



Oficina Internacional del Trabajo
Oficina Subregional para los Países Andinos

Mantenimiento Rutinario de Caminos con Microempresas

Manual de Promoción

**Emilio Salomón
María González**

Lima, noviembre de 2003

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.

SALOMON, Emilio; GONZALEZ, María
Mantenimiento rutinario de caminos con microempresas - Manual de promoción
Lima: OIT/Oficina Subregional de los Países Andinos, 2003, 134p.

Carretera, mantenimiento, microempresa, pequeña empresa, utilización de mano de obra, creación de empleos, manual. 03.04.5

ISBN 92-2-315259-3 (versión impresa)

ISBN 92-2-315260-7 (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.

PRÓLOGO

Este manual es parte de una serie de publicaciones que ha realizado la OIT a través de su proyecto RLA/97/M08/DAN «*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. Dicho proyecto tiene como finalidad estudiar y divulgar metodologías de uso intensivo de mano de obra y se inscribe dentro de una política más amplia de la OIT que se implementa a través del *Programa de Inversiones Intensivas en Empleo* (PIIE) que opera en tres continentes (África, Asia y América Latina).

Las Guías y Manuales de la serie «*Mantenimiento Rutinario de Caminos con Microempresas*» se orientan específicamente a promover la gestión del mantenimiento rutinario de caminos secundarios y vecinales en base a microempresas, entre los gobiernos o administraciones regionales y municipales responsables de cumplir ésta función. Esta política se implementa considerando que en esos tres países se están asignando responsabilidades sobre el mantenimiento de caminos a los niveles de gobierno o administración subnacional, como parte de sendas políticas de descentralización política y administrativa, impulsadas desde finales de la década de 1990.

La primera de estas publicaciones es una «*Guía Conceptual*», la que desarrolla los conceptos de la moderna gestión vial; brinda un enfoque sobre la conservación vial concebida como una acción de carácter preventivo que se desarrolla a través de microempresas; señala los costos referenciales de esta actividad y la manera cómo los organismos responsables de la conservación vial pueden organizarse y canalizar el financiamiento para desarrollar una gestión responsable y sostenible de los caminos secundarios y vecinales que se encuentra bajo su responsabilidad.

La segunda, es el «*Manual de Promoción*», en el cual se señalan la naturaleza y alcance de las microempresas; el significado de la promoción y los lineamientos básicos del proceso de promoción; las características y alcances de los equipos de promoción y una descripción paso a paso de las actividades que deberán desarrollar tales equipos para lograr la constitución de las microempresas que se harán cargo del mantenimiento rutinario de los caminos.

La tercera, es el «*Manual de Sensibilización Empresarial*», el que se orienta a brindar a los socio-trabajadores de las microempresas que se constituyan, las nociones básicas del quehacer empresarial; a sensibilizarlos para lograr una acción emprendedora y a orientarlos para la formulación del Plan de Acción de la microempresa. Se considera que este manual será aplicado por los promotores sociales que forman parte del equipo de promoción, por lo que, en términos inmediatos, el manual está dirigido a transferirles a éstos las metodologías de capacitación-acción que se aplicarán.

La cuarta, es el «*Manual Técnico*», donde se indican los aspectos técnico-conceptuales de la conservación vial; los aspectos técnicos del mantenimiento vial rutinario; las metodologías para la determinación de los costos y presupuestos; los asuntos inherentes a la capacitación y organización técnica de las microempresas, y las acciones de supervisión y seguimiento que deberán realizar las entidades responsables de la vialidad secundaria y vecinal para alcanzar niveles de eficiencia en la gestión técnica del mantenimiento.

AGRADECIMIENTOS

Este documento ha sido elaborado en el contexto del proyecto RLA/97/M08/DAN «*Promoción de Tecnologías Intensivas en Mano de Obra en la Inversión Pública en Bolivia Ecuador y Perú*», que la OIT desarrolla en estos países con auspicio de la cooperación internacional del reino de Dinamarca. Este proyecto, dentro del marco del Programa de Inversiones Intensivas en Empleo (PIIE) de la OIT, ha hecho posible promover el mantenimiento rutinario de caminos con microempresas y el desarrollo de esta serie de documentos.

Este manual se basa en una serie de experiencias de promoción de microempresas desarrolladas bajo este proyecto en Bolivia y Ecuador, tomando en cuenta las experiencias anteriores desarrolladas en Colombia y Perú. La suma de estas experiencias ha permitido llegar a la presentación de esta versión del «*Manual de Promoción*». Los aportes de todas las instituciones y de las personas que se involucraron con el tema, han enriquecido de manera sustancial los contenidos iniciales, a ellos nuestro agradecimiento. La aplicación de las experiencias se desarrolló con el apoyo del equipo de consultores de la OIT: Emilio Salomón, Marita González, Rafael Menéndez y José Yeng. En base de un estudio sobre las microempresas viales del Ecuador, también aportó a este manual Juan Contreras¹. Agradecimientos especiales al Consejo Provincial del Azuay en el Ecuador, al Programa Caminos Rurales PROVÍAS RURAL del Ministerio de Transportes y Comunicaciones del Perú, a la Unidad de Caminos Vecinales del Ministerio de Obras Públicas del Ecuador y al Servicios Nacional de Caminos de Bolivia, por los valiosos aportes de su experiencia con microempresas y por permitir el uso de alguna información consignada. En la edición de este manual han colaborado Serge Cartier van Dissel y Alessandra Molz, funcionarios de la OIT.

¹ Estudio Comparativo de los Sistemas de Mantenimiento Rutinario de Caminos con Microempresas en el Ecuador. OIT/UCV, Quito, noviembre de 2003



INDICE

PRESENTACIÓN	1
1. LAS MICROEMPRESAS VIALES	3
1.1 ¿Qué son las microempresas viales?	3
1.2 ¿Qué características deben tener las microempresas de mantenimiento vial para contratadas?	3
1.3 ¿Por qué se implementan las microempresas?	4
1.4 ¿Cuáles son los objetivos de esta implementación?	4
1.5 ¿Qué beneficios se obtienen con la implementación de microempresas?	5
1.6 ¿Qué responsabilidades asumen las microempresas?	6
1.7 ¿Qué responsabilidades asume la Entidad Contratante?	7
1.8 ¿Qué plantea el contrato con la microempresa?	7
2. EL PROCESO DE PROMOCIÓN	11
2.1 ¿Cuál es el significado de la promoción?	11
2.2 ¿Cómo es el proceso de promoción?	11
2.3 ¿Quiénes son los destinatarios del proceso de promoción?	13
2.4 ¿Cuáles son los principales actores del proceso de promoción?	14
2.5 ¿Cuáles son las fases del proceso de promoción?	16
2.6 ¿Cuáles son los pasos del proceso de promoción?	19
3. EL EQUIPO DE PROMOCIÓN	21
3.1 ¿Quiénes componen el Equipo Promotor?	21
3.2 ¿Cuál es el rol del Equipo Promotor?	21
3.3 ¿Qué perfil personal deben tener los promotores o promotoras?	23
3.4 ¿Qué competencias profesionales deben tener los promotores?	24
3.5 ¿Cuál debe ser su filosofía del trabajo?	25
4. PREPARACIÓN (FASE 1)	27
Paso 1 Formación del Equipo Promotor	27
Paso 2 Definición de la zona de intervención	28
Paso 3 Elaboración del proyecto	30
Paso 4 Aprobación del proyecto	31
Paso 5 Definición del Plan de Promoción	31
5. COORDINACIÓN Y CONVOCATORIA (FASE 2)	33
Paso 6 Coordinación con la Directiva Comunal	33
Paso 7 Nombramiento del Comité de Selección	36
Paso 8 Divulgación de la Convocatoria	37
Paso 9 Reunión del Comité de Selección	39
Paso 10 Reunión Informativa	41
6. SELECCIÓN (FASE 3)	45
Paso 11 Reunión de Inscripción	45
Paso 12 Preselección de candidatos	48
Paso 13 Prueba de Habilidades y Entrevista Personal	49
Paso 14 Calificación y selección de candidatos	51
Paso 15 Integración Grupal y Orientación Empresarial	52

7.	CONSTITUCIÓN Y SENSIBILIZACIÓN (FASE 4)	57
	Paso 16 Asamblea Inicial	57
	Paso 17 Asamblea de Constitución	61
	Paso 18 Sensibilización Empresarial	65
	Paso 19 Capacitación Técnica	68
	Paso 20 Contratación de la microempresa	69
8.	CAPACITACIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO (FASE 5)	71
	Paso 21 Capacitación Empresarial	71
	Paso 22 Acompañamiento	72

BIBLIOGRAFÍA	75
---------------------------	-----------

ANEXOS	77
Anexo 1 Diagrama del proceso de promoción	79
Anexo 2 Ejemplo de diagrama vial y definición del número de trabajadores	80
Anexo 3 Modelo de Términos de Referencia I	81
Anexo 4 Modelo de Términos de Referencia II	84
Anexo 5 Modelo de cronograma del proceso de promoción	85
Anexo 6 Modelo de carta de presentación	86
Anexo 7 Objetivos y beneficios de la implementación de microempresas	87
Anexo 8 Requisitos básicos para la postulación a socio trabajador de la microempresa vial	88
Anexo 9 Modelo de un volante para la convocatoria	89
Anexo 10 Modelo de Ficha de Inscripción	90
Anexo 11 Calificación de la Ficha de Inscripción	92
Anexo 12 Criterios para la evaluación de la ficha de inscripción	95
Anexo 13 Modelo de Prueba de Habilidades	98
Anexo 14 Preguntas y criterios para la Entrevista Personal	101
Anexo 15 Dinámica de Integración Grupal y Orientación Empresarial	102
Anexo 16 Modelo de ficha de calificación final	106
Anexo 17 Modelo de agenda para la Reunión Informativa	107
Anexo 18 Modelo de hoja de control de asistencia	108
Anexo 19 Modelo de agenda para la Asamblea Inicial	109
Anexo 20 Modelo de estatutos de constitución de una microempresa en Bolivia	110
Anexo 21 Modelo de estatutos de constitución de una microempresa en Ecuador	112
Anexo 22 Modelo contrato de una microempresa en Bolivia	119
Anexo 23 Temática de la Capacitación Empresarial	132

RELACIÓN DE TABLAS

Tabla 1	Fases y pasos del proceso de promoción	19
Tabla 2	Responsabilidades y actividades del Equipo Promotor	23
Tabla 3	Procedimiento de la Reunión Informativa	41
Tabla 4	Procedimiento de la Reunión de Inscripción	46
Tabla 5	Actividades a seguir para la formalización legal de la microempresa	62
Tabla 6	Programa del curso de Sensibilización Empresarial	67
Tabla 7	Actividades a seguir para la formalización del contrato con la microempresa ...	70

PRESENTACIÓN

Este documento presenta la propuesta de la Oficina Internacional del Trabajo (OIT) para promover la formación de microempresas especializadas en el mantenimiento rutinario de caminos. Esta iniciativa forma parte de su estrategia de fomento del uso intensivo de mano de obra en las inversiones en infraestructura pública, la cual se promueve con el objetivo de generar empleo permanente y de buena calidad entre los pobladores de comunidades rurales y urbanas.

La iniciativa ha sido desarrollada tomando en cuenta los antecedentes que existen en otros países latinoamericanos como Colombia, Perú, Ecuador y Bolivia, donde se viene implementando este modelo de gestión vial y de generación de empleo, con resultados satisfactorios.

La OIT considera que la utilización de tecnologías intensivas en empleo, es una estrategia conveniente para los países en vías de desarrollo, porque al utilizar recursos locales, lograr impacto en la creación de empleo y permitir una importante inyección de recursos monetarios en zonas pobres, se constituye en un instrumento eficaz para el combate a la pobreza.

La promoción de microempresas, dentro de los parámetros que propone el manual, juega un rol central en la aplicación de esta estrategia, debido a que ésta modalidad permite la integración de los pobladores locales en la gestión vial, facilita la formación de cultura empresarial en zonas carentes de tal recurso y genera mecanismos de integración y responsabilidad social.

Por ello, se considera que quienes asuman el rol de promotores deben incidir fuertemente en la transmisión de una cultura empresarial, para brindar a los pobladores una visión renovada del empleo (que en este caso está indisolublemente unido a la gestión de la empresa), y destacar que todo el proceso se desarrolla con una fuerte vinculación a la comunidad, en procura de generar un mecanismo de control social.

Debe considerarse que esta modalidad de gestión y la naturaleza del trabajo a ser ejecutado, permiten la actuación femenina sin limitaciones. Por ello, es importante que los promotores y el organismo responsable de la conservación vial, orienten su actuación de manera tal que permitan la participación de mujeres en todas las fases del proceso. Así, al fortalecer por igual las capacidades de hombres y mujeres, se promueve el trabajo organizado con enfoque de género y se proyecta una acción colectiva de carácter empresarial con altos impactos para el desarrollo local.

El presente manual se concibe como una herramienta operativa, destinada a facilitar la formación de microempresas de mantenimiento rutinario de caminos secundarios y vecinales por parte de las entidades subnacionales de gobierno o administración, responsables de la conservación vial².

El manual tiene un doble propósito: por una parte, la capacitación y formación de los promotores que se harán cargo de las labores de promoción de las microempresas viales, y por otra, su utilización como instrumento de soporte para la acción que dichos promotores desarrollarán durante el proceso de organización e implementación de las microempresas.

² La modalidad de mantenimiento rutinario vial con microempresas, también se presta a vías primarias asfaltadas, pero por el enfoque de esta serie en entidades subnacionales de gobierno o administración, se limita a los caminos secundarios y vecinales; la conservación de los cuales tiende a ser su responsabilidad.

El manual consta de ocho capítulos y tiene un conjunto de anexos que le son complementarios:

- *El primer capítulo* aborda el tema de las microempresas viales; el por qué de su implementación; los objetivos y beneficios que se logran con ellas; así como las responsabilidades que asumen las microempresas y las entidades contratantes (es decir los gobiernos o administraciones subnacionales responsables de la conservación vial).
- *El segundo*, aborda el proceso de promoción, y sus significado; señala quiénes son los destinatarios del proceso y cuales los actores que se involucran en el mismo; y establece las fases y pasos que deben seguirse para lograr la formación de las microempresas.
- *El tercero*, señala la composición del Equipo Promotor; establece las responsabilidades y actividades que deben desarrollar los promotores y el rol individual de cada uno de ellos y del equipo como conjunto; así como establece el perfil profesional y las competencias y habilidades que deben poseer sus miembros.
- *El cuarto, quinto, sexto, séptimo y octavo* desarrollan para cada fase, paso a paso, el proceso que se debe seguir para lograr la implementación de las microempresas viales, desde la preparación del proceso de promoción, hasta la contratación de las microempresas que se hayan formado , así como las labores de capacitación y seguimiento que debe desarrollar la entidad promotora para lograr su consolidación. Cada uno de estos capítulos, trata de una fase distinta del proceso de promoción.
- *Los anexos* complementan la información contenida en los capítulos, pero fundamentalmente se orientan a ofrecer los instrumentos que se requieren para desarrollar de manera adecuada el proceso de promoción.

Para la aplicación de este manual es conveniente, aunque no imprescindible, que los integrantes del Equipo Promotor hayan seguido el curso para la Promoción de Microempresas de Mantenimiento Vial que es impartido por la OIT.

1. LAS MICROEMPRESAS VIALES

En este capítulo se aborda de manera general el tema de las microempresas de mantenimiento vial rutinario, las características que deben tener como personas jurídicas y como grupo humano, los objetivos de la microempresa; el por qué de su implementación y los beneficios que se logran con ella, así como las responsabilidades que asumen las microempresas y las *entidades contratantes* (gobiernos y administraciones subnacionales responsables de la conservación vial) tras la suscripción del contrato de mantenimiento.

1.1 ¿Qué son las microempresas viales?

Las microempresas viales son entidades jurídicas, legalmente constituidas, que realizan de manera permanente y adecuada las labores de mantenimiento rutinario de los caminos secundarios y vecinales que les son asignados. Son promovidas por la autoridad responsable de la conservación vial, dentro de las poblaciones que habitan en las inmediaciones de las vías que han sido elegidas para ser sometidas al sistema de mantenimiento rutinario.

Las microempresas son entidades jurídicas que desarrollan un servicio técnico para la conservación rutinaria de los caminos.

1.2 ¿Qué características deben tener las microempresas de mantenimiento vial para ser contratadas?

Como entidad jurídica

Las microempresas deben estar legalmente constituidas bajo una forma empresarial o asociativa, de acuerdo a la legislación específica del país de origen. Deben contar con la documentación necesaria de carácter legal y tributario que acredite su constitución y que las habilite para suscribir contratos.

Ello implica:

- Estar legalmente constituida e inscrita en los registros sectoriales correspondientes.
- Tener un cuadro directivo elegido y operativo, según corresponda a la modalidad jurídica adoptada.
- Tener un representante legal apto para suscribir contratos.
- Contar con el Registro Único de Contribuyente o su equivalente.
- Haber desarrollado un plan de acción de la microempresa.
- Haber definido la relación de socios acreditados que se integrarán de manera permanente o eventual.

Como grupo humano

Las microempresas deben estar adecuadamente cohesionadas como grupo humano. Esto se logra durante el proceso de promoción y es uno de los objetivos del Equipo Promotor.

