencias o responsabilidades de los dirigentes en cada uno de los pasos.

Terminada la explicación anterior, el promotor legal explica en forma sencilla y directa los alcances del contrato de servicios, en especial los compromisos y obligaciones que asume la microempresa y la entidad contratante, los pagos, las infracciones y sanciones, la supervisión técnica y los indicadores que serán revisados para evaluar el buen cumplimiento del contrato.

6. Consideraciones para la selección de la modalidad legal

El concepto de microempresa define una "categoría económica" en función del tamaño de la unidad empresarial, no así una modalidad empresarial. La importancia de definir y calificar legalmente tal categoría, radica en la posibilidad de establecer programas de fomento y promoción específicos y focalizados para este sector económico (crédito, asistencia técnica, capacitación, comercialización, compras estatales, etc.).

En el marco de los derechos constitucionales de libertad de empresa y comercio, libertad de asociación y libertad de contratación, no existe ninguna limitación respecto de las formas o modalidades legales que puede adoptar una microempresa. De esta manera, una microempresa puede estar constituida legalmente como sociedad mercantil, como cooperativa e incluso bajo las diferentes denominaciones de asociación.

Para un revisión detallada de las diferentes modalidades de organización legal que pueden adoptar las microempresas y los alcances y aplicaciones de cada una de ellas, se recomienda revisar el estudio comparativo elaborado por la OIT: Políticas de contratación pública y modalidades de organización legal en Perú Bolivia y Ecuador - Acceso de las micro y pequeñas empresas a los contratos públicos para obras y servicios.

En general, se consideran tres criterios o ventajas para la selección de las modalidades legales, los cuales debe ser revisados a la luz de cada proyecto y realidad local:

1. Que la modalidad de la organización legal sea flexible, en el sentido de facilitar el ingreso y salida de los socios sin mayores restricciones legales, y que permita realizar cambios en la composición de la microempresa.
2. Que el proceso de constitución legal sea lo más expeditivo y lo menos oneroso. Considerando las diferentes instancias que deben cumplirse para lograr el reconocimiento legal como persona jurídica y las autorizaciones legales sectoriales y permisos de operación que se requieran, de acuerdo a la legislación de cada país.
3. Que la modalidad de organización permita la menor carga tributaria y laboral posible, dentro de las alternativas legales. En este último caso es fundamental considerar que se trata de una relación laboral atípica, por cuanto los trabajadores de las microempresas son al mismo tiempo socios, gestores y propietarios de la misma.

Microempresas de mantenimiento de caminos

Las modalidades empleadas han sido variadas: en Colombia se promovieron cooperativas; en Perú asociaciones civiles y algunas sociedades anónimas; en Ecuador sociedades incidentales, corporaciones y asociaciones de productores; en Uruguay sociedades de responsabilidad limitada. En los casos de Perú y Ecuador, la decisión de la modalidad ha sido tomada más en función de la simplicidad y celeridad para la obtención de la personería jurídica requerida para su contratación, pero tomando en cuenta, también, la facilidad de ingreso y salida de los socios y el destino de las utilidades retenidas.

Microempresas de limpieza pública

En el caso de Colombia, se formaron cooperativas. En Perú y Bolivia sociedades de responsabilidad limitada. En estos casos los municipios exigieron siempre modalidades mercantiles o empresas reconocidas legalmente como asociativas para poder contratarlas.

En general, si bien se pueden optar por modalidades "prácticas" para facilitar la contratación de las microempresas, estas salidas "eventuales" o "especiales" pueden afectar el diseño mismo de funcionamiento de la microempresa y generar confusión respecto a los objetivos de generación de empresarialidad bajo modelos que no cuentan con las condiciones legales necesarias para estos fines.

Anexo 3.2: Pautas para la constitución legal

Acta de constitución y estatutos de la microempresa

La constitución de la asociación se realiza mediante la llamada acta de constitución y que no es otra cosa que el acuerdo de voluntades de un grupo de personas naturales para realizar un objetivo social en común. Esta acta de constitución contiene el estatuto que representa la ley interna o norma reguladora de todas las relaciones al interior de la asociación.

El acta de constitución y el estatuto son los documentos legales que representan la partida de nacimiento de las personas jurídicas y establece las relaciones entre los asociados, lo cual constituye la base de operación de las microempresas asociativas.

Reglamento interno de la microempresa

Esta norma tiene como propósito reglamentar la organización interna con mayor detalle y precisión que lo establecido en el estatuto. El contenido básico del reglamento interno es el siguiente:

- Principios que promueve la microempresa asociativa.
- El régimen de trabajo para brindar los servicios previstos.
- El régimen económico de la microempresa.
- Política de distribución de utilidades.
- Política de capacitación técnica y empresarial de los socios.
- Política de promoción de proyectos de inversión.

Cada microempresa aprobará su reglamento interno.

Objetivos sociales

Entre los objetivos sociales compatibles con la misión de las microempresas, se encuentran los siguientes:

- Brindar servicios especializados o múltiples de mantenimiento o servicios públicos locales.
- Promoción y ejecución de proyectos de desarrollo económico local.
- Generación y promoción de empleo local.
- Capacitación técnica, productiva y empresarial para sus socios y familiares.
- Ahorro social y mejora de la calidad de vida de sus socios.