Ello implica:

- Haber transitado desde un conjunto de personas dispersas hacia la conformación de un equipo de trabajo, con clara definición de sus responsabilidades.
- Haber definido claramente sus liderazgos.
- Haber recibido capacitación de la entidad promotora.
- Haber demostrado capacidad emprendedora para asumir retos.
- Tener confianza para desarrollar nuevas formas de trabajo.
- Estar en capacidad de organizar la labor técnica que les toca desempeñar, con responsabilidad y seriedad.
- Demostrar compromiso con el desarrollo de su localidad.
- Tener muy presente los valores humanos para reforzar las relaciones interpersonales entre los asociados.

1.3 ¿Por qué se implementan las microempresas?

Las microempresas se implementan con la finalidad de mantener los caminos en un adecuado nivel de conservación, de manera que permitan la libre circulación de vehículos durante todas las épocas del año. Esto facilita que las poblaciones que los utilizan tengan acceso a la producción, a los servicios y a los mercados.

De esta manera, se busca contribuir al logro de los objetivos de desarrollo social y económico de la localidad o región donde se ha decidido desarrollar un sistema rutinario de conservación vial.

1.4 ¿Cuáles son los objetivos de esta implementación?

Objetivo General

Asegurar, a través de la labor de mantenimiento rutinario de los caminos con microempresas, un sistema sostenible de conservación vial que ofrezca caminos más seguros, confiables y transitables durante todas las épocas del año.

Este objetivo se logra a través de una utilización más racional de los recursos que las autoridades responsables de la conservación vial asignan actualmente para el mantenimiento vial. Debe recordarse que las inversiones en mantenimiento rutinario prolongan la vida de los caminos y permiten postergar la realización de inversiones más costosas (como la reparación o rehabilitación), que implican la movilización de materiales y el uso de maquinaria pesada.

La eficiencia de la conservación vial rutinaria con microempresas se demuestra en el largo plazo, cuando se constata que la vida de los caminos se prolonga y que las inversiones viales más costosas se postergan en el tiempo

Objetivos Específicos

Los objetivos específicos pueden ser muy diversos y dependerán de los propósitos que motivan a la autoridad competente a adoptar la decisión de montar un sistema de conservación vial rutinario

basado en la operación de microempresas. Sin embargo, todos ellos están referidos a asuntos derivados del objetivo principal.

Se citan, a manera de ejemplo, algunos objetivos específicos que han sido enunciados en distintos proyectos existentes.

- Aplicar de manera más eficaz y eficiente los recursos asignados para la conservación vial.
- Garantizar el mantenimiento preventivo permanente de las vías.
- Generar empleo permanente e ingresos entre hombres y mujeres de las comunidades rurales más pobres.

Objetivos de Desarrollo

El proyecto de conservación vial basado en la contratación de microempresas, logra importantes impactos sobre el desarrollo local y regional. En este sentido, se pueden enunciar objetivos de desarrollo como los siguientes:

- Promover el desarrollo humano y la integración social y económica de los sectores más pobres de la población rural.
- Contribuir a la erradicación de la pobreza.
- Fortalecer el mercado interno, propiciando la reactivación económica de zonas agroecológicas con potencialidad productiva.
- Fortalecer el proceso de descentralización nacional.
- Expandir la oportunidad de acceso a empleos de buena calidad, mediante la promoción de microempresas de mantenimiento rutinario de los caminos.
- Propiciar mayores niveles de participación y contraloría social, mediante el desarrollo de procesos participativos de alcance local.

1.5 ¿Qué beneficios se obtienen con la implementación de microempresas?

Los beneficios de la implementación de microempresas de mantenimiento vial rutinario son múltiples y todos ellos contribuyen al desarrollo local.

- Se garantiza que las actividades de mantenimiento rutinario sean oportunas, preventivas, permanentes y adecuadamente ejecutadas.
- Se logra un mejor aprovechamiento de los recursos presupuestales asignados a las labores de mantenimiento vial.
- El mantenimiento vial se ejecuta a menores costos que en los sistemas convencionales, porque el mantenimiento rutinario con microempresas se desarrolla a través del uso intensivo de la mano de obra.
- Se ahorran costos futuros de mantenimiento correctivo, pues el mantenimiento rutinario y preventivo evita daños mayores en las vías.
- Se genera empleo entre hombres y mujeres de la localidad.
- Se transfieren recursos monetarios a las zonas rurales carentes de estos recursos.
- Se introduce una cultura empresarial, como factor positivo para el desarrollo de las zonas rurales.
- Se posibilita la reinversión de las utilidades de las microempresas viales en otras empresas o proyectos productivos de la localidad.

- Se fortalecen las comunidades, al participar activamente en los procesos de selección y control social de las microempresas.
- Se desarrolla conciencia del valor del patrimonio vial.

Además del beneficio que significa contar permanentemente con vías en buen estado, la implementación de microempresas genera impactos positivos para el desarrollo local.

1.6 ¿Qué responsabilidades asumen las microempresas?

Las microempresas, en su calidad de entidades jurídicas contratadas, ejecutan las labores técnicas del mantenimiento rutinario.

La definición de los alcances del mantenimiento rutinario dependerá de la propia Entidad Contratante (el municipio o prefectura responsable de la conservación vial), pero, en general, éste se refiere a ciertas actividades de conservación vial que por su propia naturaleza son ejecutadas mediante el uso intensivo de mano de obra, tales como:

- Limpieza de cunetas, alcantarillas y demás elementos del sistema de drenaje del camino.
- Mantenimiento y reforzamiento de las obras de arte.
- Remoción de escombros y otros elementos de la superficie de la vía que obstaculizan la libre circulación de los vehículos.
- Cuidado de la superficie de rodadura del camino y el parchado de pequeños huecos.
- Apoyo, en situaciones de emergencia, por catástrofes naturales.
- Mantenimiento de señales.
- Forestación de laderas, etc.

Los alcances del mantenimiento rutinario deben ser definidos por la propia Entidad Contratante.

Para ejecutar estas labores, las microempresas asumen responsabilidades operativas como la organización de las cuadrillas o grupos de trabajo, ajustándose para ello al plan anual de mantenimiento que habrán elaborado de manera conjunta con los ingenieros responsables de la Entidad Contratante.

La labor de la microempresa es únicamente de servicios por contrato, y por ello no genera una relación laboral con la Entidad Contratante. Eso significa que si el servicio está bien dado, la microempresa se hará acreedora al pago de la tarifa estipulada en el contrato, pero si éste es realizado de manera deficiente, la Entidad Contratante (municipio o gobierno provincial o departamental), estará en pleno derecho de aplicar las sanciones establecidas en el contrato o, en casos extremos, rescindirlo³.

Asimismo, si el contrato es ejecutado de manera satisfactoria, este podrá ser renovado a su término, siempre y cuando la Entidad Contratante esté dispuesta a seguir con esta modalidad técnica de conservación vial.

³ También es usual conceder a la microempresa un plazo prudencial para subsanar las deficiencias, antes de proceder a aplicar las sanciones establecidas. La rescisión del contrato procede en casos de reiteración de una falta.

1.7 ¿Qué responsabilidades asume la Entidad Contratante?

La entidad gubernamental responsable de la conservación vial, en su condición de Entidad Contratante, asume las responsabilidades y funciones que se estipulan en el contrato de servicios, siendo principalmente las siguientes:

- Apoyar la elaboración del Plan Anual de mantenimiento del camino, en conjunto con la microempresa.
- Monitorear, evaluar y supervisar el trabajo de las microempresas.
- Pagar los costos derivados de su contratación.

La Entidad Contratante asume las responsabilidades y funciones que se estipulan en el contrato de servicios.

Sin embargo, es preciso tener en cuenta que la adopción de un sistema de mantenimiento con microempresas implica, para la autoridad responsable, asumir otras responsabilidades sobre la gestión vial, tales como:

- Diagnosticar la situación general de los caminos de su jurisdicción y los problemas de carácter social y económico que se derivan del mal estado de conservación de las vías (planificación vial de carácter plurianual).
- Planificar la labor de conservación vial y definir los niveles de intervención que requieren los caminos (programación de operaciones).
- Establecer una priorización para el plan de conservación vial, el cual se basa en la articulación vial de los nodos de desarrollo regional, como base para el desarrollo económico y social.
- Articular el programa de mantenimiento vial rutinario en el marco del planeamiento estratégico institucional.
- Definir políticas de conservación vial adecuadas a los niveles de capacitación de la región o municipio y a la disponibilidad de recursos de la entidad responsable, priorizando las metodologías que hagan uso intensivo de mano de obra.
- Definir que dentro de las administraciones municipales o regionales se creen unidades operativas destinadas a elaborar y coordinar la ejecución del plan de mantenimiento vial rutinario.
- Promover la contratación de pequeñas empresas locales para la ejecución de otras obras viales no rutinarias (mantenimiento periódico y rehabilitación o reconstrucción de caminos).
- Establecer tarifas para la contratación de obras y servicios que se formalicen con las pequeñas y microempresas viales locales.

La acción de las microempresas debe ser planificada y encontrarse enmarcada en políticas de conservación vial de largo plazo.

1.8 ¿Qué plantea el contrato con la microempresa?

El contrato es un pacto formal entre la microempresa y la entidad gubernamental que la contrata para realizar el servicio de mantenimiento rutinario del camino o tramo vial que le ha sido asignado.

El contrato establece las normas de contratación que deberán ser cumplidas por ambas partes.

El contrato plantea que el trabajo de la microempresa se desarrollará por resultados, estableciendo para ello patrones de medición que se denominan estándares de calidad, los que deben ser cumplidos por el ejecutante del servicio (la microempresa).

El contrato busca la optimización de las actividades de conservación vial en una perspectiva de largo plazo, por lo que las condiciones del estado de la vía (los estándares de calidad) deben ser preestablecidas por la Entidad Contratante.

Esto exige que el servicio sea desarrollado con responsabilidad y sentido de prevención, basado en un sistema de planificación que permita anticiparse a las necesidades.

Parámetros de un contrato

Los parámetros, en un contrato de conservación vial, se refieren a las condiciones de estado en que deben mantenerse las vías, las tareas específicas que deben realizarse para su correcta conservación, los estándares que deben alcanzarse, su forma de medición, los límites admisibles y las sanciones por eventuales incumplimientos. Estos parámetros dan una pauta exacta de lo que debe hacerse, de las responsabilidades que se asumen y de las sanciones que se aplican en caso de incumplimiento.

Estado de las vías

Cada vía presenta características propias y un estado de conservación que debe ser observado, medido y sistematizado a través de un inventario vial. Dicho inventario se realiza por medio de mediciones físicas, toma de fotografías u otros elementos técnicos que permitan reconocer el estado en que se encuentra la vía al momento de iniciar el trabajo y sirve para establecer luego la cantidad y calidad del trabajo que debe realizarse para su conservación permanente.

Estándares

Son los parámetros que se establecen para el cumplimiento del trabajo de conservación vial, los cuales no dependen de los volúmenes de la obra que se realiza sino de los resultados que se obtienen.

Se cita a manera de ejemplo:

La superficie de rodadura (la plataforma del camino) se encuentra libre de rocas, piedras u otros objetos que impidan la libre circulación de los vehículos.

En este caso, la responsabilidad de la microempresa es limpiar permanentemente la vía para retirar de ella todo elemento que impida la libre circulación de los vehículos. El contrato contempla el pago a la microempresa por el hecho de que la superficie esté siempre libre de obstáculos, no importando la cantidad de piedras o rocas que hayan retirado. Ese mismo criterio se aplica a las otras actividades de conservación.

Son varias las actividades que se ejecutan para conservar una vía y cada una de ellas tiene su propio parámetro o exigencia de calidad que debe ser tomada en cuenta al momento de ejecutar el trabajo. Cada país (su Ministerio de Transportes o de Obras Públicas) establece sus propios parámetros de calidad para cada tipo de vía (según su naturaleza constructiva) y los límites mínimos admisibles que la entidad responsable de ejecutar la conservación vial, en este caso la microempresa, está en la obligación de respetar.

En caso de que el país no hubiera establecido dichos parámetros y límites admisibles, la Entidad Contratante estará en la obligación de definirlos, a fin de asegurar que las microempresas tengan una clara referencia de lo que deben hacer.

Sanciones

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 condiciones pactadas. 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 camino 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 que guarden proporcionalidad con el costo de la tarea.

Pagos

Por tratarse de un contrato de servicios y no de obras, los pagos a la microempresa, generalmente, se establecen por montos fijos mensuales a pagar sin importar los volúmenes de obra ejecutada.

El pago se efectúa cuando el supervisor de la Entidad Contratante ha verificado el cumplimiento, por parte de la microempresa, de los estándares establecidos. Cuando la microempresa incumple con el trabajo o no alcanza el nivel de calidad mínimo admisible, el supervisor suele conceder un plazo adicional para el levantamiento de la observación. Al término de dicho plazo, si la microempresa reitera su incumplimiento o no alcanza la calidad esperada, el supervisor está facultado para aplicar la penalidad establecida.

Si el incumplimiento es reiterado, la Entidad Contratante está en la facultad de dar por concluido el contrato. Para aplicar esta sanción extrema, tiene que haberse pactado en el contrato.

Limpiando la superficie de la rodadura



2. EL PROCESO DE PROMOCIÓN

En este capítulo se aborda, primeramente, el significado de la promoción, se señala quiénes son los destinatarios del proceso de promoción y cuales los actores que se involucran en el mismo, y se establece las fases y pasos del proceso de promoción.

2.1 ¿Cuál es el significado de la promoción?

En su acepción más simple, promover significa instigar o incitar, es decir, mover a alguien para que empiece a hacer algo. Pero en un sentido más amplio y figurado puede entenderse como dar ánimo, aliento, impulso, fuerza, vigor al realizar la tarea que se quiere emprender.

En este caso, la promoción de microempresas especializadas en el mantenimiento rutinario de caminos debe entenderse como la acción que desarrolla el organismo responsable de la conservación vial, con la finalidad de procurar una alternativa de gestión vial, útil a sus necesidades e intereses y ajustada a sus responsabilidades, pero fundamentalmente orientada a lograr el bien común.

En ese sentido, la labor que desarrollen los promotores encargados de la organización e implementación de las microempresas, debe ser entendida como una actividad de motivación inicial y generación de capacidades para el trabajo y para la gestión empresarial del recurso humano rural, pero que debe ser continuada durante la etapa de operación de las microempresas.

Este manual aborda con detalle la etapa inicial de la promoción, que va desde la presentación del proyecto ante las autoridades locales y comunales directamente vinculadas al uso de los caminos, hasta la suscripción del contrato de servicio con las microempresas. Sólo de manera complementaria se presentan las acciones de capacitación y acompañamiento que la entidad promotora debe brindarles para asegurar su consolidación.

El contrato de conservación vial dará inicio a las acciones técnicas de mantenimiento de los caminos por parte de las microempresas. Por ello es que el Equipo Promotor, a lo largo del proceso de promoción, debe lograr la consolidación y organización de la microempresa para que ésta logre un manejo ordenando de los recursos físicos, técnicos y financieros que sean puestos a su cargo.

En su sentido más amplio, promover significa dar ánimo, aliento, impulso, fuerza, vigor al realizar la tarea que se quiere emprender.

2.2 ¿Cómo es el proceso de promoción?

El inicio de las tareas de promoción de las microempresas está ligado a la decisión política que adopten las autoridades de los gobiernos locales o de los gobiernos o administraciones regionales que son los responsables legales del mantenimiento de los caminos.

Así, el proceso de promoción comenzará sólo cuando dichas autoridades hayan considerado de manera positiva esta alternativa de conservación vial y cuando los recursos humanos, materiales y financieros, necesarios para la promoción, se encuentren disponibles.

La labor de promoción tiene como propósito inmediato la formación y constitución legal de las microempresas, pero el propósito fundamental es lograr la sostenibilidad del sistema de mantenimiento vial basado en el uso intensivo de mano de obra. Las condiciones de sostenibilidad financiera e institucional del sistema, dependen de la autoridad responsable⁴, pero la sostenibilidad operacional depende de la buena marcha de las microempresas, razón por la cual éstas se constituyen en el sostén estratégico del sistema. De allí que el proceso de promoción y formación de las microempresas sea un componente clave de todo el sistema

Las condiciones de sostenibilidad de las microempresas tienen que generarse desde el inicio mismo del proceso de promoción. Si se trata de un proyecto piloto, deberá señalarse con claridad el tiempo de duración que éste tiene previsto, para no generar falsas expectativas en las poblaciones destinatarias del programa y así lograr la concurrencia de gente que le interese participar bajo esas condiciones. Y si se trata del desarrollo e implementación de un programa de mayor alcance, o la aplicación de un plan de gestión vial, las acciones que se desarrollen y la información que se proporcione, deberán tomar en cuenta el horizonte de cobertura de dicho plan. Ello definirá la naturaleza del proceso de promoción.

Las condiciones de sostenibilidad de las microempresas tienen que generarse desde el inicio mismo del proceso de promoción.

El proceso de promoción abarca varias fases y deberá ceñirse a un Plan de Promoción⁵. Dicho proceso se orienta a lograr el compromiso de participación de la comunidad beneficiaria, primero durante el proceso de promoción y luego durante la operación de las microempresas.

Durante el proceso de promoción, la Directiva Comunal participa activamente en la definición del modelo de microempresa (abierta o cerrada) que se adoptará en su comunidad y en la selección del conjunto de pobladores que se integrarán a la misma. Durante la fase de operación, la Directiva Comunal participa como veedora de la acción de la microempresa y como reguladora de los acuerdos adoptados con la entidad responsable de la gestión vial, ejerciendo una función de control social. Para ello será necesario que dicha Directiva haya sido adecuadamente informada de las obligaciones contractuales de la microempresa y, en función de ello, definir sus propios mecanismos de control, que pueden ser de tipo formal (reuniones quincenales o mensuales con la microempresa, con el coordinador y los promotores) o de naturaleza informal (canalización de observaciones de la comunidad sobre la calidad del mantenimiento). Lo importante de este proceso es que la comunidad se *apropie* del concepto «transitabilidad de la vía» y de que la microempresa sea, efectivamente, una de las manifestaciones de la organización comunal.

Al término de la promoción, los pobladores seleccionados se incorporan como socio-trabajadores, permanentes o temporales, según el modelo de microempresa que se haya adoptado. En el caso de adoptarse la modalidad de microempresa «cerrada», los trabajadores seleccionados se integrarán de manera permanente, debiendo seleccionarse una modalidad jurídica acorde a este propósito. Pero si se adopta una forma de organización «abierta», deberán definirse los tiempos de permanencia de los trabajadores, seleccionando igualmente la modalidad jurídica que mejor se ajuste a este propósito.

⁴ Ello implica decisiones y acciones de nivel institucional que deben ser acordadas por la autoridad responsable, las cuales son abordadas en la Guía Conceptual que forma parte de esta misma serie.

⁵ Dicho Plan constituye el asunto central que se desarrolla más adelante en este manual.

El proceso de promoción debe orientarse, en términos metodológicos, a seleccionar un conjunto de pobladores rurales que demuestre capacidad de trabajo y aptitudes empresariales. Para ello debe tenerse en cuenta que la relación de la microempresa con el organismo responsable de vialidad no es una de tipo asalariado que establece una vinculación obrero - patronal, sino que ésta se desarrolla en términos empresariales, bajo un contrato de servicios que instaura una relación contratante - contratado, sujeta a pago según la eficiencia del servicio que brinda el contratado, es decir la microempresa.

En términos metodológicos, el proceso de promoción se orienta a seleccionar un conjunto de pobladores rurales que demuestre capacidad de trabajo y aptitudes empresariales.

Por ello es necesario generar, entre los socio-trabajadores, una actitud empresarial para la gestión administrativa de la microempresa y un sentido de responsabilidad para la gestión técnica del camino. Esta actitud debe gestarse durante la sensibilización empresarial que se desarrolla como parte del proceso de promoción. Se considera necesario, también, potenciar una comunicación efectiva entre los socio-trabajadores, porque las obras basadas en mano de obra requieren de una estrecha relación interpersonal y el desarrollo de un sentido grupal que facilite la actuación conjunta en una empresa común.

Es importante también que se inculque en los comuneros, en general, y entre los socio-trabajadores, en particular, la nueva filosofía de la conservación vial, teniendo presente que esta acción es un proceso orientado a resolver los problemas del presente, pero especialmente a prevenir problemas en el futuro.

Es importante inculcar entre los pobladores la filosofía de la conservación vial de carácter rutinario y preventivo.

La transitibilidad permanente de las vías debe constituirse, así, en el objetivo primordial de la comunidad, pero fundamentalmente de la entidad responsable de la gestión vial, pues la vialidad es factor clave para potenciar el desarrollo socioeconómico de las localidades menos favorecidas. Sólo de esta manera se cumplirán los objetivos de combate a la pobreza inherentes a un proyecto de esta naturaleza.

2.3 ¿Quiénes son los destinatarios del proceso de promoción?

Debido a que la acción de las microempresas sobre los caminos es permanente (diaria o cotidiana), se parte del principio que éstas serán promovidas entre los pobladores hombres y mujeres que habitan en las inmediaciones de las vías, procurando así la racionalización de recursos.

En los países andinos, debido a su ancestral forma de organización social comunitaria, las poblaciones rurales suelen estar organizadas en formas asociativas de diverso tipo. Por ello, se considera que los destinatarios del proceso de promoción son las comunidades aledañas a las vías y que los beneficiarios serán los miembros de esa comunidad que resulten seleccionados para integrarse a la microempresa en forma permanente o rotativa, según se establezca en el Plan de Promoción. Pero aún en aquellas comunidades con débil presencia de organizaciones sociales -como es el caso de zonas costeras o de colonización amazónica- los destinatarios también estarán constituidos por personas que viven cerca de las vías.

Los destinatarios del proceso de promoción son las comunidades o poblaciones que viven en las inmediaciones de las vías.

Los beneficiarios del proceso de promoción, serán los miembros de esa comunidad que resulten seleccionados para integrarse a la microempresa en forma permanente o rotativa.

2.4 ¿Cuáles son los principales actores del proceso de promoción?

La Entidad Contratante (autoridad responsable)

Es la instancia gubernamental responsable legal del mantenimiento de los caminos (Municipio, Prefectura, Gobierno Provincial o Regional, según lo determine la legislación nacional respectiva).

Dichos gobiernos o administraciones son responsables directos de organizar el sistema de gestión vial de su jurisdicción, para lo cual deberán buscar la modalidad organizacional y jurídica que más se ajuste a sus capacidades y disponibilidades.

Con variantes que se adecuan a su propia legislación nacional, estas entidades cumplen o no una función normativa y son responsables de la ejecución y fiscalización de las labores de mantenimiento vial, debido a lo cual son las indicadas para asumir la promoción y creación de las microempresas viales. Esta tarea debe asumirse dentro de una política más amplia que se oriente al fomento de la actividad privada y a la generación de empleo en las áreas rurales. Para ello deben establecer las metas a cumplirse.

El órgano de mayor nivel de toma de decisiones de estas entidades (Consejo Municipal, Provincial o Departamental) es la instancia indicada para adoptar la decisión de impulsar un proyecto piloto de tipo experimental o un plan de gestión vial más amplio y generalizado, basado en el mantenimiento rutinario de los caminos con microempresas.

El Equipo Promotor

Es un componente clave del proceso de promoción de las microempresas, pues sus integrantes son los actores operativos del mismo. Ellos se encargan inicialmente de promocionar, capacitar y apoyar la selección de los futuros socios de la microempresa, y posteriormente de capacitar a los socios trabajadores en los asuntos técnicos, legales y empresariales inherentes a la gestión empresarial. Son el vínculo entre la autoridad responsable de la vialidad y la comunidad.

La comunidad

En un sentido amplio, se entiende por comunidad a la población que de una u otra forma se encuentra vinculada al uso de las vías. Se asume que la comunidad se encuentra organizada de distintas maneras.

La Directiva Comunal

Constituye el primer nivel de autoridad de la población que habita en las inmediaciones de las vías, la cual tiene como función regir la vida social de la comunidad. Esta autoridad tendrá un rol definido a lo largo del proceso de promoción y operación de las microempresas.

Los actores sociales

Son las organizaciones de carácter asociativo, gremial o de culto que operan en el área de la comunidad y que tienen cierto nivel de representatividad y convocatoria. Como ejemplos, se pueden citar a las empresas, las cooperativas o las asociaciones de producción, las juntas de regantes (riego), las empresas de transporte, las iglesias y parroquias, las ONG, los sindicatos, los comedores populares, los comités de madres, etc.

Los líderes morales de la comunidad

Son aquellos líderes que de una u otra forma actúan en la comunidad y que gozan de amplia credibilidad. 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 de la posta de salud, al párroco, etc.

Estos líderes morales podrán ser convocados por la Directiva Comunal para integrar el Comité de Selección, que se constituye como parte del proceso.

El Comité de Selección

Es el responsable de seleccionar a los trabajadores que se integrarán a las microempresas. Está integrado por la Directiva Comunal y por los líderes morales de la comunidad, los cuales cuentan con el apoyo del Equipo Promotor.

La microempresa

Es el conjunto de socio-trabajadores que ha sido seleccionado durante el proceso de promoción y que se integra asociativamente en la microempresa, bajo una forma jurídica permitida por la legislación del país. Es la instancia técnica responsable de planificar y ejecutar las acciones de mantenimiento de las vías que se les asignen, cumpliendo con los estándares pactados en el contrato. Pueden ser cerradas o abiertas.

En la modalidad «cerrada», el conjunto de trabajadores seleccionado se integra en la microempresa como socios, con carácter permanente y estable en el puesto de trabajo y en la empresa. Es el caso de los programas del Instituto Nacional de Vías (INVIAS) en Colombia y el de la mayoría de empresas del Programa Caminos Rurales (PCR) del Perú.

La modalidad «abierta», se refiere a las microempresas que mantienen un núcleo básico de socios trabajadores que operan en plazos de dos a tres años y que complementan su acción con la de trabajadores eventuales que se integran de manera rotativa por períodos de algunos meses al año, según las exigencias del mantenimiento. Es el modelo que, con variantes, viene impulsando la Unidad de Caminos Vecinales (UCV) del Ecuador y que también empieza a gestarse en el Programa de Caminos Rurales del Perú.

En el caso del modelo de la Unidad de Caminos Vecinales del Ecuador, la permanencia es por 24 meses y luego son reemplazados por un nuevo contingente de socios-trabajadores, conformados - en parte- por aquellas personas que quedaron en calidad de reserva y otras que serán seleccionadas por el Comité de Selección.

Los usuarios

Son los transportistas, operadores de camiones, buses u otro tipo de vehículos que se benefician económicamente con el uso de las vías; los productores de bienes y servicios que usan los caminos; el público en general que se traslada por necesidades de trabajo, de acceso a los mercados, a los servicios de salud y educación, etc., y que necesitan que los caminos estén en buen estado.

Son los directamente beneficiados o afectados por el estado de las vías y se constituyen en los clientes permanentes a quienes la Entidad Contratante debe ofrecer un buen servicio público. Una buena conservación vial, permite la aprobación de los usuarios y es el punto de partida para establecer un Sistema de Gestión Vial que tienda a su autofinanciamiento⁶.

Los principales *actores* del proceso de promoción son:

- La Entidad Contratante, autoridad responsable y promotora del proyecto vial.
- El Equipo Promotor.
- La comunidad.
- La Directiva Comunal.
- Los actores sociales.
- Los líderes morales de la comunidad.
- El Comité de Selección.
- La microempresa.
- Los usuarios.
- Las familias de los socios-trabajadores.

2.5 ¿Cuáles son las fases del proceso de promoción?

El proceso de promoción de las microempresas está diseñado para ser ejecutado en cinco fases.

Fase 1: Preparación

La fase de *Preparación* 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. Estas actividades se desarrollan dentro de la entidad promotora y abarca los siguientes pasos:

- Paso 1: Formación del Equipo Promotor.
- Paso 2: Definición de la zona de intervención.
- Paso 3: Elaboración del proyecto.
- Paso 4: Aprobación del proyecto.
- Paso 5: Definición del Plan de Promoción.

⁶ Se considera que el buen estado de conservación de las vías es el único sustento que tiene la Entidad Contratante para establecer el cobro de peajes, aplicar tasas de contribuciones por mejoras u otro sistema de generación de fondos que se destine a la conservación vial.

Fase 2: Coordinación y Convocatoria

Esta fase se refiere a las primeras actividades que debe desarrollar el Equipo Promotor en las zonas de intervención del proyecto, es decir, en los lugares donde se ha decidido implementar el sistema de mantenimiento rutinario de caminos con microempresas. La característica esencial de esta fase, es que las acciones se desarrollan de manera conjunta con las Directivas Comunales que actúan en las zonas elegidas, las cuales están representadas por sus líderes o dirigentes comunales.

La *Coordinación* se orienta a la realización de coordinaciones con los dirigentes de las comunidades con el fin de (a) definir la modalidad de empresa que se adoptará, (b) delimitar los requisitos básicos para la postulación de los socio-trabajadores que serán incorporados a la microempresa, y (c) nombrar el Comité de Selección y convocarlo para la Reunión del Comité de Selección en la que se definirá el proceso de selección.

La *Convocatoria* se refiere a las acciones que se desarrollan con el fin de garantizar un amplio y democrático llamamiento a todos los pobladores de la comunidad que deseen competir por una plaza como socio-trabajador de la microempresa. En esta etapa, se busca asegurar (a) una participación amplia en el proceso de selección, y (b) un adecuado llenado de la Ficha de Inscripción. Esta etapa contiene los siguientes pasos:

- Paso 6: Coordinación con la Directiva Comunal.
- Paso 7: Nombramiento del Comité de Selección.
- Paso 8: Divulgación de la Convocatoria.
- Paso 9: Reunión del Comité de Selección.
- Paso 10: Reunión Informativa.

Fase 3: Selección

La fase de *Selección* empieza con una preselección, mediante un análisis de las Fichas de Inscripción, con el propósito de eliminar a aquellos postulantes que no reúnan los requisitos exigidos para la selección; o, viceversa, asegurar la presencia de los candidatos que reúnan dichos requisitos. Después se establece un listado de los postulantes, según el orden de calificaciones obtenidas en los siguientes pasos del proceso de selección, la misma que tiene como finalidad establecer prioridades para la incorporación de socio-trabajadores de la microempresa.

- Paso 11: Reunión de Inscripción.
- Paso 12: Preselección de candidatos.
- Paso 13: Prueba de Habilidades y Entrevista Personal.
- Paso 14: Calificación y selección de candidatos.
- Paso 15: Integración Grupal y Orientación Empresarial.

Fase 4: Constitución y Sensibilización

Esta fase se orienta a la realización de los actos formales necesarios para lograr que la microempresa adquiera personalidad jurídica y capacidad de contratación, y a brindar a los futuros socio-trabajadores de la microempresa información y conocimientos iniciales necesarios para que puedan desempeñar su función adecuadamente.

La *Constitución* se orienta a facilitar a los candidatos seleccionados información sobre las labores técnicas del mantenimiento y sobre la tramitación que debe efectuarse para lograr la constitución legal, orientándolos y preparándolos para la adopción de las decisiones básicas que son necesarias

para ello. Incluye, además de la Asamblea de Constitución, una orientación legal destinada a lograr la participación de los socios-trabajadores en la discusión de los estatutos y reglamento de la microempresa, así como en la comprensión de los alcances y responsabilidades del contrato, y continúa con un conjunto de trámites que son ejecutados por la entidad promotora para que se constituya legalmente la microempresa. En la Asamblea de Constitución, se decide quienes en definitiva se integrarán como socio-trabajadores de la microempresa, se aprueban los estatutos de constitución y se elige a los representantes legales.

La *Sensibilización* se realiza paralelamente durante el trámite de constitución legal de la microempresa y consiste en: (a) una sensibilización empresarial que se orienta a potenciar la capacidad emprendedora de los futuros socio-trabajadores, brindándoles nociones básicas del quehacer empresarial y orientándolos hacia la formulación del Plan de Acción de la microempresa, y (b) una capacitación técnica básica que se dicta a continuación de ésta, la cual se orienta a capacitar a los socio-trabajadores en la teoría y práctica del mantenimiento rutinario, buscando dejarlos preparados para que inicien adecuadamente las labores técnicas que les corresponde ejecutar.

La contratación empieza con la preparación del contrato, labor que está a cargo de la asesoría legal de la entidad promotora. La suscripción del contrato sólo procede cuando la microempresa ha obtenido la inscripción legal de sus representantes, mientras que el inicio de operaciones sólo será posible cuando hayan obtenido la autorización de operación emitida por el sector correspondiente⁷.

- Paso 16: Asamblea Inicial.
- Paso 17: Asamblea de Constitución.
- Paso 18: Sensibilización Empresarial.
- Paso 19: Capacitación Técnica.
- Paso 20: Contratación de la microempresa.

Fase 5: Capacitación y Acompañamiento

Una vez que la microempresa empieza sus operaciones, la entidad contratante necesita garantizar la capacitación empresarial de los socios-trabajadores, así como su acompañamiento técnico-empresarial para el periodo inicial. Durante la *Capacitación* se ofrece o contrata el dictado de un curso de gestión empresarial y se prepara para ejercer la función de acompañamiento, por el tiempo que sea necesario, para garantizar la consolidación de la microempresa y sus capacidades técnicas y empresariales.

La labor de *Acompañamiento* se refiere a las acciones de apoyo que ofrece la Entidad Contratante a la microempresa, en procura de lograr su consolidación operativa. Estas labores abarcan el **acompañamiento técnico** que corre a cargo del área de obras o caminos de la Entidad Contratante, y el **acompañamiento empresarial** que corre a cargo del área de promoción social o empresarial o comunal de dicha entidad.

- Paso 21: Capacitación Empresarial.
- Paso 22: Acompañamiento.

⁷ En Bolivia, es el Viceministerio de Microempresa; en Ecuador, el Ministerio de Trabajo; y en Perú, las microempresas están exoneradas de ese trámite.

2.6 ¿Cuáles son los pasos del proceso de promoción?

La **Tabla 1** resume las etapas y pasos que se deben seguir durante cada una de las fases del proceso de promoción. En el **Anexo 1** se detalla la secuencia de este proceso.

Tabla 1 Fases y pasos del proceso de promoción

FASE	PASO
PREPARACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formación del Equipo Promotor. 2. Definición de la zona de intervención. 3. Elaboración del proyecto. 4. Aprobación del proyecto. 5. Definición del Plan de Promoción.
COORDINACIÓN Y CONVOCATORIA	<ol style="list-style-type: none"> 6. Coordinación con la Directiva Comunal. 7. Nombramiento del Comité de Selección. 8. Divulgación de la Convocatoria. 9. Reunión del Comité de Selección. 10. Reunión Informativa.
SELECCIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 11. Reunión de Inscripción. 12. Preselección de candidatos. 13. Prueba de Habilidades y Entrevista Personal. 14. Calificación y selección de candidatos. 15. Integración Grupal y Orientación Empresarial.
CONSTITUCIÓN Y SENSIBILIZACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 16. Asamblea Inicial. 17. Asamblea de Constitución. 18. Sensibilización Empresarial. 19. Sensibilización Técnica. 20. Contratación de la microempresa.
CAPACITACIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO	<ol style="list-style-type: none"> 21. Capacitación Empresarial. 22. Acompañamiento.