Capital Social

Las microempresas que adoptan modalidades de organización legal de carácter mercantil, cooperativo u otras calificadas como de naturaleza empresarial, cuentan con un capital social y con un patrimonio económico.

El capital social está conformado por el aporte de cada socio y representa su participación en la propiedad, gestión y utilidades de la microempresa, asumiendo en su caso los riesgos por las pérdidas hasta un máximo equivalente a dicho capital.

En las microempresas asociativas se recomienda la conformación de un fondo social especial, para realizar actividades vinculadas al cumplimiento de los objetivos sociales previstos en el estatuto, entre ellos la promoción de proyectos y actividades a favor de la comunidad y de los socios de la microempresa.

Selección de la estructura orgánica y funciones

La estructura orgánica varía de acuerdo a la modalidad de organización legal que adopte la microempresa. Sin embargo, cualquiera que fuese su modalidad se considera que por lo menos deben existir dos órganos: (a) el órgano de dirección y administración, y (b) el órgano de decisión.

- Funciones generales del órgano de administración y dirección: Gerente, Administrador, Directorio, Consejo de Administración y Consejo Directivo.
 - Elaborar la propuesta de reglamento interno de la microempresa para su aprobación por la asamblea.
 - Cumplir y hacer cumplir el estatuto y el reglamento interno.
 - Convocar y presidir la asamblea o junta general a través de su presidente.
 - Elaborar la propuesta del presupuesto económico de la microempresa, para su aprobación por la asamblea.
 - Celebrar contratos y convenios a nombre de la microempresa, de acuerdo a las competencias previstas en el estatuto.
 - Gestionar los recursos financieros, materiales y humanos con el propósito de cumplir con el objeto social.
 - Convocar a las sesiones del directorio y a la asamblea general.
 - Ejercer la representación legal, judicial, administrativa e institucional de la microempresa.
 - Planificar y supervisar las actividades y planes de trabajo de la microempresa.
 - Conjuntamente con el tesorero o gerente administrativo o socio apoderado autorizado, operar las cuentas bancarias de la microempresa.
 - Administrar la economía de la microempresa.
- Funciones generales del órgano de decisión: Asamblea General o Junta General de Socios
 - Nombrar al gerente, administrador y a los miembros del directorio o consejo de administración o directivo.
 - Modificar los estatutos.
 - Aprobar los balances y cuentas de la microempresa.
 - Aprobar los proyectos y planes de trabajo de la microempresa.
 - Aprobar los contratos y convenios.
 - Aprobar las sanciones aplicables a los trabajadores de la microempresa, socios y no socios, y revisar las causales para el retiro, exclusión y las condiciones resolutorias de calificación de socio trabajador.
 - Aprobar el ingreso de nuevos socios y las transferencias de participaciones, acciones o cualquier tipo de documento representativo del capital social.
 - Decidir sobre la disolución y liquidación de la microempresa.

Una forma de asignación simple sería que, para el primer año, los cargos de dirección y administración de la microempresa correspondan a los asociados que hayan obtenido las mejores calificaciones en el proceso de selección. Otra opción, es que los cargos se designen según criterios de representatividad o proporcionalidad de las comunidades participantes. Finalmente, existe la posibilidad de realizar un sorteo para designar a los dirigentes.

Acuerdos sobre la distribución de utilidades

En general, en el caso de las empresas, no puede prohibirse la distribución de utilidades. Sin embargo, tratándose de empresas asociativas, de propiedad de sus propios trabajadores y de acuerdo al

contexto o marco comunitario en el cual se promuevan y funcionen, pueden pactarse los siguientes acuerdos especiales:

- Limitaciones en el porcentaje de distribución anual de utilidades, estableciendo una política de reinversión obligatoria durante un periodo razonable.
- Acuerdo de no distribución de utilidades en los primeros años de operación, por ejemplo, hasta cancelar las deudas o créditos solicitados para el financiamiento de la inversión inicial de la microempresa.
- Acuerdo de transferencias directas de utilidades hacia las organizaciones comunitarias o hacia proyectos sociales o comunitarios identificados. Esto se configura como transferencias no reembolsables o donaciones, bajo varios mecanismos contables y legales.
- Acuerdo para reinvertir las utilidades en otros proyectos productivos de propiedad común de los asociados.

Garantía para mantener la doble calidad de socios - trabajadores en la microempresa.