Camino bien mantenido



3. EL EQUIPO DE PROMOCIÓN

En este capítulo se abordan los asuntos referidos al equipo de promoción, partiendo de su composición y responsabilidades, siguiendo por el rol que debe cumplir cada uno de sus integrantes durante el proceso de promoción y señalando el perfil y competencias profesionales que deben poseer, así como la filosofía de trabajo que deben asumir para el mejor desempeño de sus funciones.

3.1 ¿Quiénes componen el Equipo Promotor?

El Equipo Promotor está básicamente compuesto por:

- Un **Promotor Social**. Profesional del área social (antropología, sociología o trabajo social) con experiencia de trabajo en áreas rurales. Coordina con la Directiva Comunal, lidera al equipo de promoción y es el principal responsable de las acciones de promoción.
- Un **Promotor Técnico**. Ingeniero civil con conocimientos en conservación vial. Es responsable de establecer las tareas de mantenimiento que serán asignadas a las microempresas, de la capacitación técnica de los trabajadores seleccionados, y de determinar los mecanismos de acompañamiento y supervisión técnica que se establecerán en el contrato de servicios.
- Un **Promotor Legal**. Abogado, responsable de asesorar a la Entidad Contratante en todos los asuntos de carácter jurídico inherentes al proceso de promoción, así como de apoyar la constitución legal de la microempresa y de formular el contrato de servicios que establecerá la relación entre la microempresa y la Entidad Contratante.

3.2 ¿Cuál es el rol del Equipo Promotor?

Como equipo

El rol del Equipo Promotor, como conjunto, es planificar, organizar, ejecutar y evaluar el proceso de promoción de las microempresas viales. Sus acciones se orientan a lograr el objetivo de contar con microempresas capaces de realizar técnica y empresarialmente el mantenimiento rutinario de los caminos.

Las acciones del Equipo Promotor se orientan a lograr la motivación y el compromiso de la comunidad para participar en todas las fases del proceso de promoción de las microempresas: desde la convocatoria a los comuneros para lograr su participación en el proceso de selección, hasta la constitución legal de la microempresa, y durante su operación.

El Promotor Social

Durante la fase de promoción de campo, el Promotor Social cumple el rol de coordinador y articulador de las acciones operativas del equipo. Las funciones del Promotor Social son las siguientes:

- Coordinar las actividades con el Promotor Técnico y con el Promotor Legal.
- Coordinar la planificación, ejecución y evaluación de las actividades de promoción.
- Coordinar la elaboración del Plan de Promoción, determinando las labores de conjunto y las labores específicas de los promotores, estableciendo la carga de trabajo, los desplazamientos, tiempos, tipo de responsabilidades y logística necesaria.
- Coordinar la ejecución de las actividades programadas para la promoción.

- Conducir grupos y transmitir con energía la potencialidad del liderazgo a los candidatos a socio-trabajadores de las microempresas.
- Coordinar el apoyo legal para la constitución de las microempresas y su contratación por parte de la entidad promotora.
- Transmitir los principios de una cultura empresarial a los futuros socio-trabajadores de las microempresas.
- Desarrollar la capacitación, involucrando a los participantes en la construcción de su propio saber, basándose en las experiencias personales y en las experiencias colectivas.
- Elaborar los informes de acompañamiento y evaluación, de acuerdo a lo solicitado por la entidad gubernamental que convoca esta iniciativa.

El Promotor Técnico

Previamente al inicio del proceso de promoción, la actuación del Departamento de Obras o vialidad es determinante para definir las zonas de intervención y los caminos que serán incorporados al sistema de mantenimiento con microempresas.

Durante el proceso de promoción, el rol del Promotor Técnico se concibe básicamente como de soporte a las acciones de promoción social, ya que el objetivo del equipo es lograr la movilización y participación de la comunidad en el proceso de selección. Pero debe tomarse en cuenta que, en estricto sentido, la promoción está orientada a generar un mecanismo de operación técnica del mantenimiento vial que estará a cargo del departamento de obras o vialidad de la Entidad Contratante. Por ello, si bien es cierto que al inicio del proceso el Promotor Técnico tiene una función de soporte, gradualmente irá asumiendo una función más protagónica, hasta quedar íntegramente a cargo del acompañamiento y supervisión de la microempresa, cuando ésta entre en operación y el resto del equipo cese sus funciones.

En términos más específicos, el Promotor Técnico deberá brindar al resto del equipo de promoción el conocimiento que tiene de la zona de intervención (pues es seguro que estará más familiarizado con ella que los otros integrantes), absolverá las inquietudes de carácter técnico que pudieran surgir por parte de los dirigentes comunales y de los postulantes a socio-trabajador de la microempresa, brindará criterios técnicos durante el proceso de selección de los futuros socio-trabajadores, capacitará a los que hayan sido seleccionados; brindará acompañamiento técnico durante la fase inicial de operación de la microempresa, particularmente en la programación operativa de actividades, y, finalmente, asumirá la función de supervisar el desempeño técnico de la microempresa. En el *Manual Técnico* que forma parte de esta misma serie de publicaciones se desarrolla con amplitud el conjunto de funciones que deben desarrollar los ingenieros que quedan a cargo de esta función.

El Promotor Legal

El Promotor Legal se orienta, fundamentalmente, a apoyar la constitución legal de la microempresa y la formulación y suscripción del contrato de servicios entre ésta (la microempresa) y la Entidad Contratante. Su labor incluye también el apoyo para la inscripción de la microempresa en los registros públicos, así como en la obtención de su patente o registro de operación emitido por el sector responsable; el registro de contribuyente y cualquier otra exigencia de carácter legal que exista en el país de origen y que sea necesaria para permitir su operación empresarial.

La Tabla 2 presenta, de manera resumida, las principales responsabilidades y actividades del Equipo Promotor:

Tabla 2 *Responsabilidades y actividades del Equipo Promotor*

Cargo	Profesión	Responsabilidad	Actividades
PROMOTOR SOCIAL.	Profesional del área social.	Coordinador operativo del grupo.	<ul style="list-style-type: none"> • Coordina y conduce las actividades de promoción. • Facilita las capacitaciones. • Capacita microempresarios en asuntos empresariales básicos.
PROMOTOR TÉCNICO.	Ingeniero civil.	Responsable de asuntos técnicos viales.	<ul style="list-style-type: none"> • Elabora el proyecto vial con apoyo del Promotor Social. • Define actividades que serán asignadas a las microempresas. • Capacita microempresarios en aspectos técnicos y apoya planificación de actividades. • Acompaña técnicamente a las microempresas y las supervisa.
PROMOTOR LEGAL.	Abogado.	Responsable de asuntos legales.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacita en aspectos legales de la constitución de las microempresas. • Orienta la elaboración / reajustes de los estatutos y reglamentos de la microempresa. • Asume gestiones para la formalización legal de las microempresas. • Formula el contrato de servicios con las microempresas. • Explica el contenido y alcances del contrato a los socios.

3.3 ¿Qué perfil personal deben tener los promotores o promotoras?

Los promotores son personas identificadas con la propuesta empresarial que se quiere impulsar. Conocen y se identifican con el desarrollo de la comunidad rural. Son capaces de transmitir los principios del proyecto y la propuesta empresarial que le es inherente, así como de impulsar la creación de las microempresas y asegurar su sostenibilidad operativa.

Los promotores cuando divulgan, convocan y seleccionan a los candidatos, deben ser capaces de generar motivación y confianza. Para ello deben mostrarse como personas positivas, comunicativas y organizadas que fortalecen el trabajo y que dosifican adecuadamente las estrategias.

Tienen conocimiento de la realidad de los centros poblados rurales donde van a actuar y experiencia en la realización de proyectos similares. Actúan como promotores de un servicio empresarial y como facilitadores en el proceso de capacitación de los candidatos y de los trabajadores seleccionados en las técnicas de gestión del mantenimiento rutinario. Ayudan a la reflexión, aclaran conceptos y apoyan la acción organizativa para la toma de decisiones en el momento de la constitución de las microempresas y durante las etapas iniciales de su operación. Asumen un rol activo para provocar cambios en el comportamiento de los futuros socios de la microempresa.

3.4 ¿Qué competencias profesionales deben tener los promotores?

Las competencias profesionales que deben tener los promotores, están referidas a las dimensiones del conocimiento (el saber), de las habilidades (saber hacer) y de las actitudes (saber ser).

Dimensión de los conocimientos

Esta dimensión esta referida al *saber*. En este caso, a conocer los fundamentos técnicos y conceptuales del proyecto de mantenimiento vial rutinario con microempresas. En esta perspectiva, los promotores deben:

- Identificar los conceptos y buscar información sobre la conservación vial en general y sobre la conservación rutinaria en particular (ver la *Guía Conceptual* que forma parte de esta misma serie de publicaciones).
- Transmitir los contenidos de la cultura empresarial como parte sustantiva del proceso de formación de las microempresas, tomando en cuenta los códigos (usos, costumbres, creencias) de los usuarios.
- Informarse de los datos precisos del proyecto vial aprobado por la Entidad Contratante para el centro poblado o zona seleccionada.

Dimensión de las habilidades

Esta dimensión está referida al *saber hacer*. En este caso se refiere al conocimiento necesario para impulsar la acción de promoción hasta conseguir los objetivos. En este sentido los promotores deben:

- Tener experiencia en el desarrollo de acciones en el medio rural, referidas a la planificación, organización y promoción de proyectos similares.
- Ser buenos vendedores de la idea del servicio de conservación vial, para incrementar la potencialidad del «desarrollo local».
- Tener buen manejo de la facilitación participativa para efectivizar el proceso de *aprender-haciendo*.
- Tener dominio de la metodología de educación de adultos.
- Tener dominio del idioma de las zonas de intervención.
- Demostrar capacidad de concertación y trabajo con organizaciones comunitarias.
- Articular los mecanismos necesarios para el trabajo en equipo, con los participantes y con los otros miembros del Equipo Promotor.

Dimensión de las actitudes

Esta dimensión esta referida al *saber ser*, es decir a las actitudes y a los comportamientos que deben asumir los promotores para el desempeño de su labor:

- Compromiso con los valores humanos y con la voluntad de impulsar una nueva iniciativa.
- Actitudes positivas y motivadoras.
- Buen manejo de las relaciones humanas.
- Espíritu de cambio para transmitir el mensaje de la cultura empresarial.
- Capacidad de riesgo para iniciar algo diferente para la comunidad y voluntad para el trabajo con pobladores rurales.

- Capacidad para trabajar y compartir en equipo el proyecto con los otros promotores involucrados.
- Capacidad de liderazgo y habilidad de concertación.

3.5 ¿Cuál debe ser su filosofía del trabajo?

El Equipo Promotor debe desarrollar su trabajo de manera coordinada y aplicando los principios de cooperación y ayuda mutua.

La sólida acción colectiva debe asegurar resultados en la implementación de las microempresas. Esta visión del trabajo compartido y la actitud solidaria es necesaria transmitirla, a los futuros socios de la microempresa, en el transcurso de la acción de promoción en las comunidades rurales, y de esta manera asegurar la sostenibilidad del proyecto vial.

Equipo Promotor con microempresarios



4. PREPARACIÓN (FASE 1)

Este capítulo explica los pasos de la primera fase del proceso, en la que se prepara la actividad de promoción. Como ha sido explicado anteriormente, esta fase consiste de 5 pasos, incluyendo la formación del Equipo Promotor que se encargará del proceso de promoción; la selección de la(s) zona(s) de intervención y la recolección de información técnica y socioeconómica sobre ella(s); la preparación del proyecto de mantenimiento rutinario con microempresas, incluyendo toda la información necesaria para la promoción; la aprobación del proyecto por la autoridad responsable y la preparación del Plan de Promoción.

FASE	PASO
PREPARACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formación del Equipo Promotor. 2. Definición de la zona de intervención. 3. Elaboración del proyecto. 4. Aprobación del proyecto. 5. Definición del Plan de Promoción.
COORDINACIÓN Y CONVOCATORIA	<ol style="list-style-type: none"> 6. Coordinación con la Directiva Comunal. 7. Nombramiento del Comité de Selección. 8. Divulgación de la Convocatoria. 9. Reunión del Comité de Selección. 10. Reunión Informativa.
SELECCIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 11. Reunión de Inscripción. 12. Preselección de candidatos. 13. Prueba de Habilidades y Entrevista Personal. 14. Calificación y selección de candidatos. 15. Integración Grupal y Orientación Empresarial.
CONSTITUCIÓN Y SENSIBILIZACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 16. Asamblea Inicial. 17. Asamblea de Constitución. 18. Sensibilización Empresarial. 19. Sensibilización Técnica. 20. Contratación de la microempresa.
CAPACITACIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO	<ol style="list-style-type: none"> 21. Capacitación Empresarial. 22. Acompañamiento.

Paso 1: Formación del Equipo Promotor

Cuando llega el momento de iniciar el proceso de promoción, la autoridad responsable de la conservación vial 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 funcionarios de la propia entidad responsable hasta la contratación de servicios de promoción de entidades especializadas que conocen de actividades de promoción social (ONG o equivalentes).

Si se decide por la designación de funcionarios de la propia entidad responsable, debe buscarse aquellos que reúnan las competencias señaladas en el capítulo anterior. En este caso, el Equipo de Promoción deberá estar compuesto por funcionarios de la Dirección de Promoción Comunitaria (o equivalente), de la Dirección de Obras Públicas (o vialidad) y de la Dirección de Asesoría Jurídica del Municipio o Gobierno Provincial o Regional.

Si se opta por la contratación de una entidad especializada, debe asegurarse que ésta muestre experiencia en la promoción empresarial y rural o al menos en el trabajo comunitario rural.

Debe tenerse en cuenta, sin embargo, que el mantenimiento rutinario de las vías a través de microempresas es una iniciativa nueva y, por ello, es probable que la propia entidad promotora especializada desconozca los aspectos conceptuales y metodológicos esperados.

Por eso, en ambos casos, es preciso que quienes ejerzan la labor de promoción se capaciten previamente en los conceptos de la gestión vial descentralizada (*Guía Conceptual*), de la gestión técnica del mantenimiento a través de microempresas (*Manual Técnico*), y más específicamente en las metodologías de promoción de microempresas de mantenimiento vial rutinario (el presente *Manual de Promoción*).

Igualmente, se espera que en ambos casos los promotores muestren capacidad para proyectar una permanente motivación que aliente a los pobladores, sobre los que se desplegará la labor de promoción, en la perspectiva empresarial, fundamentando los beneficios de esta forma de actividad y tratando de desterrar los naturales temores y desconfianza que estos pudieran tener.

El nombramiento del Equipo Promotor corresponde ser ejecutado por la máxima autoridad de la entidad responsable de la conservación vial (Alcalde, Prefecto, Presidente Regional), quien podrá someter la decisión a consulta de su respectivo Consejo Municipal, Provincial Departamental o Regional, según corresponda.

Paso 2: Definición de la zona de intervención

Si la decisión de la autoridad responsable es emprender un proceso generalizado de mantenimiento rutinario y preventivo de caminos, es el Plan Vial el que definirá las prioridades de intervención. Pero si el propósito es desarrollar un proyecto piloto de carácter demostrativo, más o menos amplio, la elección del o de los caminos que serán intervenidos puede responder a distintos criterios, aunque en general deberá tomarse en cuenta dos consideraciones:

- Que los caminos son un medio para el desarrollo socioeconómico de las poblaciones beneficiarias y no un fin en sí mismos.
- Que el mantenimiento rutinario se aplica sobre caminos que se encuentran en buen estado de conservación, considerando que el objetivo de esta actividad no es introducir mejoras sustanciales en las vías, sino preservar las inversiones viales, evitando inversiones más costosas en el futuro.

En las experiencias piloto que se han desarrollado en algunos países⁸, la selección de los caminos ha obedecido a diversas razones, como la importancia relativa del camino, su estado actual de conservación o más bien su reciente proceso de reparación, la facilidad de acceso para la promoción y supervisión de la microempresa, entre otras. Pero en todos los casos, han sido los responsables de la conservación vial (Departamento de Obras o Vialidad, Servicio de Caminos, etc.) quienes realizaron dicha definición, en coordinación directa con la autoridad responsable (alcalde o prefecto), contando con el apoyo del área de promoción social o comunitaria (o equivalente).

Para ello han procedido, en primer lugar, a realizar una preselección de vías susceptibles de ser incorporadas al sistema. Luego realizan un análisis de la información vial de los caminos preseleccionados, un levantamiento de las condiciones socioeconómicas de la zona de intervención y una identificación de los

⁸ Caso de las microempresas promovidas por la OIT en la provincia de Azuay en Ecuador o en el departamento de Cochabamba en Bolivia.

grupos comunitarios interesados. Estos datos sirven para elaborar la propuesta de zonificación y sectorización, y, luego, el proyecto que será elevado para la aprobación de la autoridad competente.

Preselección de caminos

Los directivos del Departamento de Obras realizan una selección preliminar de los caminos que son susceptibles de entrar en el sistema de mantenimiento rutinario con microempresas, tomando en cuenta las consideraciones señaladas: importancia del camino, facilidades de logística para la promoción y supervisión de la microempresa, y otras de carácter técnico o político.

Esta selección preliminar puede incluir un número de caminos mayor que el previsto, con la finalidad de descartar aquellos que presenten algún tipo de dificultad, cosa que podrá determinarse siguiendo los pasos que se detallan a continuación.