Salvo el caso de las cooperativas en las cuales se reconoce legalmente y en forma explícita la doble calidad de los socios cooperativos, en ninguna de las otras modalidades, aún cuando se hayan hecho adaptaciones legales, esta doble relación queda reconocida automáticamente y en forma simultánea. De esta manera, para garantizar esta doble calidad de socio trabajador se deberán pactar a nivel de los estatutos los siguientes acuerdos claves:

- Para ser socio de la microempresa se requiere ser trabajador de la misma, de tal manera que es condición constitutiva esta doble calidad. Así queda claro que todo socio es trabajador, pero no siempre todo trabajador es socio; esto permite explicar la presencia de trabajadores eventuales o temporales. Una extensión de esta cláusula, que puede ser discutida legalmente, es aquella referida a considerar que el socio puede ser también prestador de servicios y no necesariamente trabajador; esto significa que la relación jurídica entre la microempresa y el socio es de naturaleza "civil" o "comercial" y no necesariamente laboral.
- Una segunda cláusula vinculada, es aquella referida al caso en el cual se pierda alguna de las dos calidades; es decir, si se pierde la calidad de trabajador, por ejemplo, por reiteradas faltas disciplinarias, o la calidad de socio, se transfieren las participaciones o acciones o derechos a otros socios o a terceros. En el primer caso, al haber perdido la calidad de trabajador se perderá la condición indispensable para continuar como asociado. Y se aplicará una condición resolutoria mediante la cual el hecho de dejar de ser trabajador obliga al socio a transferir sus participaciones o acciones o los títulos representativos del capital social exclusivamente a los demás socios, o al nuevo trabajador que lo sustituya y que cumpla los requisitos establecidos. Si ninguno puede adquirir estos títulos, la propia empresa deberá adquirirlos para su inmediata liquidación y reducción del capital social. En el segundo caso, el socio no podrá continuar como trabajador permanente y deberá transferir sus títulos exclusivamente a los demás socios o a la propia empresa.

ANEXO 4: CAPACITACIÓN INICIAL

Anexo 4.1: Pautas para la capacitación técnica.

Anexo 4.2: Pautas para el taller de organización socio empresarial.

Anexo 4.1: Pautas para la capacitación técnica

1. Fecha, lugar y duración del taller

La capacitación técnica se realizará de acuerdo al plan de capacitación elaborada por la entidad promotora. Este plan considerará el cronograma de talleres, los lugares y duración de cada uno de ellos de acuerdo a los temas técnicos que correspondan. En cualquier caso, esta capacitación técnica se deberá realizar entre el periodo de formalización legal de la microempresa y el proceso final de contratación, pero deberá asegurarse que se realiza antes del inicio de operaciones.

El taller se realizará en un lugar de acceso común para todos los participantes. Se recomienda la sede del municipio más próximo o el local comunal. De acuerdo al tipo de servicio se incluirá necesariamente trabajos de campo para reforzar el adiestramiento técnico de los socios.

La duración del taller técnico será de 2 días como mínimo y 4 como máximo, incluyendo las dinámicas de trabajo que correspondan.

2. Preparación y conducción del taller

La preparación del taller es responsabilidad del equipo promotor u una 'entidad de capacitación' externa. Este deberá efectuar la convocatoria, preparar la agenda y los materiales que serán utilizados, coordinar el local y su ambientación, los refrigerios y el hospedaje de los participantes, en caso resulte indispensable.

Se consideran como 'entidad de capacitación' a las siguientes:

- Una ONG local previamente calificada.
- Jóvenes egresados de las universidades, capacitados y entrenados para realizar dicha función.
- Consultores o entidades públicas locales especializados en la capacitación de microempresas.
- El equipo de capacitación técnica de la propia entidad promotora.

La conducción del taller estará a cargo del promotor técnico, en calidad de responsable del equipo promotor.

3. Participantes al taller

Los participantes del taller técnico serán los socios que conforman la microempresa. Se debe garantizar la presencia de todos los titulares, sin excepción. También se recomienda la presencia de los suplentes o reserva si existiese. Es importante considerar la disponibilidad de personal de reserva debidamente capacitada en caso sea necesaria su intervención durante la ejecución del contrato de servicios. Esta exigencia es mayor en las microempresas abiertas o semiabiertas, que en las microempresas cerradas.

4. Temario del taller técnico

El temario del taller técnico estará en función del tipo de servicio, especializado o múltiple, definido en el proyecto técnico. El plan de capacitación indicará los temas técnicos de capacitación indispensables que serán realizados antes del inicio de operación, y aquellos, complementarios, que podrán ser realizados durante la ejecución del contrato.

El taller técnico incluirá dos componentes básicos:

La *gestión del servicio técnico*, la misma que deberá considerar los siguientes temas aplicables al tipo de servicio del contrato:

- Una buena planificación de los trabajos de mantenimiento o servicios.
- Una buena organización y ejecución de los servicios previstos,
- Un buen sistema para registrar y reportar los informes de ejecución de los servicios que brinden las microempresas.

Los procedimientos y tareas técnicas, incluyendo los mecanismos de control de calidad, de acuerdo a los servicios contratados.

5. Características del grupo seleccionado

Los módulos de capacitación deben ser diseñados en forma flexible y adaptarse a la realidad local y al perfil de los socios de la microempresa. Se debe tomar en cuenta las diferencias en las zonas geográficas: costa, sierra y selva u oriente.

También existen diferencias étnicas y culturales que facilitan o dificultan cualquier proceso de capacitación.

Finalmente, se tienen diferentes niveles de instrucción: (a) primaria completa, (b) primaria completa, (c) secundaria incompleta y (d) secundaria completa. En el primer y segundo caso existen mayores limitaciones para el aprendizaje por medio de la lectura y escritura, lo cual se complica aún más cuando se trata de aplicar operaciones matemáticas simples.