Por ejemplo, si la autoridad responsable ha otorgado recursos para el mantenimiento de 50 km de caminos, el Departamento de Obras o Vialidad podrá preseleccionar inicialmente tres o cuatro tramos de entre 20 y 30 kilómetros cada uno, a fin de definir, luego de una evaluación, cuales de ellos se adaptan mejor a las condiciones de experimentación que se quieren verificar en el proyecto piloto.

Si se trata de un Plan Vial que abarca la totalidad de vías de la jurisdicción de la autoridad competente, es la disponibilidad presupuestal la que determinará el número de kilómetros que se someterá al sistema y es la priorización vial, inherente al Plan, la que definirá cuáles vías serán acogidas dentro del sistema.

Levantamiento de la información vial

Los promotores técnico, realizan una visita de campo de los caminos preseleccionados con el propósito de:

- Verificar el kilometraje y el estado general de conservación del camino.
- Elaborar el diagrama vial.

Una vez hecha la verificación, los técnicos viales tendrán la información necesaria para establecer el tipo de labores que requiere cada camino en particular, y el número de trabajadores que se requerirá integrar a la microempresa que se hará cargo de su mantenimiento. Estos asuntos son tratados en detalle en el *Manual Técnico* de esta misma serie.

En el **Anexo 2** se presenta el caso de un camino asignado a una microempresa en el Perú, el cual ha sido elaborado tomando como base los rendimientos estándares del mantenimiento en ese país y de la zona respectiva.

Levantamiento de la información socioeconómica

Esta actividad debe ser desarrollada por los promotores sociales, como apoyo a los técnicos viales. Se trata de tomar conocimiento de la realidad socioeconómica de las localidades que se encuentran directamente vinculadas a las vías preseleccionadas.

La labor consiste en identificar cuáles son las comunidades interconectadas, los tipos de vehículo que usan, el tráfico comercial existente y otros datos importantes para la formulación del proyecto que se someterá, luego, a la aprobación de la autoridad responsable.

Zonas de promoción: Se denominan así a las comunidades y poblados rurales que se encuentran en la zona de influencia directa del camino donde se desarrollará la labor de promoción de las microempresas rurales.

Grupos comunitarios de interés: 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 dirigentes locales y autoridades con los cuales debe realizarse la coordinación para la promoción de las microempresas.

Sectorización del camino

Se entiende por **sectorización**, a la distribución del kilometraje total de la vía que será intervenida, entre el número de trabajadores necesarios para su mantenimiento, tomando en cuenta la presencia de los grupos comunitarios de interés.

De esta manera, se busca que la labor técnica de la microempresa (número de trabajadores requerido según la naturaleza y estado de la vía), se conjugue con criterios de funcionalidad operativa (que los trabajadores seleccionados tengan el menor desplazamiento posible para realizar su trabajo) y equidad social (buscar un balance de participación de todas las comunidades beneficiadas⁹).

Así, en el ejemplo desarrollado en el **Anexo 2**, para un tramo de 25 km se ha determinado la existencia de tres sectores y la necesidad de contar con diez trabajadores permanentes que ejecuten las labores de mantenimiento rutinario, considerando que el rendimiento promedio es de 2.5 km/trabajador-año. Esto permite concluir que, en promedio, se deberán incorporar a la microempresa entre 3 y 4 trabajadores de cada sector.

Paso 3: Elaboración del proyecto

La elaboración del proyecto de mantenimiento vial rutinario con microempresas, tiene como finalidad elevar a la autoridad competente un documento que sistematice la información procesada y que facilite la toma de decisiones.

Para ello, el Equipo de Promoción podrá tomar en cuenta el siguiente esquema básico de presentación (Modelo de Términos de Referencia), el mismo que se desarrolla con más detenimiento en el **Anexo 3**.

MODELO DE TERMINOS DE REFERENCIA PARA LA PRESENTACIÓN DEL PROYECTO DE MANTENIMIENTO VIAL RUTINARIO CON MICROEMPRESAS

1. INTRODUCCIÓN
 - 1.1. El mantenimiento rutinario de caminos.
 - 1.2. El mantenimiento rutinario a través de microempresas.
2. SELECCIÓN DE ZONAS DE INTERVENCIÓN.
3. INFORMACIÓN SOCIO-ECONÓMICA DE LAS ZONAS ELEGIDAS.
4. INFORMACIÓN TÉCNICA DEL CAMINO.
5. COSTOS DEL MANTENIMIENTO RUTINARIO.
6. PROCESO Y COSTOS DE PROMOCIÓN.
7. MODALIDAD DE CONTRATACIÓN.
8. IMPACTOS DEL PROYECTO.
 - 8.1. Impactos viales.
 - 8.2. Impactos sociales (sobre el empleo y la pobreza).

⁹ Con la combinación de socio-trabajadores de diferentes comunidades en una sola microempresa, hay que tomar en cuenta la relación que existe entre estas comunidades, especialmente entre estas personas. Experiencias han mostrado que, a veces, la incorporación de diferentes comunidades en una sola microempresa, puede resultar poco sostenible.

Es preciso señalar que los Términos de Referencia constituyen sólo un referente que permite presentar, de manera más o menos exhaustiva, una sustentación técnica, económica, social y legal del proyecto que se quiere impulsar. Sin embargo, puede recurrirse a fórmulas más simplificadas de presentación, como la contenida en el **Anexo 4** y que fue utilizada por el Equipo de Promoción del Gobierno Provincial de Azuay, al someter su proyecto a la aprobación del Consejo Provincial.

Paso 4: Aprobación del proyecto

Considerando que la puesta en operación de un sistema o de un proyecto piloto de mantenimiento rutinario con microempresas implica la movilización de recursos humanos, materiales y monetarios, la aprobación del proyecto o sistema debe ser adoptada por la máxima instancia de la autoridad responsable, es decir los consejos municipales, provinciales o regionales, según corresponda.

El Equipo de Promoción debe lograr una adecuada presentación de la propuesta ante dichas autoridades, asegurando que han tomado una idea clara de lo que significa esta decisión, las responsabilidades que involucra y el apoyo que requiere.

Esta aprobación debe verse reflejada en un documento oficial que respalde la decisión, tal como una Ordenanza o Acuerdo de Consejo, el cual debe señalar con claridad los montos o recursos asignados tanto para el proceso de promoción, cuanto para el pago a las microempresas por el servicio que presten.

El Equipo Promotor debe verificar, asimismo, que los recursos asignados figuren en los planes operativos correspondientes y en el presupuesto anual de la autoridad responsable.

El documento oficial de aprobación servirá para ser presentado a las comunidades que participarán en el proyecto, como respaldo a la acción del Equipo Promotor.

Paso 5: Definición del Plan de Promoción

La definición del Plan de Promoción, consiste en establecer un cronograma de actividades del Equipo Promotor y debe ser elaborado por el Equipo Promotor para cada zona de intervención específica. Como quiera que en ello influyen fuertemente los acuerdos a adoptarse con los dirigentes comunales, se considera que esa labor debe actualizarse durante todo el proceso de promoción. La tarea deberá tomar en cuenta lo siguiente:

- Los acuerdos adoptados con la comunidad.
- La logística requerida para realizar el proceso de manera adecuada.
- La logística ofrecida por la directiva comunal y por la autoridad responsable.
- Los datos recogidos durante la fase de definición de las zonas de intervención.

En el **Anexo 5** se da un modelo de un cronograma de actividades para la promoción de microempresas de mantenimiento vial, en lo cual se consideran las actividades a desarrollar y los responsables de su ejecución. Para ello, se tomarán en cuenta el tipo de responsabilidades asumidas por cada uno del Equipo Promotor en el proceso y las cargas de trabajo personales y en equipo. Para establecer los plazos de ejecución se deberá tomar en cuenta la carga de trabajo y los desplazamientos necesarios, así como la logística y los recursos económicos disponibles.

La experiencia desarrollada en los países donde se ha promovido procesos semejantes (Perú, Ecuador, Bolivia), señala que el proceso de promoción de campo abarca un total de 8 semanas, aproximadamente. Sin embargo, este plazo es sólo referencial, pues en algunos casos puede ser menor o mayor, dependiendo de las características propias de las comunidades, de las facilidades de logística obtenidas de la entidad promotora y de la propia comunidad, así como de la capacidad de coordinación interna del Equipo Promotor.

El Equipo Promotor en una visita de campo



5. COORDINACIÓN Y CONVOCATORIA (FASE 2)

Esta fase sirve para coordinar con los líderes comunales, en cuanto al proyecto de mantenimiento rutinario con microempresas planificado en su zona y la forma en que se debería desarrollar el proceso de promoción. Con los líderes comunales también se seleccionan los miembros del Comité de Selección que se reunirá para definir los criterios de selección que se usaran en la próxima fase. El paso más importante de esta fase, es el de la convocatoria, en el cual se intenta lograr informar a la mayor cantidad de personas de las comunidades involucradas sobre el proyecto de mantenimiento rutinario con microempresas e invitarlas a la Reunión Informativa.

FASE	PASO
PREPARACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formación del Equipo Promotor. 2. Definición de la zona de intervención. 3. Elaboración del proyecto. 4. Aprobación del proyecto. 5. Definición del Plan de Promoción.
COORDINACIÓN Y CONVOCATORIA	<ol style="list-style-type: none"> 6. Coordinación con la Directiva Comunal. 7. Nombramiento del Comité de Selección. 8. Divulgación de la Convocatoria. 9. Reunión del Comité de Selección. 10. Reunión Informativa.
SELECCIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 11. Reunión de Inscripción. 12. Preselección de candidatos. 13. Prueba de Habilidades y Entrevista Personal. 14. Calificación y selección de candidatos. 15. Integración Grupal y Orientación Empresarial.
CONSTITUCIÓN Y SENSIBILIZACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 16. Asamblea Inicial. 17. Asamblea de Constitución. 18. Sensibilización Empresarial. 19. Sensibilización Técnica. 20. Contratación de la microempresa.
CAPACITACIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO	<ol style="list-style-type: none"> 21. Capacitación Empresarial. 22. Acompañamiento.

Paso 6: Coordinación con la Directiva Comunal

Con esta acción se inicia la promoción de campo propiamente dicha. Se trata de realizar una o más entrevistas personales con los líderes de la comunidad para buscar su comprensión e involucramiento en el proyecto de mantenimiento de caminos con microempresas.

Objetivos

- Buscar el aval de la Directiva Comunal a la implementación de las microempresas en su localidad.
- Definir la modalidad de microempresas que se promoverá localmente.
- Discutir y aprobar mecanismos de participación de la comunidad.
- Aprobar los requisitos básicos para la convocatoria.

- Definir lugar y fecha para la Reunión Informativa.
- Definir canales y medios de Convocatoria.

Procedimiento

- Entregar a los líderes de la comunidad una comunicación escrita de la entidad gubernamental responsable de la conservación vial en la que se presente al Equipo Promotor y se refuerce, de manera oficial, la realización de la iniciativa. El **Anexo 6** contiene un modelo de dicha carta.
- Presentar los objetivos y beneficios que se pretende lograr con la formación de microempresas. En el **Anexo 7** se da una lista de objetivos y beneficios que se podría incluir en una tal presentación.
- Dar a conocer el número de microempresas y las zonas donde se implementarán, así como del número de socio-trabajadores que se requerirán para implementarlas (según el modelo del **Anexo 2**).
- Aclarar los roles de la microempresa, de la comunidad y de la Entidad Contratante (Municipio, Prefectura, Gobierno Regional).
- Presentar alternativas de participación de la comunidad en el control social de la microempresa. Derivar a la comunidad la forma de ejercer este control social.
- Discutir y tomar acuerdo sobre la modalidad de empresa que se pretende implementar, desde el punto de vista social (abierta o cerrada) y desde el punto de vista legal (modalidad jurídica específica: empresa o asociación).
- Dar a conocer los alcances y obligaciones del contrato de trabajo, en especial el sistema de remuneraciones.
- Informar acerca de los procedimientos de la convocatoria y selección, así como de la necesidad de nombrar un Comité de Selección que garantice la neutralidad del proceso.
- Presentar y aprobar el contenido de los requisitos básicos y la convocatoria para la postulación a socio-trabajador de la microempresa. El **Anexo 8** tiene un modelo de los requisitos básicos para la postulación a socio-trabajador, mientras que en el **Anexo 9** se da el modelo de una hoja volante para la convocatoria que incluye tales requisitos.
- Convenir el lugar, el día y el horario de realización de la Reunión Informativa con las personas interesadas en formar la microempresa:
 - Se deberá escoger un lugar que reúna características adecuadas para recibir a un conjunto de 50 a 100 personas, tal como el local comunal, la escuela, la parroquia o iglesia, etc.
 - Se deberá escoger un horario conveniente para las actividades programadas y que responda a la disposición de tiempo de los potenciales interesados, considerando especialmente los horarios de actividades agrícolas y domésticas (ir al mercado, cocinar, recolectar agua y leña, etc.), que tienden a ser hechas por las mujeres y que podrían limitar su participación en la reunión.
- Definir los modelos de convocatoria a usarse y llegar a acuerdos y compromisos respecto al apoyo que brindará la Directiva Comunal para la difusión de la convocatoria y para la Reunión Informativa.

Los puntos 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 creen 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 su programa de trabajo.

En caso de que surgieran modificaciones a los requisitos básicos propuestos por el Equipo Promotor, el documento de requisitos básicos (**Anexo 8**) y la hoja volante para la Convocatoria (**Anexo 9**) deberán ser modificados antes de su divulgación entre los miembros de la comunidad.

Actividades del Equipo Promotor

- *Transmitir* el enfoque de la conservación vial rutinaria y de la opción empresarial como alternativa de empleo en la comunidad.
- *Comunicar, convencer* a los líderes de la comunidad de la necesidad y los beneficios de la participación de la comunidad a través de microempresas viales.
- *Definir* los roles de la Directiva Comunal y del Equipo Promotor durante el proceso de promoción.
- *Definir* la(s) modalidad(es) de convocatoria que se utilizará.
- *Organizar* las reuniones con los líderes locales.

Resultados esperados

- Líderes interesados y comprometidos en dar impulso a la propuesta vial.
- Definición de la modalidad de empresa que se promocionará.
- Definición de los requisitos básicos para la postulación a socio-trabajador de la microempresa.
- Definición de la fecha, horario y lugar para la Reunión Informativa.
- Definición de los canales y medios que se utilizarán para asegurar una convocatoria amplia y general. Por ejemplo, hojas volantes u otros medios escritos que serán distribuidos por medio de alguna asociación o entidad que actúa en la comunidad, el sacerdote o pastor de la iglesia que actúa en la zona, la posta médica, los profesores de las escuelas, etc.

Duración

Pueden conseguirse resultados en una sola reunión; sin embargo, teniendo presente que en cada comunidad hay realidades diferentes, la actividad puede prolongarse por el lapso de una semana, aproximadamente. Lo importante es que estas acciones se introduzcan en la agenda comunal y que permitan el apoyo de los líderes para ejecutarlas.

Recursos requeridos

a. *Equipo Promotor*

El Equipo Promotor necesita estar presente en forma completa para su introducción y para poder responder las posibles preguntas de los líderes comunales.

b. *Documentos de apoyo*

Los documentos de apoyo para la coordinación con los líderes comunales, son los contenidos en los Anexos, los cuales deberán ser entregados como información para la toma de decisiones:

- Proceso de promoción (**Anexo 1**).
- Diagrama vial y definición de la cantidad de socio-trabajadores requeridos (**Anexo 2**).
- Cronograma del proceso de promoción (**Anexo 5**).
- Carta de presentación (**Anexo 6**).
- Objetivos y beneficios de la implementación de microempresas (**Anexo 7**).
- Requisitos básicos para la postulación (**Anexo 8**).
- Hoja volante para la convocatoria (**Anexo 9**).

Paso 7: Nombramiento del Comité de Selección

El proceso de selección de los candidatos a socio-trabajador de la microempresa debe adquirir un carácter de neutralidad tal, que resulte incuestionable frente a todas las partes involucradas. 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.

Se considera que las personas más idóneas para desempeñar esta función, son aquellas que no mantienen relaciones de parentesco y que no tienen vinculación política o de otro tipo con los dirigentes comunales o con los candidatos. Se trata de personas que trabajan vinculadas a la población, tales como el párroco o pastor de la iglesia, el profesor o director de la escuela, el médico o la enfermera de la posta médica; es decir, personas clave que desarrollan actividades de servicio y que inspiran confianza.

Estas personas pueden colaborar de manera altamente positiva en el proceso de selección, pues son las que mejor conocen a los miembros de la comunidad y sus necesidades.

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 los integrantes del Equipo Promotor participen dentro del proceso de selección, en calidad de asesores del Comité de Selección.

Objetivos

Nombrar el Comité de Selección que se encargará de escoger entre los candidatos a socio-trabajador a aquellos que reúnan las mejores cualidades para asumir esa responsabilidad.

Procedimiento

El número mínimo de personas que representará a la comunidad en el Comité de Selección será de tres, los cuales compartirán decisiones con la Directiva Comunal que estará representada por dos dirigentes.

El Equipo Promotor o sólo el Promotor Social, podrán ser parte del Comité de Selección, si así se estima pertinente, pero será preferible que limite su actuación al asesoramiento del proceso y al cuidado de la aplicación equilibrada de los criterios de selección.

El procedimiento del nombramiento del Comité de Selección es como sigue:

- En la reunión de coordinación con la Directiva Comunal, se define la lista de personas clave que serán invitadas a integrarse como miembros del Comité de Selección.
- Se define el lugar y la fecha de la Reunión del Comité de Selección.
- Se realizan las acciones necesarias para comprometer la participación de los miembros nombrados para el Comité de Selección y se les convoca a la Reunión.