Por las características mencionadas, se requieren materiales de capacitación cuyo diseño temático y pedagógico faciliten respuestas directas y sencillas a preguntas precisas de los interesados. De esta manera, su contenido será de uso práctico para los socios y dirigentes de la microempresa, cubriendo las necesidades básicas de capacitación técnica.

6. Pautas metodológicas para el desarrollo del taller

La capacitación técnica se realizará en base a los procedimientos y aspectos técnicos exigidos por la entidad contratante. La entidad de capacitación deberá elaborar las "guías" o "manuales" técnicos requeridos para ejecutar la capacitación con los socios trabajadores de la microempresa.

Los aspectos que deberá cubrir esta capacitación serán los siguientes:

- Alcances y obligaciones del contrato de mantenimiento o de servicios.
- Elaboración y actualización periódica del inventario de obras en mantenimiento.
- Los procedimientos para realizar las tareas de mantenimiento de obras (normas de ejecución) o los servicios contratados.
- Organización de las cuadrillas para atender las tareas del mantenimiento o de servicios, los rendimientos apropiados (tiempos / tareas) y la productividad esperada (persona / obra).

- El registro de ejecución de las tareas de mantenimiento, según su periodicidad y naturaleza; rutinaria, periódica, eventual; o el registro de servicios prestados.
- Elaboración de los informes mensuales de mantenimiento o de servicios ejecutados para el pago del contrato.
- El control y cumplimiento de los indicadores de resultados establecidos en el contrato de servicios.

La capacitación técnica deberá realizarse en forma dual: taller de trabajo - entrenamiento de campo. Dependiendo del tipo o grupo de obras por mantenerse o los servicios por ejecutarse, el taller de capacitación puede ser realizado en 2 a 4 días.

Se recomienda que luego de las primeras experiencias o proyectos piloto, se elaboren videos de instrucción para cada grupo de obras en mantenimiento o servicios. Esto facilitará la enseñanza y aprendizaje de los procedimientos técnicos.

Anexo 4.2: Pautas para el taller de organización socio empresarial

A continuación se da algunas pautas generales para la organización del taller de organización socio empresarial. Ejemplos más elaborados de este tipo de taller se puede encontrar en los siguientes documentos de la OIT, elaborados para las microempresas de mantenimiento vial: "Mantenimiento rutinario de caminos con microempresas - manual de promoción", Emilio Salomón, 2003; y "Mantenimiento rutinario de caminos con microempresas - manual de sensibilización empresarial", María González, 2003.

1. Fecha, lugar y duración del taller

Se llevará a cabo con posterioridad a la capacitación técnica y antes del inicio de operaciones de la microempresa.

El taller se realizará en un lugar de acceso común para todos los participantes. Se recomienda la sede del municipio, el local del teniente político o el local comunal.

La duración del taller será de unas 5 horas, incluyendo las dinámicas y juegos previstos.

2. Preparación y conducción del taller

La preparación del taller es responsabilidad del equipo promotor. Este deberá efectuar la convocatoria, preparar la agenda y los materiales que serán utilizados, coordinar el local y su ambientación, los refrigerios y el hospedaje de los participantes, en caso resulte indispensable.

La conducción del taller estará a cargo del promotor social, en calidad de responsable del equipo promotor.

3. Participantes al taller

El principal grupo participante, es el grupo de socios que conforman la microempresa. Se debe garantizar la presencia de todos los titulares sin excepción. Otros grupos participantes serán los candidatos calificados como reserva. Debemos recordar que los reservistas deben contar con una preparación y compromiso similar al de los titulares. Esto es mucho más importante en las microempresas abiertas o semiabiertas, que en las microempresas cerradas.

4. Temario del taller de organización socio empresarial

- Presentación general del taller. Objetivos y procedimiento a seguir. Promotor Social (15 minutos)
- ¿Que es la microempresa de servicios que hemos formado? Promotor Social (30 minutos)
- ¿Qué significa ser socios de la microempresa? (Identidad). Promotor Social (60 minutos)
- ¿Qué esperamos como microempresa ? (Visión) Promotor Social. (60 minutos).Intermedio: (15 minutos)
- ¿Cómo vamos a organizarnos para atender los servicios? Promotor Técnico (60 minutos).Intermedio: (15 minutos)
- ¿ Cómo solucionar nuestros problemas? Promotor Social (60 minutos)

5. Características del grupo seleccionado

- Es un grupo nuevo que no se conoce entre sí. Esto es normal si entendemos que su residencia y origen no siempre son los mismos.
- El grupo seleccionado aún no cuenta con una real comprensión de los alcances y compromisos que exige su participación en la microempresa, en especial se observa debilidades en los aspectos asociativos, desconocimiento de los aspectos técnicos y de gestión empresarial. Recuerde que en este periodo el mayor interés será el conocer en que consiste su trabajo y cuanto se le pagará por ello.
- El grupo seleccionado es heterogéneo e inestable, en especial durante el periodo que va desde la selección hasta la suscripción del contrato. Es posible que se presenten deserciones en este lapso, especialmente si el tiempo entre la selección y el inicio efectivo del contrato es mayor de 90 días. Para este efecto se cuenta con los reservistas que pueden actuar como suplentes.
- Es un grupo que aún no tiene un líder definido y que no cuenta con la cohesión suficiente para el desarrollo de los compromisos adquiridos.

6. Pautas metodológicas para el desarrollo del taller

El taller se inicia con una presentación de todos los participantes y la opinión sobre lo que cada uno espera de su participación en la microempresa. Escuchamos la opinión del grupo inicial, sus expectativas, dudas y temores y su apreciación inicial sobre el presente y futuro de la microempresa. Se revisa con el grupo los objetivos del proyecto y lo que deberían ser los principios y la filosofía de la microempresa.

Se aprecian diversos intereses, la mayor parte de ellos están orientados a la necesidad de satisfacer necesidades de empleo o generar ingresos económicos. Esta primera impresión nos sirve de base para trabajar progresivamente el concepto de empresa y promover una actitud empresarial. Este ejercicio permite una primera aproximación entre los asociados y es el inicio de una convivencia que se extenderá durante los próximos dos años.

El promotor social desarrolla la siguiente definición de la microempresa asociativa de servicios: "Es una empresa muy pequeña, conformada por socios - trabajadores seleccionados entre los pobladores de las comunidades donde se brindaran los servicios, los que serán contratados por los municipios y por la entidad contratante".

El promotor social y legal explican con mayor precisión cada una de las características de la microempresa, dando énfasis a sus características: participativa, asociativa, servicios públicos locales, las relaciones entre los asociados y las relaciones con la comunidad y las autoridades.

El promotor técnico explica con detenimiento los servicios que se brindaran, las principales tareas que deben efectuarse, la periodicidad de los servicios, el número de personas que participaran en su ejecución y la forma en que se organizará la microempresa para cumplir el contrato.

Para trabajar la organización de la microempresa pueden utilizarse dos tipos de ejercicios:

- Describir cómo funciona y se organiza la comunidad urbana o rural, de la que forman parte los participantes, a partir de la propia experiencia del grupo. Se descubrirán así semejanzas y diferencias con la organización de la microempresa.

- Comparar la organización de la microempresa con una selección de fútbol. Los aspectos que deben ser trabajados con los asociados son los siguientes: los asociados provienen de diversas comunidades, y ahora representan a un solo "equipo": la microempresa, como una selección de la comunidad. Al igual que en un equipo de fútbol, el éxito depende de un trabajo colectivo y organizado. En forma individual no logramos nada.

ANEXO 5: CONTRATACIÓN E INICIO DE OPERACIONES

Anexo 5.1: Términos de referencia para la contratación.

Anexo 5.1: Términos de referencia para la contratación

1. El objeto del contrato de servicios

El objeto del contrato establece el tipo, modalidad y característica técnica de los servicios que se deben brindar. Los servicios pueden ser de mantenimiento de obras u otros servicios públicos locales, especializados o múltiples, rutinarios, periódicos o eventuales.

2. Actividades y tareas previstas para cumplir los servicios

El cumplimiento del objetivo del contrato se realiza a través de la comprobación de los resultados de las tareas realizadas, para lo cual se utilizan los indicadores y especificaciones técnicas previstas en el mismo contrato, generalmente en calidad de anexos técnicos, términos de referencia o guías o manuales de procedimientos de aplicación obligatoria para la microempresa.

Las actividades y tareas que debe realizar la microempresa para cumplir con el servicio contratado dependerá de la naturaleza y características técnicas del mismo. El proyecto técnico del servicio establece las condiciones y actividades principales que deben cumplirse y, en forma, complementaria se utilizan guías o cartillas técnicas.

3. Pago por los servicios de la microempresa

Por tratarse de un contrato de servicios y no de obras, los pagos a la microempresa, generalmente, se establecen por montos fijos periódicos, de acuerdo a la naturaleza del servicio ejecutado, sin importar los volúmenes de obra efectuados.

Para el pago, la microempresa, previamente, deberá presentar el informe de ejecución del servicio, de acuerdo a la periodicidad de su prestación. Este informe debe ser aprobado por el supervisor designado por la entidad contratante. Los pagos estarán sujetos a los impuestos correspondientes, aplicables según la legislación de cada país.

Los pagos se realizarán en aplicación del sistema de tarifas por los servicios previstos. El proyecto técnico incluirá las tarifas que deban aplicarse, siempre en función de un contrato por resultados.

4. Obligaciones principales de la microempresa

- Contar con un inventario actualizado de las obras que son objeto de mantenimiento por parte de la microempresa.
- Llevar un registro detallado de la tareas que realiza la microempresa y una evaluación mensual de los resultados del plan de servicios programado.
- Cumplir con las tareas y actividades previstas en el plan de servicios.
- Permanecer debidamente uniformados y cumpliendo las normas de seguridad establecidas.

- Disponer del personal y equipamiento suficientes para garantizar la buena ejecución de los servicios.
- Contar con una buena organización técnica para el cumplimiento de los servicios.
- Garantizar la ejecución directa del servicio de mantenimiento contratado. En consecuencia no se acepta ningún tipo de subcontratación o sustitución de personal, que no sea autorizada previamente por el fiscalizador del contrato.
- Comunicarse a la brevedad posible, la ocurrencia de emergencias o daños mayores a las obras, que requieran reparaciones especiales que no se encuentran cubiertas por el servicio que brinda la microempresa.
- Asumir las obligaciones tributarias y laborales que correspondan a la microempresa, en calidad de sujeto tributario y empleador respectivamente.