Actividades del Equipo Promotor

- *Acordar* con la Directiva Comunal la composición del Comité de Selección y definir el listado de las personas que serán invitadas a integrarlo.

- *Comprometer* la participación de las personas que han sido invitadas a integrarse al Comité de Selección.

Resultados esperados

- Comité de Selección nombrado.
- Lugar y fecha de la Reunión del Comité de Selección acordada.

Duración

Una semana, aproximadamente, para comprometer a los actores y convocar a la reunión de coordinación del Comité de Selección.

Recursos requeridos

a. *Recursos humanos*

El nombramiento del Comité de Selección se hace en la misma reunión de coordinación con la Directiva Comunal, por lo que es necesario que se encuentre presente el Equipo Promotor en pleno.

Paso 8: Divulgación de la Convocatoria

Una vez que se ha acordado con los dirigentes comunales los requisitos básicos 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.

Experiencias previas, señalan que esta divulgación debe tener una orientación específica para no generar en la comunidad expectativas muy altas acerca de los puestos de trabajo que se crearán y así evitar conflictos a la entidad promotora. Por ello, es importante que el Equipo Promotor identifique claramente cuántas y cuáles comunidades están comprendidas en el proyecto vial y cuántas plazas de trabajo se crearán. Es conveniente recordar que las microempresas están compuestas por pocas personas, a razón de 1 trabajador por cada 2.5 a 3 km de camino a ser mantenido¹⁰, lo que representa un promedio de 10 trabajadores para un tramo vial de 25 a 30 km.

Objetivos

- Lograr que el mayor número de pobladores de las zonas de intervención quede informado acerca de la convocatoria.
- Lograr el mayor número de interesados en asistir a la Reunión Informativa.

Procedimiento

La convocatoria deberá hacerse de manera dirigida, a fin de no crear falsas expectativas sobre las posibilidades de empleo que se generarán. 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.

¹⁰ Rendimiento promedio obtenido en el Programa de Caminos Rurales del Perú y en las experiencias de la Unidad de Caminos Vecinales del Ecuador. Tal rendimiento puede llegar a 4 km en el caso de caminos empedrados y asfaltados.

- 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.

Debe limitarse o evitarse el uso de medios masivos de comunicación (radio, televisión) para impedir que se magnifiquen las noticias de creación de trabajo asalariado. Sin embargo, puede utilizarse un megáfono para las zonas de alto grado de analfabetismo o de habitantes de otra lengua.

El Promotor Social debe visitar a las personas responsables de las entidades u organizaciones que se utilizarán como medio 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 con la Convocatoria y explica el por qué de los requisitos básicos para la postulación. Se entrega también la Ficha de Inscripción (**Anexo 10**) con el propósito dar a conocer el nivel de exigencia que tendrá el proceso de selección de los socio-trabajadores.

El promotor explica asimismo que los interesados en postular al proceso de selección deberán asistir a la Reunión Informativa que se está convocando y que allí se les hará entrega de la Ficha de Inscripción para que sea oportunamente llenada. Y que para el llenado de la ficha se realizará una reunión especial, posterior a la Reunión Informativa, en la cual los promotores apoyarán ese proceso.

Actividades del Equipo Promotor

- *Difundir* la convocatoria y los requisitos básicos para la postulación
- *Motivar* a las personas responsables de los medios de divulgación (maestros, párrocos u otros agentes) para que se comprometan en la divulgación de la convocatoria.
- *Orientar* a dichos responsables para que brinden información consistente y veraz.

Resultados esperados

- Pobladores de la comunidad enterados de la implementación de la microempresa vial.
- Conjunto de pobladores de la comunidad motivados e interesados en asistir a la Reunión Informativa.

Duración aproximada

1 semana, dependiendo de la realidad de cada localidad.

Recursos requeridos

- Equipo Promotor*
Esta actividad puede ser realizada solamente por el Promotor Social.
- Documentos de apoyo*
 - Hoja volante para la Convocatoria con los requisitos básicos para la postulación (**Anexo 9**).
 - Modelo de Ficha de Inscripción (**Anexo 10**).

Paso 9: Reunión del Comité de Selección

En su primera reunión de trabajo, el Comité de Selección coordina el desarrollo del proceso de selección, define los alcances del mismo y aprueba los criterios que se aplicarán para saber cuáles de los candidatos que se han inscrito quedarán finalmente incorporados como socio-trabajadores de las microempresas.

Parece obvio que el proceso de selección debe apuntar a conseguir un número de socio-trabajadores igual al de plazas de empleo que el Equipo Promotor haya estimado necesarias, según los requerimientos técnicos del proyecto vial (ver **Anexo 2**). 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 del proceso de mantenimiento rutinario), es preciso que el Comité de Selección oriente el proceso de selección fundamentalmente a establecer un rol de calificaciones de los postulantes que defina un orden de prioridades para su incorporación como socio-trabajadores de la microempresa.

Así, los mejor calificados tendrán la primera opción de incorporación como trabajadores estables, y los menos calificados tendrán la opción de constituirse en contingente de reserva para cubrir las eventuales defecciones que se produzcan, o las plazas temporales que señale la estacionalidad del proceso, en caso de que se adopte esta modalidad de operación de la microempresa.

Objetivos

- Acordar el alcance y características del proceso de selección.
- Definir los criterios de selección que se aplicarán en las diferentes etapas del proceso.
- Acordar el cronograma de trabajo para la evaluación de los candidatos.

Procedimiento

- La Directiva Comunal da la bienvenida y agradece la participación de los miembros del Comité de Selección.
- El Promotor Social explica los alcances, objetivos y procedimientos de la reunión.
- Si el Comité lo considera pertinente, se nombra un presidente o un director de debates. Los miembros del Equipo Promotor adquieren un rol asesor y facilitador.
- Se discuten y aprueban los criterios de selección.
- Se discute y se acuerda el proceso a seguir para la selección de socio-trabajadores

El proceso de selección comienza con la **preselección** de los candidatos mediante la calificación de la Ficha de Inscripción llenada por los interesados. Esta fase del proceso tiene como propósito eliminar a aquellos postulantes que no reúnen los requisitos básicos de la convocatoria y calificar a los candidatos preseleccionados (según propuesta de calificación del **Anexo 11** y criterios de para la evaluación del **Anexo 12**).

Una vez hecha la preselección, existen diversas modalidades que pueden emplearse para la selección final de los socios trabajadores, lo cual debe ser motivo de discusión por parte del Comité de Selección.

Una de ellas es el **sorteo**, que constituye la manera más simple de seleccionar a los candidatos que se incorporarán como socio-trabajadores de las microempresas. Para ello se recurre al uso de balotas con los nombres de los candidatos preseleccionados, las cuales son extraídas de un ánfora, al azar. Este procedimiento, si bien puede resultar democrático y neutral, no garantiza la idoneidad de los seleccionados para desempeñarse como microempresarios, pues es la suerte y no su calificación la que define su incorporación a la microempresa.

En algunas de las experiencias desarrolladas en los países andinos, se ha recurrido a la aplicación de **Pruebas de Habilidades** para la lecto-escritura y para el uso de las operaciones matemáticas básicas (ver **Anexo 13**), conjugadas con **Entrevistas Personales** (ver **Anexo 14**) de los candidatos preseleccionados. De esta manera, se buscaba asegurar un nivel básico de calificaciones de los futuros socio-trabajadores. Sin embargo, las evaluaciones realizadas sobre el particular revelan que es necesario incorporar un «filtro» que permita identificar cierto nivel de integración en el grupo a fin de que puedan transitar de la fase *grupo humano disperso* a la fase de *conformación de equipo* como base para la estructuración empresarial posterior. En este sentido, se propone un proceso de selección que está conformado por las siguientes fases:

1. Preselección mediante la calificación y evaluación de la Ficha de Inscripción (**Anexo 11** y **Anexo 12**).
2. Prueba de Habilidades, la cual se aplica según indicaciones del **Anexo 13**.
3. Entrevista Personal, la cual será evaluada en base al formato específico que se consigna en el **Anexo 14**.
4. Prueba de Integración Grupal y Orientación Empresarial, de acuerdo a la dinámica contenida en el **Anexo 15**.

Actividades a ser desarrolladas por el Promotor Social

- *Informar* al Comité de Selección sobre los alcances y modalidades que puede tener el proceso de selección.
- *Motivar* consensos para la definición del alcance del proceso de selección y de los criterios de selección que se aplicarán.
- *Asesorar* el proceso de toma de decisiones.

Resultados esperados

- Proceso de selección definido.
- Criterios de selección aprobados.
- Aprobación del plan de trabajo del Comité de Selección.

Duración

Esta reunión está prevista para tener una duración de 4 horas.

Recursos necesarios

- a. *Recursos humanos*
En esta actividad debe estar presente el Equipo Promotor completo, para poder así responder posibles preguntas del Comité de Selección.
- b. *Documentos de apoyo*
 - Documento de requisitos básicos para la postulación (según modelo del **Anexo 8**).

- Hoja volante para la convocatoria (**Anexo 9**).
- Ficha de Inscripción (según modelo del **Anexo 10**).
- Calificación de la Ficha de Inscripción (según modelo del **Anexo 11**).
- Criterios para la evaluación de la Ficha de Inscripción (según modelo del **Anexo 12**).
- Modelo de Prueba de Habilidades (según **Anexo 13**).
- Preguntas y criterios de evaluación para la Entrevista Personal (según **Anexo 14**).
- Dinámica de consistencia grupal y orientación empresarial (según **Anexo 15**).
- Modelo de ficha de calificación final (según **Anexo 16**).

Paso 10: Reunión Informativa

Esta reunión se realiza como consecuencia de la convocatoria, por lo cual habrá sido previamente programada y coordinada con los dirigentes de la comunidad (tal como se indica en el **Paso 6**). La reunión se desarrolla en el lugar y hora convenidos.

Objetivos

- Orientar a los asistentes acerca de los alcances del proyecto vial y de la formación de microempresas en la localidad.
- Lograr un conjunto de pobladores interesados de participar en el proceso de selección.
- Entregar las Fichas de Inscripción a los interesados.

Procedimiento

Esta reunión se desarrolla en base a una agenda para la Reunión Informativa (**Anexo 17**), donde se detallan los puntos que se tratarán. Participan en calidad de expositores los Promotores Social, Técnico y Legal, según los temas de su especialidad. Los promotores deben conocer los contenidos de la agenda y los datos precisos de la entidad promotora para explicar los alcances de la iniciativa.

En el esquema siguiente se propone el procedimiento de la reunión:

Tabla 3 *Procedimiento de la Reunión Informativa*

MOMENTO	ACCIONES
Antes de la sesión	<ul style="list-style-type: none"> • La asistencia se controla en la Hoja de Control de Asistencia (Según modelo del Anexo 18). • 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 Informativa - según modelo del Anexo 17- y los requisitos básicos para la postulación - según modelo del Anexo 8).
Durante la sesión	<ul style="list-style-type: none"> • Los promotores realizan sus presentaciones de acuerdo a los puntos de la agenda para la Reunión Informativa (según modelo del Anexo 17). • Los requisitos para la postulación; los pasos a seguir en el proceso de formación de la microempresa; la fecha y el lugar de recepción de las Fichas de Inscripción, y la mecánica de apoyo para el llenado de la misma, deben detallarse específicamente.

MOMENTO	ACCIONES
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 para que al término de la sesión recojan la Ficha de Inscripción, debiendo firmar la recepción en la misma hoja de asistencia como señal de deseo de la persona de participar en esta propuesta. • Se recalca aquí la fecha de realización de la Reunión de Inscripción para el llenado de la Ficha de Inscripción. Los interesados podrán también concurrir a esa reunión llevando la Ficha ya llenada.

Durante la Reunión Informativa es importante explicar:

- La decisión de la autoridad competente de iniciar un proceso de mantenimiento rutinario de los caminos que sirven a la comunidad y acerca de la necesidad de promover microempresas como parte de ese proceso, indicando el carácter de la experiencia: si es piloto o permanente.
- Los criterios usados para la selección de las zonas de intervención del proyecto.
- La modalidad de microempresa que se impulsará y, los impactos de esta promoción para el desarrollo local.
- El número de microempresas a crearse y las zonas de implementación (apoyándose en el diagrama que se elabore según el ejemplo contenido en el **Anexo 2**).
- El número de plazas de trabajo que se crearán y por consiguiente, el número de socio-trabajadores que se necesitarán seleccionar.
- Las actividades que desarrollan las microempresas.
- El proceso de promoción hasta la constitución legal de la microempresa y obtención de su autorización de funcionamiento (**Anexo 1**).

La entrega de la Ficha de Inscripción al final de la reunión tiene como propósito que los interesados se la lleven a sus hogares y allí puedan revisarla y consultarla e incluso llenarla con apoyo de otros miembros de su familia. En este caso, deberán acudir a la Reunión de Inscripción, sólo para entregarla. Pero se deberá recalcar que tal reunión se realizará de todas maneras para dar facilidades a las personas que tengan dificultades para proceder al llenado de las mismas. Se convoca a la Reunión de Inscripción, fijando lugar, día y hora para su realización.

Actividades del Equipo Promotor

- *Informar* adecuadamente acerca de los objetivos del proyecto vial y los contenidos a tratar.
- *Absolver* con claridad y sinceridad las consultas de los pobladores.
- *Transmitir* enfáticamente que las personas que decidan formar la microempresa son empresarios y no empleados de la entidad contratante (municipio o prefectura).
- *Incentivar* a los asistentes a asumir el reto de formar empresa para el mantenimiento vial de los caminos de su localidad.
- *Proyectar* los beneficios de la microempresa más allá del mantenimiento de la vía; como una escuela de aprendizaje empresarial para formar otras iniciativas de generación de ingresos.
- *Insistir* en la idea de que formar una empresa es una responsabilidad importante y, por ello mismo, es necesario saber muy bien con quién se deben asociar para tener una buena base organizativa y de confianza.

Resultados esperados

- Pronunciamento público de las autoridades para apoyar el proyecto vial.
- Líderes locales interesados y motivados para impulsar el proyecto vial.

- Candidatos interesados en postular como socio-trabajadores de la microempresa.
- Acuerdo sobre el lugar, fecha y hora para la realización de la Reunión de Inscripción para la recolección/llenado de Fichas de Inscripción.

Duración

Esta reunión informativa está programada para tener una duración de 3 horas; sin embargo, dependiendo del número de personas que asistan y del grado de inquietudes que planteen los asistentes, puede prolongarse hasta 4 horas.

Recursos requeridos

a. Recursos humanos

El Equipo Promotor en pleno. Cada uno de los promotores deberá asumir la presentación que corresponda a su área específica de trabajo y absolver las consultas que emanen del auditorio. El control de asistencia y la entrega de documentos serán responsabilidad del Promotor Social, con apoyo de los otros integrantes del equipo.

b. Documentos de apoyo

- Agenda de la Reunión Informativa (según **Anexo 17**)
- Hojas de Control de Asistencia (según **Anexo 18**)
- Diagrama vial y definición del número de trabajadores (según **Anexo 2**)
- Requisitos básicos para la postulación (según **Anexo 8**)
- Fichas de Inscripción (según **Anexo 10**)

c. Recursos materiales

Local apropiado, con sillas suficientes para el número de asistentes que se estime; una mesa y sillas para los dirigentes, autoridades y personas que informarán al auditorio.

Implementos: Papelógrafos y marcadores, lapiceros y hojas en blanco y otros que el promotor considere convenientes (como pizarra acrílica y marcadores para pizarra acrílica). También podría contemplarse el uso de un retroproyector o proyector *Data Show*.

d. Ambientación

El promotor social debe observar, con anterioridad a la realización de la reunión informativa, el lugar donde ésta se desarrollará, con el fin de organizar el ambiente, disponer la ubicación de las personas y el uso de los materiales. Deberá tener en cuenta la disponibilidad de electricidad y de otros recursos que considere necesarios. Por ejemplo, de un traductor para los hablantes de otra lengua.

En cuanto a la disposición de los participantes, es importante colocar las sillas en forma de U para permitir un mayor acercamiento entre los asistentes y desarrollar en ellos una reacción positiva. Si hubiese un número alto de asistentes, deberá preverse la ubicación más adecuada a la situación.

En cuanto a la ambientación, se considera conveniente la elaboración de cartelones con textos y fotos motivadoras, referidos al proyecto vial, a las microempresas o a la actividad por realizar. Dichos carteles se elaboran en cartulina o papel de papelógrafo, con frases escritas en letras de molde. También se puede usar papel satinado de colores con letras recortadas. En ambos casos, se considera aconsejable la incorporación de gráficos o dibujos que refuercen los contenidos.