5. Sanciones por incumplimiento

En el contrato de servicios suscrito entre la microempresa y la entidad contratante, se establecen las obligaciones y derechos que ambas entidades asumen en calidad de contratante y contratada, y el tipo de sanciones que se aplicarán en caso de incumplimiento. Entre las obligaciones de carácter técnico, se fijan plazos, niveles de calidad y otras condiciones que la microempresa ejecutante del servicio debe cumplir como parte de su labor.

Las sanciones se aplican cuando la microempresa incumple alguna de las obligaciones pactadas, calificadas como infracciones al contrato. En general, se trata de multas o sanciones pecuniarias que la entidad contratante aplica por la omisión de ciertas tareas por parte de la microempresa, como, por ejemplo, que la calidad o estado del trabajo se encuentre por debajo de los límites admisibles. Los valores de la sanción deben estar claramente expresados y ser aplicables, es decir que tengan valores reales proporcionados al costo de la tarea.

En forma referencial, se mencionan tres causales comunes de incumplimiento para la aplicación de sanciones:

- No cumplir con el plan de servicios previsto por la microempresa, en el tiempo, lugar y condiciones requeridas para lograr el resultado esperado. De acuerdo a los indicadores establecidos, podrá aplicarse multas diferenciadas en función de la gravedad del incumplimiento y de la reincidencia del mismo.
- Presentar los informes de ejecución de los servicios en forma extemporánea, y hacerlo en forma reiterada.
- Disponer de menos personal del requerido técnicamente y comprometido por la microempresa para la ejecución del servicio.

En los casos de multas como consecuencia de sanciones económicas debido al incumplimiento del contrato, los descuentos serán deducibles en el siguiente mes al que corresponde la infracción.

6. Plazo del contrato de servicios

En los contratos de servicios, el periodo de contratación usual es de un año ó 12 meses, dentro del ejercicio presupuestal.

Generalmente, se considera que la conformación de "paquetes de obras" que pueden ser atendidas en distintos tiempos durante el año, es la mejor solución para dar viabilidad a contratos anuales para servicios periódicos y crear una masa crítica y, de esta manera, dar sostenibilidad a labor de la propia microempresa.

ANEXO 6: CAPACITACIÓN EMPRESARIAL Y ACOMPAÑAMIENTO INICIAL

Anexo 6.1: Pautas para la capacitación empresarial.

Anexo 6.2: Modelo de cronograma para el acompañamiento inicial.

Anexo 6.1: Pautas para la capacitación empresarial

1. Fecha, lugar y duración del taller

La capacitación empresarial se realizará de acuerdo al plan de capacitación elaborada por la entidad promotora. Este plan considerará el cronograma de talleres, los lugares y duración de cada capacitación. En cualquier caso esta capacitación empresarial se deberá realizar durante los primeros seis meses desde el inicio de la ejecución del contrato de servicios, de manera gradual y progresiva, según los módulos temáticos sugeridos.

El taller se realizará en un lugar de acceso común para todos los participantes. Se recomienda la sede del municipio más próximo o el local comunal.

La duración del taller técnico será distribuido por sesiones semanales o quincenales, de acuerdo al perfil y las características de los participantes y en función del sistema de organización y funcionamiento de las microempresas. Las sesiones no deberán tener una duración mayor de 4 horas cada una.

2. Preparación y conducción del taller

La preparación del taller es responsabilidad del equipo promotor o de una 'entidad de capacitación'. Este deberá efectuar la convocatoria, preparar la agenda y los materiales que serán utilizados, coordinar el local y su ambientación, los refrigerios y el hospedaje de los participantes, en caso resulte indispensable.

Se consideran como 'entidad de capacitación' a las siguientes:

- Una ONG local previamente calificada.
- Jóvenes egresados de las Universidades, capacitados y entrenados para realizar dicha función.
- Consultores locales o entidades gubernamentales especializados en capacitación de microempresas.

3. Participantes al taller

Los participantes del taller empresarial serán todos los socios que conforman la microempresa. Se debe garantizar la presencia de todos los titulares, sin excepción. Pero el mayor énfasis estará dirigido a los responsables de la gestión administrativa y los líderes de la microempresa, quienes tendrán la responsabilidad de la buena administración.

4. Temario del taller empresarial

A continuación se mencionan los principales temas que deben ser incluidos en la capacitación empresarial.

- *Aspectos generales y naturaleza de la empresa*

Este punto se orienta a señalar la naturaleza de la microempresa, su ámbito de acción y el rol social que le toca cumplir con su comunidad en particular y con la colectividad usuaria de los servicios que brindará. Debe señalarse que por su origen comunitario, la microempresa debe asumir algunos compromisos básicos con su comunidad. Entre estos compromisos se incluyen los diferentes mecanismos que permiten realizar aportes desde la microempresa en beneficio de la comunidad.

Se trata de inducir a los socios-trabajadores a que las utilidades generadas no se destinen a su beneficio personal (ya que ellos perciben un jornal permanente por su trabajo), sino que más bien se orienten a la reinversión en proyectos¹⁷ que satisfagan necesidades de la comunidad y que generen empleo para otras personas de la comunidad. De esta manera se busca amenguar la posible distorsión que pudiera causar la microempresa al generar, dentro de la comunidad, un segmento asalariado con mejores oportunidades que los demás.

- *Legislación comercial y laboral a la que está sujeta la microempresa*

La microempresa es un ente jurídico y como tal está sujeto a los dictados legales existentes en el país acerca de las relaciones comerciales y laborales. La relación entre la microempresa y la entidad contratante es una de tipo contractual entre un contratante y un contratista, la cual está sujeta a la calidad del servicio que se presta y que no crea vínculo laboral alguno.

La relación laboral sólo existe entre el trabajador y su microempresa, por tanto es a la microempresa a que le compete atender los asuntos inherentes, tales como: (a) relación laboral entre el trabajador y la microempresa; (b) seguridad social y obligaciones sujetas al código de trabajo; (c) seguridad en el trabajo; etc.

En cuanto a las relaciones con la entidad contratante, deberán abordarse temas como: (a) relaciones contractuales de la microempresa con la entidad contratante; (b) obligaciones tributarias: facturación y pago de impuestos (Impuesto a las Ventas, Impuesto a la Renta u otros que pudiera establecer cada legislación nacional); etc.

- *Organización del trabajo*

Para la adecuada operación de la microempresa, será necesario establecer un esquema organizativo idóneo, tanto en términos administrativos como operativos. Deberá nombrarse un gerente que atienda ambas funciones. Para el manejo de la parte administrativa debe contemplarse, sin embargo, la posibilidad de que el tesorero de la empresa sea quien administre los recursos financieros de manera conjunta con el gerente.

¹⁷ En el Programa de Caminos Rurales del Perú, las microempresas viales reinvirtieron sus utilidades y generaron, hasta el año 2000, 190 proyectos productivos tales como panaderías, molinos de granos, piscigranjas, empresas de transporte, etc., los cuales dieron trabajo a unas 300 personas.

Para la parte operativa, es decir para la ejecución del servicio o del mantenimiento, deberá nombrarse un jefe de operaciones, encargado de organizar las cuadrillas de trabajo. Es conveniente recalcar que el desempeño de las labores administrativas o de gerencia no exime, a quien las ejerce, de realizar el trabajo de campo.

Los temas a tratar son: (a) organización de la microempresa, estructura y funciones; (b) organización del servicio, es decir procedimientos de trabajo; (c) supervisión y tiempos de trabajo; (d) productividad y jornales; y (e) relación de asesoría-supervisión con los ingenieros de la entidad contratante.

- *Relaciones humanas en la microempresa*

Este punto se refiere tanto a las relaciones humanas internas de la microempresa (entre socios trabajadores), como a las relaciones externas (entre la microempresa y su entorno social).

En cuanto a las relaciones internas, debe plantearse el carácter igualitario que tienen los socios-trabajadores en tanto partícipes de un proyecto común, independientemente de los cargos de representación o jerárquicos que ejerzan y de la modalidad jurídica que hayan adoptado. En tal sentido, debe abordarse como tema central la naturaleza formal de la sociedad (legal) y la naturaleza real de la misma (su carácter asociativo y participativo).

En cuanto a las relaciones internas laborales, el establecimiento de niveles jerárquicos para la prestación del servicio plantea, de hecho, relaciones de tipo descendente, como en cualquier empresa. El tema a destacar es el respeto que se merecen las personas en el ejercicio de sus funciones, independientemente del nivel jerárquico que tengan. En este punto se puede analizar la conveniencia de establecer un sistema de rotación de cargos.

En cuanto a las relaciones con el entorno, deben tomarse en cuenta principalmente las relaciones con las personas usuarios de los servicios, tales como vecinos, transportistas y otros, ya que las relaciones con las entidades contratantes (Municipio, Gobierno Regional, o equivalentes, etc.), habrán sido abordadas al hablar de los aspectos legales. La perspectiva desde la que se enfoca este tema, es que la microempresa es, ante todo, una entidad de servicio a la comunidad.

- *Condiciones del trabajo*

En este punto el tema principal a tratar son las normas de seguridad que se refieren a las disposiciones que deben adoptarse para proteger los propios trabajadores que brindan los servicios, y eventualmente los usuarios de los mismos, incluyendo los implementos de protección personal que deberán usar los trabajadores para su propia seguridad y bienestar, como son el uso de cascos, botas, cobertores para lluvia, etc.

Una descripción más completa de las normas internacionales del trabajo, especialmente las relativas al trabajo de microempresas de servicios, se encuentra en los documentos de la OIT: "Condiciones de trabajo decente en programas basados en la mano de obra: una estrategia de desarrollo al alcance de la mano", OIT, 2003; y "Buenas políticas y prácticas laborales en programas intensivos en empleo", OIT, 2003.

- *La planificación en la empresa*

Al inicio de operaciones de la microempresa, la planificación del trabajo es realizada con asesoría muy cercana a través del acompañamiento técnico y empresarial. hasta que quede asegurada la capacidad de la microempresa de ejercer esta función autónomamente.