Los carteles se colocan en las paredes del local. El objetivo es motivar a los asistentes a realizar una reflexión personal e inducirlos a emprender una alternativa empresarial. Como ejemplo, se citan las siguientes frases motivadoras:

«Mantenimiento preventivo de caminos, una respuesta a las necesidades de la comunidad»

«Microempresas viales, una alternativa de trabajo para la comunidad»

«Decídete a ser parte de la microempresa vial»

«El líder es el que se adelanta a los acontecimientos»

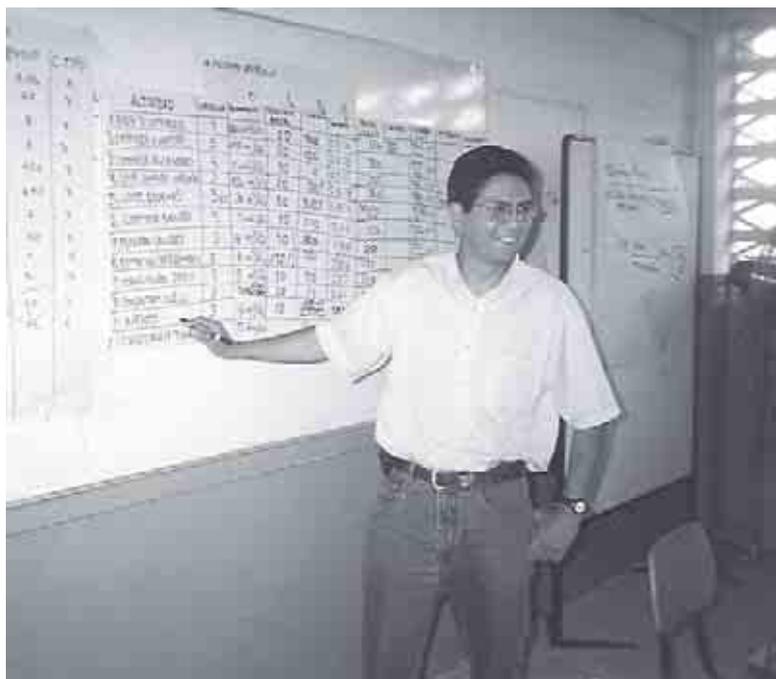
«La confianza en sí mismo es el primer secreto del éxito»

«Tener una meta y alcanzarla es el sueño de los triunfadores»

e. *Ayudas visuales*

Para dar a conocer los contenidos que se quieren transmitir, es importante que el Equipo Promotor prevea la utilización de ayudas visuales. La utilización de papelógrafos, transparencias o presentaciones en proyector *Data Show*, permiten que los participantes identifiquen con mayor precisión los mensajes que se quieren transmitir.

La elección del medio de presentación dependerá de las facilidades logísticas con que cuente el Equipo Promotor (papelógrafo, retroproyector o proyector *Data Show*) y de las condiciones que ofrezca el lugar (existencia o no de luz eléctrica y disponibilidad de la misma en el horario previsto para la presentación).



Por ello es importante que el Promotor Social, con anterioridad al desarrollo de la Reunión Informativa, realice un reconocimiento del sitio y verifique con qué herramientas de apoyo cuenta, para así adaptar los materiales del Equipo Técnico a las posibilidades que ofrece el lugar.

Promotor Técnico explicando los alcances técnicos de las microempresas

6. SELECCIÓN (FASE 3)

La fase de selección tiene como objetivo extraer una lista priorizada de los candidatos para los puestos de socio-trabajador en la microempresa. Empieza con la inscripción de los interesados como candidatos, seguido por una preselección de los candidatos según el cumplimiento de los requisitos básicos y una calificación de sus Fichas de Inscripción. Los candidatos preseleccionados pasan por una serie de pasos para su evaluación y selección, la misma que consiste de una Prueba de Habilidades de lecto-escritura y matemática, una Entrevista Personal y una Dinámica de Integración Grupal y Orientación Empresarial. El último paso de esta fase consiste en la evaluación y selección final de los candidatos para los puestos de socio-trabajador en la microempresa, basadas en los resultados de los pasos anteriores.

FASE	PASO
PREPARACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formación del Equipo Promotor. 2. Definición de la zona de intervención. 3. Elaboración del proyecto. 4. Aprobación del proyecto. 5. Definición del Plan de Promoción.
COORDINACIÓN Y CONVOCATORIA	<ol style="list-style-type: none"> 6. Coordinación con la Directiva Comunal. 7. Nombramiento del Comité de Selección. 8. Divulgación de la Convocatoria. 9. Reunión del Comité de Selección. 10. Reunión Informativa.
SELECCIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 11. Reunión de Inscripción. 12. Preselección de candidatos. 13. Prueba de Habilidades y Entrevista Personal. 14. Calificación y selección de candidatos. 15. Integración Grupal y Orientación Empresarial.
CONSTITUCIÓN Y SENSIBILIZACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 16. Asamblea Inicial. 17. Asamblea de Constitución. 18. Sensibilización Empresarial. 19. Sensibilización Técnica. 20. Contratación de la microempresa.
CAPACITACIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO	<ol style="list-style-type: none"> 21. Capacitación Empresarial. 22. Acompañamiento.

Paso 11: Reunión de Inscripción

Este paso consiste en el desarrollo de una reunión específica para: (a) la recolección de las Fichas de Inscripción que hayan sido llenadas por los interesados, y (b) para brindar apoyo a aquellos que no hayan podido hacerlo. En la Reunión Informativa se habrá establecido día, hora y lugar donde se desarrollará la actividad.

Debe tomarse en cuenta que en esta reunión suelen presentarse algunas personas que no asistieron a la Reunión Informativa, por lo que será necesario prever la necesidad de repetir algunos conceptos a fin de que el auditorio quede claro acerca de los asuntos centrales del proyecto vial, de las microempresas, de la relación de éstas con la Entidad Contratante, y de la relación de los socio-trabajadores con la microempresa.

En tal sentido, la concurrencia de los interesados a esta reunión se considerará válida para efectos de computar su asistencia a la Reunión Informativa, señalada como uno de los requisitos básicos para la postulación.

Objetivos

- Apoyar a los interesados en el llenado de la Ficha de Inscripción.
- Recabar las Fichas de Inscripción llenadas.

Procedimiento

En la Reunión de Inscripción se debe dar un breve resumen acerca de:

- Objetivos y características del proyecto vial.
- La modalidad de microempresa que se impulsará.
- El número de microempresas que se implementarán y el número de socio-trabajadores que se necesitarán en cada comunidad específica para formarlas.
- Naturaleza y características del proceso de selección, destacando el rol y carácter neutral que tendrá el Comité de Selección.
- Responsabilidades y compromisos que asumirán los socio-trabajadores de la microempresa, y el rol que asumirán los directivos de la misma, una vez que sean elegidos por sus compañeros.
- La Ficha de Inscripción y el carácter de declaración jurada que ésta tiene, siendo causal de eliminación del postulante el consignar datos falsos.

El procedimiento de la reunión está dado en la tabla siguiente:

Tabla 4 *Procedimiento de la Reunión de Inscripción*

MOMENTO	ACCIONES
Antes de la sesión	<ul style="list-style-type: none"> • La asistencia se controla en la Hoja de Asistencia (Anexo 18). • Se invita a los asistentes a pasar al local de la reunión y se les ubica en los asientos destinados para ellos.
Durante la sesión	<ul style="list-style-type: none"> • El promotor realiza un resumen de los siguientes contenidos: <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos y características del proyecto vial. • Modalidad de microempresa que se impulsará. • Número de microempresas que se implementarán. • Número de socio-trabajadores que se necesitarán en cada comunidad específica para formar las microempresas. • Explica con claridad la naturaleza y procedimientos que se utilizarán para la selección de los socio-trabajadores, destacando el rol y carácter neutral que tendrá el Comité de Selección. • Afianza conceptos sobre responsabilidades y compromisos que asumirá el socio-trabajador dentro de la microempresa, y el rol que asumirán los directivos una vez que sean elegidos por sus compañeros. • Informa sobre los contenidos de la Ficha de Inscripción y el carácter de declaración jurada que esta tiene. • Aclara preguntas e inquietudes de los postulantes. • Reparte las Fichas de Inscripción a las personas que no las tienen. • Recaba las fichas de aquellos que las han llevado llenadas. • Ayuda a los interesados en el llenado de las fichas.
Antes de terminar la reunión	<ul style="list-style-type: none"> • Recalca la fecha de emisión de los resultados de la evaluación de las Fichas de Inscripción y de los candidatos declarados aptos para seguir el proceso de selección.

Actividades del Equipo Promotor

- *Recapitular* los principales conceptos expuestos en la Reunión Informativa para beneficio de los interesados que no hubieran asistido a esa reunión.
- *Absolver las preguntas* que pudieran surgir entre los asistentes.
- *Brindar seguridad* a los interesados para que se inscriban y se sometan al proceso de selección previsto.
- *Orientar* a los interesados en el llenado de las fichas, revisando los contenidos de lo que escriban.

Resultados esperados

Un conjunto de personas de la comunidad que han llenado la Ficha de Inscripción, con lo cual quedan inscritos como candidatos que se someterán al Proceso de Selección.

Duración

Esta sesión está calculada para durar entre 2 y 3 horas, aproximadamente. Sin embargo, este tiempo deberá ser manejado con flexibilidad, tomando en cuenta la realidad local y el número de interesados en postular, así como el objetivo de lograr que los asistentes adquieran claridad sobre los conceptos que se quieren transmitir y sobre los objetivos del proyecto vial.

Recursos necesarios

a. Recursos humanos

Esta reunión puede ser desarrollada sólo por el Promotor Social, con el apoyo de algún asistente del área de promoción, para efectos de atender los asuntos materiales de la reunión (control de asistencia, entrega y recolección de Fichas de Inscripción, etc.). Sin embargo, se considera deseable que asistan los Promotores Técnico y Legal para el caso en que se requiera aclarar consultas referidas a sus áreas de especialización. De ser así, se considera innecesario el concurso del asistente señalado.

b. Documentos de apoyo

- Fichas de Inscripción (según modelo del **Anexo 10**).
- Hojas de Control de Asistencia (según modelo del **Anexo 18**)

c. Recursos materiales

Local apropiado; de preferencia con carpetas o conjunto de sillas y mesas que permitan a los asistentes escribir cómodamente.

Implementos: Papelógrafos y marcadores, lapiceros y otros que el promotor responsable considere convenientes.

d. Ambientación

El promotor social debe observar, con anterioridad a la realización de la Reunión de Inscripción, el lugar donde esta se desarrollará, con el fin de organizar el ambiente, disponer la ubicación de las personas y el uso de los materiales. Deberá tener en cuenta la disponibilidad de electricidad y de otros recursos que considere necesarios.

En cuanto a la disposición de los participantes, en esta oportunidad es conveniente la ubicación de las carpetas en forma lineal, para permitir un trabajo individualizado de los asistentes. Si hubiese un número alto de asistentes, deberá prever la ubicación que considere más adecuada.

Para la ambientación, se considera conveniente utilizar los mismos cartelones de la Reunión Informativa, colocándolos de manera similar que en esa oportunidad. Además de ello, se considera conveniente añadir un cartelón grande que contenga los requisitos básicos para la postulación (según modelo del **Anexo 8**), el cual deberá estar ubicado, de manera destacada, a la entrada del local.

Paso 12: Preselección de candidatos

La Preselección se considera como el punto de partida para la selección de los socio-trabajadores que se integrarán a la microempresa. El procedimiento se basa en la evaluación de la Ficha de Inscripción, la cual se realizará en base a la revisión de los requisitos básicos para la postulación (ver **Anexo 8**) y en la aplicación de los puntajes aprobados por el Comité de Selección (según modelo propuesto en el **Anexo 11**).

Como ya se ha señalado, esta fase del proceso tiene como propósito eliminar a aquellos postulantes que no reúnen los requisitos básicos de la convocatoria y preseleccionar a aquellos que reúnan las mejores calificaciones, según la Ficha de Inscripción. Es preciso destacar aquí, que existe un puntaje adicional para la calificación de las postulantes mujeres, con el propósito de compensar la falta de equidad de género existente.

La lista de candidatos preseleccionados servirá para indicar la nómina de personas aptas para someterse a la Prueba de Habilidades matemáticas y de lecto-escritura y la Entrevista Personal.

Objetivos

Definir al conjunto de candidatos preseleccionados que están aptos para continuar el proceso de selección.

Procedimiento

- Se determina cuáles de los candidatos reúnen los requisitos básicos. Se elimina a los que no los reúnen.
- Se analizan las Fichas de Inscripción de los candidatos que no hayan sido eliminados y se aplican los puntajes que se hayan acordado (según modelo del **Anexo 11**).
- Se confecciona una lista de candidatos preseleccionados, según orden decreciente de los puntajes obtenidos. Se revisa la lista.
- Se establece la fecha de inicio de las actividades de selección siguientes (aplicación de la Pruebas de Habilidades matemáticas y de lecto-escritura, y Entrevista Personal).
- Se publica la lista de candidatos preseleccionados, utilizando los mismos medios usados para la convocatoria.

Actividades del Equipo Promotor

- *Asesorar* al Comité de Selección en la adecuada interpretación de la información contenida en la Ficha de Inscripción.
- *Apoyar* el proceso de análisis de las Fichas de Inscripción y cuidar que la calificación se realice de acuerdo a los criterios de selección y puntajes establecidos.
- *Velar* porque la aplicación de los puntajes de calificación a la Ficha de Inscripción se realice de manera justa y equitativa.
- *Monitorear* el desarrollo armónico de las reuniones del Comité de Selección.

Resultado esperado

Una lista de candidatos preseleccionados que están calificados para continuar el proceso de selección, según el procedimiento que se haya decidido.

Duración

Se estima que esta actividad debe durar por lo menos un día, dependiendo del número de candidatos que hayan llenado la Ficha de Inscripción. Este plazo podrá ampliarse si el Comité de Selección lo estima pertinente.

Recursos requeridos

a. Recursos humanos

Durante esta actividad es suficiente la presencia del Promotor Social para dar asistencia técnica al Comité de Selección.

b. Documentos de apoyo

- Requisitos básicos para la postulación (según modelo del **Anexo 8**)
- Fichas de Inscripción llenadas por los candidatos (según modelo del **Anexo 10**)
- Calificación de la Ficha de Inscripción (según modelo del **Anexo 11**)
- Criterios para la Evaluación de la Ficha de Inscripción (**Anexo 12**)

Paso 13: Prueba de Habilidades y Entrevista Personal

Estas actividades se realizan inmediatamente después de la preselección de candidatos. La aplicación de la Prueba de Habilidades para la lecto-escritura y desarrollo de las operaciones matemáticas básicas se realizará de acuerdo al modelo y criterios señalados en el **Anexo 13**.

La Entrevista Personal se realizará de manera individual con cada uno de los participantes, de acuerdo a lo establecido en el **Anexo 14**.

Objetivos

- Que el Comité de Selección adquiera un conocimiento personal de las capacidades, habilidades y compromisos de cada uno de los candidatos preseleccionados.
- Evaluar la capacidad de comprensión a la lecto-escritura y al desarrollo de operaciones matemáticas básicas de los candidatos.
- Elaborar un listado de calificaciones de los candidatos a las pruebas aplicadas.

Procedimiento

- El Comité de Selección acuerda la fecha y el lugar para la realización de la Prueba de Habilidades y desarrollo de la Entrevista Personal, de preferencia ambas en un mismo día.
- El Promotor Social, valiéndose de los mismos medios utilizados para la Convocatoria inicial¹¹, cita a los candidatos preseleccionados, fijando horarios adecuados a los alcances y características de la reunión¹².

¹¹ Dado que los candidatos preseleccionados que serán invitados para esta actividad son conocidos, se podría pensar también en una convocatoria dirigida, dependiente de los medios disponibles.

¹² Experiencias anteriores señalan que el día de la semana más conveniente para realizar estas pruebas es el sábado.

- El Promotor Social procede a aplicar la Prueba de Habilidades para la lecto-escritura y desarrollo de operaciones matemáticas básicas, en base al formato establecido en el **Anexo 13**. Es recomendable que el local tenga las características de un aula con carpetas individuales que faciliten el procedimiento.
- Al término del tiempo establecido para la aplicación de la prueba, el Promotor Social procede a recabar las hojas que hayan respondido los candidatos, para someterlas luego a la calificación del Comité de Selección.
- El Promotor Social procede, luego a acondicionar el local, para que la Entrevista Personal se desarrolle con comodidad y de manera adecuada.
- El Comité de Selección procede a realizar la Entrevista Personal en base a los criterios acordados y utilizando el formato que se consigna en el **Anexo 14**.
- El Comité de Selección califica la Prueba de Habilidades y la Entrevista Personal.

Actividades del Equipo Promotor

- *Apoyar* la convocatoria y asegurar la asistencia de los candidatos preseleccionados a la Prueba de Habilidades y a la Entrevista Personal con el Comité de Selección.
- *Aplicar* la Prueba de Habilidades de lecto-escritura y matemática y recabar los resultados para someterlos a la calificación del Comité de Selección.
- *Concurrir* a la Entrevista Personal y brindar apoyo y asistencia técnica al Comité de Selección.
- *Apoyar* la calificación de la Prueba de Habilidades y la Entrevista Personal.

Resultados esperados

- El Comité de Selección conoce de manera personal e individualizada a cada uno de los candidatos a socio-trabajador de la microempresa.
- El Comité de Selección emite el rol de calificaciones de la Entrevista Personal.
- El Comité de Selección emite el rol de calificaciones de los candidatos a la Prueba de Habilidades de lecto-escritura y matemática.

Duración

La aplicación de la Prueba de Habilidades tiene una duración prevista de una hora y la calificación de la misma puede durar entre tres y cuatro horas, dependiendo del número de participantes.

La Entrevista Personal tendrá también una duración variable, dependiendo del número de candidatos que serán entrevistados. El Comité de Selección puede también optar por realizar estas actividades en más de una sesión.

Recursos requeridos

a. *Recursos humanos*

El Promotor Social sólo puede encargarse de esta actividad, dando asistencia técnica al Comité de Selección.

b. *Documentos de apoyo*

- Hojas de Prueba de Habilidades para la lecto-escritura y desarrollo de las operaciones matemáticas básicas (**Anexo 13**).
- Hoja de preguntas y criterios para la evaluación de la Entrevista Personal (**Anexo 14**).

- c. *Recursos materiales*
Lapiceros y hojas de papel para los postulantes.