La planificación presupuestal es derivada de esta, y es una tarea que compete netamente a la microempresa y por lo tanto debe constituir materia central de la capacitación. Sin embargo, dado que es una exigencia legal la presentación de balances y cumplir otras formalidades contables, es conveniente en este caso, recomendar la contratación de un contador que, además de asumir las funciones propias de su cargo, cumpla con la función de asesorar el manejo financiero de la microempresa.

5. Características de los grupos de capacitación

Los módulos de capacitación deben ser diseñados en forma flexible y adaptarse a la realidad local y al perfil de los socios de la microempresa. Se debe tomar en cuenta las diferencias en las zonas geográficas: costa, sierra y selva u oriente.

También existen diferencias étnicas y culturales que facilitan o dificultan cualquier proceso de capacitación.

Finalmente, se tienen diferentes niveles de instrucción: (a) primaria incompleta, (b) primaria completa, (c) secundaria incompleta y (d) secundaria completa. En el primer y segundo caso existen mayores limitaciones para el aprendizaje por medio de la lectura y escritura, lo cual se complica aún más cuando se trata de aplicar operaciones matemáticas simples.

Por las características mencionadas se requieren materiales de capacitación cuyo diseño temático y pedagógico faciliten respuestas directas y sencillas a preguntas precisas de los interesados. De esta manera su contenido será de uso práctico para los socios y dirigentes de la microempresa, cubriendo las necesidades básicas de capacitación técnica.

6. Pautas metodológicas para el desarrollo del taller

La capacitación empresarial permitirá alcanzar los siguientes resultados:

- Comprender la importancia que tiene la microempresa como una nueva alternativa para atender los servicios públicos demandados por la población.
- Conocer los principales aspectos legales que regulan la organización y funcionamiento de las microempresas.
- Aprender los aspectos básicos de la administración de la microempresa, específicamente los relacionados con la planificación, organización, dirección y evaluación de los servicios.
- Conocer y aprender a administrar los recursos económicos de la microempresa: los ingresos, gastos y ahorros; los procedimientos bancarios básicos: abrir, operar y cerrar cuentas de ahorro y corrientes, manejar y registrar de los cheques, el mecanismo de transferencias bancarias y el control y registro de depósitos y retiros.
- Comprender el uso de las herramientas de contabilidad en forma sencilla: el registro de ingresos y gastos, el inventario de bienes, el registro de las facturas, el registro de los depósitos y retiros bancarios; así, como aprender a tomar decisiones económicas en base al "presupuesto de caja" (cuanto dinero tenemos), al estado de pérdidas y ganancias (cuanto ganamos o perdimos) y al balance (cual es el patrimonio que tenemos).

Anexo 6.2: Modelo de cronograma para el acompañamiento inicial

CRONOGRAMA DEL ACOMPAÑAMIENTO TECNICO

ACTIVIDADES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	OBSERVACIONES
1. Asesorar en la elaboración del inventario de las obras que serán mantenidas.	X						Se tomará como base el inventario entregado por la entidad contratante.
2. Asesorar en la elaboración del plan de servicios.	X						Según el tipo de servicio, periodicidad y demanda.
3. Asesorar en la conformación de los grupos de trabajo o cuadrillas.	X						Según la demanda y localización de los servicios.
4. Asesoría permanente y de campo en la ejecución de los servicios.	X	X	X				
5. Realizar el control de calidad de los servicios.	X	X	X	X	X	X	Se tomará en cuenta los indicadores de resultados establecidos en el contrato.
6. Apoyo en la coordinación social e institucional.	X	X	X	X	X	X	Cualquier coordinación relevante para lograr el buen cumplimiento del contrato.
7. Apoyo en la elaboración del informe mensual de la microempresa a la entidad contratante	X	X	X				Sólo durante los tres primeros meses, hasta que se logre el entrenamiento óptimo de los dirigentes.

CRONOGRAMA DEL ACOMPAÑAMIENTO SOCIO EMPRESARIAL

ACTIVIDADES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	OBSERVACIONES
1. Asesorar a la ME para realizar las gestiones y operaciones bancarias, así como la emisión de las facturas y pagos de impuestos.	X						En la oportunidad que corresponda.
2. Asesorar en los aspectos de planificación, organización y ejecución de los servicios	X						Según el tipo de servicio, periodicidad y demanda.
3. Orientar a la ME en la administración económica de sus recursos: presupuesto de ingresos y gastos.	X						
4. Apoyar a la ME en la administración y solución de los conflictos internos.	X	X	X	X	X	X	De manera intensiva durante los primeros tres meses.
5. Promover la participación de los asociados y la responsabilidad empresarial.	X	X	X	X	X	X	
6. Apoyo en la gestión de los pagos ante la entidad contratante.	X	X	X	X	X	X	
7. Apoyo en la coordinación social e institucional.	X	X	X	X	X	X	

El presente documento ha sido impreso
en los talleres gráficos



Art Lautrec SRL
Av Paseo de la República 5137 Lima 34 - Perú
Telefax (511) 445 0300
E-mail: artlautrec@infonegocio.net.pe