Paso 14: Calificación y selección de candidatos

Este proceso se realiza a través de una reunión del Comité de Selección, la cual requiere de una convocatoria específica.

El proceso de calificación se basa en la elaboración de un cuadro de calificaciones, el que toma en cuenta el conjunto de actividades de evaluación realizadas anteriormente. Las calificaciones obtenidas por los candidatos en las distintas pruebas se vacían en una ficha de calificaciones, según el modelo que se presenta en el **Anexo 16**.

El puntaje final obtenido por cada uno de los postulantes, permitirá establecer el orden de las calificaciones y, así, la prioridad de los candidatos para integrarse a la microempresa.

Antes de su incorporación como socio-trabajadores en la microempresa, los candidatos participarán en la dinámica de Integración Grupal y Orientación Empresarial (**Paso 15**).

Objetivos

- Definir una lista con el orden de prioridad de los candidatos, en base a las actividades de evaluación realizadas anteriormente.
- Lograr una aceptación de la Directiva Comunal al orden de prioridad definido por el Comité de Selección (aval de la Comunidad).

Procedimiento

- El Comité de Selección acuerda la fecha y el lugar para la realización de la reunión.
- El Promotor Social coordina la presencia oportuna de la Directiva Comunal.
- El Comité de Selección se reúne para realizar la evaluación final de los candidatos.
- El Comité procede a la revisión de los documentos de calificación de cada una de las etapas y vacía los puntajes obtenidos en la ficha de calificación final (**Anexo 16**).
- Es conveniente que la calificación final sea realizada por medio de una hoja electrónica (Excel o equivalente) para facilitar el orden de prioridad de la selección de los candidatos a socio-trabajador de la microempresa.
- Si no se contase con esta facilidad, el orden de prioridad se establecerá en forma manual, en cuyo caso deberá luego elaborarse una transcripción en limpio de la mencionada hoja de calificación final, respetando el orden descendente sobre la prioridad que se haya establecido.
- El Comité de Selección emite la lista con el orden de prioridad de los candidatos, conteniendo un número suficiente de personas para que se proceda a su participación en la dinámica grupal (se recomienda el doble de personas requeridas para conformar la microempresa).
- El Comité de Selección coordina los resultados con la Directiva Comunal, buscando su aval al trabajo realizado.
- En señal de conformidad, las partes firman la hoja en dos originales: uno para la Directiva Comunal y otro para el Equipo Promotor.

Actividades a ser desarrolladas por el Promotor

- *Apoyar* la convocatoria a la reunión de calificación y selección de candidatos y asegurar la

asistencia de los miembros del Comité de Selección.

- *Concurrir* a la reunión y brindar apoyo y asistencia técnica al Comité de Selección, actuando como secretario del mismo.
- *Coordinar* la asistencia de la Directiva Comunal a la presentación de resultados del proceso de selección.
- *Facilitar el aval* de la Comunidad a las decisiones adoptadas por el Comité de Selección (aprobación de la Directiva Comunal de los resultados obtenidos).
- *Citar* a los candidatos elegidos para participar en la dinámica de Integración Grupal y Orientación Empresarial (**Paso 15**), mediante la cual ellos decidirán el grupo empresarial definitivo. Fijar local, fecha y hora

Resultados esperados

Lista con el orden de prioridad de los candidatos en número suficiente para el proceso de (auto) selección final, mediante su participación en la dinámica de Integración Grupal y Orientación Empresarial (**Paso 15**).

Duración

En principio esta actividad deberá realizarse en una sola sesión de trabajo que debe durar entre 4 a 6 horas. La primera parte de la reunión será del Comité de Selección, y al término de ésta, se dará lugar a la reunión de presentación de los resultados a la Directiva Comunal.

Sin embargo, teniendo en cuenta las circunstancias propias de cada proceso de selección, se podrá realizar la actividad en más de una sesión. En ese caso, deberá establecerse el rol de las reuniones y una fecha límite para la emisión del listado con el orden de prioridad logrado.

Recursos requeridos

a. Recursos humanos

Para esta actividad basta la presencia del Promotor Social para brindar asistencia técnica al Comité de Selección.

b. Documentos de apoyo

- Ficha de Inscripción calificada de los candidatos preseleccionados (según **Anexo 11**).
- Hojas calificadas de la Prueba de Habilidades de lecto-escritura y matemáticas (según **Anexo 13**).
- Hojas de calificación de la Entrevista Personal (según **Anexo 14**).

Paso 15: Integración Grupal y Orientación Empresarial

Este paso se realiza mediante la convocatoria a los candidatos seleccionados y estará dirigida por el promotor social. La actividad persigue lograr una adecuada conformación del grupo de personas que se integrará a la microempresa; es decir, la base del futuro equipo empresarial. Para ello, debe considerarse que lo que se busca es conformar un grupo:

- Con visión social y responsabilidad solidaria para asumir la gestión de la microempresa.
- Que exprese un liderazgo con iniciativa y aptitud empresarial y asociativa.

- Que tenga capacidad para enfrentar desafíos y solucionar dificultades.
- Que tenga capacidad para trabajar en equipo, con compromiso y sentido de justicia social.
- Con capacidad de proyección al futuro.
- Con habilidades para realizar las labores técnicas de mantenimiento.

La probabilidad de que los candidatos seleccionados sean desconocidos entre sí, es muy alta; salvo el caso de pertenencia a una misma comunidad. De acuerdo a las experiencias sobre el particular, los socios estiman mucho la necesidad de un conocimiento previo de sus potenciales socios, como mecanismo de generar confianza entre ellos, antes de conformar la microempresa. Bajo esta premisa, el presente «filtro» busca generar procesos de conocimiento mutuo, mediante la aplicación de dinámicas grupales (ver **Anexo 15**). Tales dinámicas tienen por finalidad proporcionar a todos y cada uno de los candidatos seleccionados una información básica acerca de los potenciales socios en la empresa. Con este conocimiento previo, los candidatos seleccionados tendrán unos días para pensar, conversar, consultar con sus familias y finalmente decidir entre quienes se asociarían.

Objetivos

- Desarrollar dinámicas grupales que tengan por finalidad identificar opiniones, tendencias y probables conductas asociativas y de naturaleza empresarial de las personas seleccionadas.
- Facilitar que los participantes accedan a conocer previamente a sus potenciales socios, antes de conformar el grupo definitivo de la microempresa.
- Permitir que los participantes analicen dicha información durante un periodo de tiempo determinado (se sugiere dos días) antes de proceder a una selección definitiva de los socios de la microempresa.

Procedimiento

Para la dinámica:

- El Comité de Selección acuerda la fecha y el lugar para la realización de la dinámica.
- En la dinámica, sólo necesita estar presente el Promotor Social y los candidatos seleccionados. Adicionalmente, podría aceptarse la presencia de otro miembro del equipo, para apoyo.
- El Promotor Social, valiéndose de los mismos medios utilizados para la Convocatoria inicial, cita a los candidatos seleccionados, fijando horarios adecuados a los alcances y características de la reunión.
- El Promotor Social procede a aplicar la dinámica de Integración Grupal y Orientación Empresarial en base a la metodología establecida en el **Anexo 15**.
- El promotor dispone que el local tenga las facilidades necesarias para efectuar la dinámica grupal.
- La dinámica que se llevará a cabo tomará un tiempo de entre 3 a 4 horas para su realización. De acuerdo a las sugerencias indicadas en el Paso 14, la dinámica se realizará con aproximadamente el doble de personas que se requieren para conformar la microempresa. Estas personas corresponden a los candidatos seleccionados que obtuvieron los más altos puntajes en lecto-escritura, razonamiento matemático y entrevista personal.
- Al término de la dinámica, el Promotor Social realiza una recapitulación de la dinámica, recordando que la finalidad era lograr un mejor conocimiento de las características personales, de las aspiraciones, de la capacidad de adaptación a un equipo de trabajo, del liderazgo y de las tendencias empresariales de todos y cada uno de los postulantes.
- El promotor deberá insistir que ellos serán los que decidan con cuales de los candidatos seleccionados se asociarán y que la empresa se funda en factores de riesgo. Que la empresa de mantenimiento de caminos rurales, es un aprendizaje para generar otras alternativas

empresariales y que gran parte del éxito depende de quienes conformen el equipo definitivo. Es importante, también, que el Promotor Social les haga saber que es muy probable que algunos de ellos, después de las dinámicas, decidirán voluntariamente abandonar la idea de participar en la microempresa.

- Se agradece la participación de los candidatos seleccionados y se les recuerda que deberán volver dentro de dos días para que decidan, entre ellos, el equipo definitivo de la microempresa. Se fija el día, la hora y el local de la reunión

Para la selección final:

- Para el día fijado para la reunión, se cita al Comité de Selección para que constate la decisión tomada por el grupo. El Promotor Social agradece la presencia de todos y recuerda al grupo la finalidad de la dinámica realizada y el objetivo de decidir la constitución del equipo definitivo.
- El grupo tendrá un tiempo prudencial (30 minutos) para conversar entre ellos y organizar su mecanismo de toma de decisiones. Finalizada esta fase, el Promotor Social deberá preguntar si alguno de los presentes ha desistido de continuar como candidato seleccionado; si ello es así, se les agradecerá su participación y se retirarán.
- Con los miembros restantes, el grupo procederá a seleccionar a los miembros de la microempresa. Para ello se procede a colocar los nombres de los candidatos seleccionados en una pizarra (es muy importante que tanto durante la dinámica grupal como en este proceso, las personas mantengan su nombre en un solapero, para lograr su perfecta identificación) y se procede a someter a votación quienes de los candidatos seleccionados formarán el equipo final de la microempresa. En seguida, se hace una votación para cada puesto de socio-trabajador, en la cual todos votan y gana el que obtiene mayor votación. Después de cada sufragio, los seleccionados dejan de ser candidatos para las siguientes votaciones, pero siguen dando sus votos para los demás candidatos, quienes son sus potenciales socios. Así se prosigue con los diferentes puestos de socio-trabajador, usando la misma dinámica, hasta completar el número requerido de socios. Los restantes postulantes quedan como socios suplentes.

Actividades a ser desarrolladas por el Promotor

- *Coordinar* la convocatoria a la participación en la dinámica grupal.
- *Aplicar* dinámicas de «rompimiento de hielo» con los participantes (ver técnica de presentación en el **Anexo 15**).
- *Verificar* que todos los recursos necesarios para la dinámica estén disponibles.
- *Preparar* el ambiente con los participantes, señalándoles que solamente estarán ellos, el Promotor Social y, si el caso lo amerita, otro Promotor.
- *Registrar* a los participantes, de acuerdo a la lista preparada por el Comité de Selección.
- *Verificar* que todos los participantes tengan su identificación visible (solapero).
- *Iniciar* la dinámica de Integración Grupal y Orientación Empresarial.
- *Fijar* la reunión para la selección final.
- *Facilitar* la reunión para la selección del grupo de personas que conformará la microempresa.

Resultados esperados

- Los candidatos seleccionados cuentan con información en torno a las características, comportamientos y participación de cada uno de ellos, la que sirve como referencia al momento de definir la composición del equipo definitivo.
- Los participantes seleccionan, entre ellos, a quienes conformarán el equipo empresarial.

Duración

La actividad de la dinámica grupal se realizará en una sola sesión de trabajo, la que debe durar entre 3 y 4 horas.

Por su parte, la sesión de decisión sobre la conformación del equipo tendrá una duración promedio de dos horas.

Recursos requeridos

a. Recursos humanos

Para esta actividad basta la presencia del Promotor Social, quien asumirá la conducción de la dinámica grupal.

b. Documentos de apoyo

- Material para la realización de la dinámica grupal (según **Anexo 15**).
- Pizarra o papelógrafo para el registro de la votación y consignación del equipo empresarial.

Promotora Social durante la Integración Grupal y Orientación Empresarial



7. CONSTITUCIÓN Y SENSIBILIZACIÓN (FASE 4)

En este capítulo se presenta la fase en la que se constituye la microempresa y en la que se brinda una sensibilización en temas empresariales y técnicas a los socio-trabajadores que la integran. La constitución consiste de una Asamblea Inicial durante la cual se hace un breve resumen de todos los aspectos que tienen que ver con el mantenimiento rutinario de caminos con microempresas, y se presenta las diferentes modalidades de organización disponibles para la microempresa y el proceso de constitución. En la siguiente Asamblea de Constitución, se elige una Directiva de la microempresa y se determinan los Estatutos de Constitución. El tiempo que toma la formalización legal de la microempresa se utiliza para mejorar la cohesión de la microempresa y su funcionamiento como grupo empresarial. Además, se les brinda una capacitación práctica de las actividades técnicas de mantenimiento rutinario.

FASE	PASO
PREPARACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formación del Equipo Promotor. 2. Definición de la zona de intervención. 3. Elaboración del proyecto. 4. Aprobación del proyecto. 5. Definición del Plan de Promoción.
COORDINACIÓN Y CONVOCATORIA	<ol style="list-style-type: none"> 6. Coordinación con la Directiva Comunal. 7. Nombramiento del Comité de Selección. 8. Divulgación de la Convocatoria. 9. Reunión del Comité de Selección. 10. Reunión Informativa.
SELECCIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 11. Reunión de Inscripción. 12. Preselección de candidatos. 13. Prueba de Habilidades y Entrevista Persona. 14. Calificación y selección de candidatos. 15. Integración Grupal y Orientación Empresarial.
CONSTITUCIÓN Y SENSIBILIZACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 16. Asamblea Inicial. 17. Asamblea de Constitución. 18. Sensibilización Empresarial. 19. Sensibilización Técnica. 20. Contratación de la microempresa.
CAPACITACIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO	<ol style="list-style-type: none"> 21. Capacitación Empresarial. 22. Acompañamiento.

Paso 16: Asamblea Inicial

Una vez terminado el proceso de selección, es conveniente que tanto los socios seleccionados como aquellos que quedaron en calidad de suplentes, reciban una capacitación inicial sobre: (a) las actividades que realiza la microempresa; (b) la organización para la operación de la microempresa; y, (c) las orientaciones pertinentes a la constitución legal de la microempresa. Es importante que participen los trabajadores suplentes y aún aquellos que no constituirán parte de la microempresa, porque es probable que puedan ingresar en el futuro, si se producen deserciones o se constituyen como socio-trabajadores temporales (en el caso de una microempresa abierta) o como contingente de reserva en una microempresa cerrada. Por esta razón, es recomendable que todos los candidatos preseleccionados estén en esta Asamblea Inicial.

El propósito es que los futuros socio-trabajadores comprendan el alcance de las actividades que deben realizar para el mantenimiento vial y la forma como deben organizarse para una adecuada operación empresarial, independientemente de la modalidad jurídica que adopten para su constitución legal. Deben también conocer el alcance de las decisiones a adoptarse y los trámites necesarios para lograr el reconocimiento legal de la microempresa y su autorización de funcionamiento. Asimismo, deben quedar advertidos de las responsabilidades que asumen tras la suscripción del contrato de mantenimiento vial con la Entidad Contratante.

Para el efecto, se realizará una sesión de capacitación que deberá coordinar el Promotor Social. Los contenidos correspondientes a cada tema corren a cargo de los tres promotores (ver modelo en **Anexo 19**). El Promotor Técnico señalará las actividades que realiza la microempresa para el mantenimiento rutinario de los caminos y la organización técnica del trabajo por cuadrillas; el Promotor Social abordará el tema de la organización administrativa para la operación de la microempresa y otros aspectos socio-empresariales, y el Promotor Legal las orientaciones pertinentes a la constitución legal de la microempresa y el alcance de las responsabilidades legales de los actores.

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

Objetivos

- Informar a los futuros socio-trabajadores sobre la organización técnica y administrativa de la microempresa y sobre el procedimiento a seguir para su constitución legal.
- Orientarlos acerca de los derechos y responsabilidades que adquieren en su condición de socio-trabajadores.
- Indicarles las implicancias legales que conlleva la suscripción del contrato de mantenimiento.

Procedimiento

- Cada expositor presentará, en todo su alcance, los temas que le toque abordar.
- Los asistentes harán preguntas aclaratorias al término de cada tema tratado o al final de la exposición de cada promotor, lo cual queda a criterio del Promotor Social.
- El Promotor Social propiciará el diálogo reflexivo, de manera que permita llegar a conclusiones precisas sobre el tema tratado.
- La sesión se orienta a definir responsabilidades y sentar compromisos institucionales y personales para llegar a la constitución legal de la microempresa.
- Es conveniente que en el transcurso de la exposición - diálogo se puntualicen las decisiones de diverso alcance que deberán tomar los socio-trabajadores durante el proceso de constitución:
 - Personales: Incorporación o no como socio de la microempresa.
 - Legales: Aprobación y suscripción de los estatutos de constitución de la microempresa.
 - Económicas: Pagos inmediatos y posteriores que deberá asumir cada socio-trabajador.
 - Sociales: Responsabilidades cívicas como grupo humano.
 - Empresariales: Administración y organización de la microempresa.

Durante la sesión se trata de los siguientes contenidos:

a. *Asuntos técnicos*

- Actividades que realiza la microempresa.
- La organización en cuadrillas de trabajo.

b. *Asuntos socio-empresariales*

- Organización para la operación empresarial, independientemente de la modalidad jurídica que adopten para su constitución legal.
- La gerencia operativa como hecho independiente de la elección societaria (el presidente no necesariamente es el gerente).

c. *Asuntos legales*

- Normas vigentes para la constitución legal de la microempresa (como asociación o sociedad).
- Modalidad(es) jurídica(s) recomendada(s) para la constitución legal de las microempresas.
- Órganos de gobierno de la microempresa, deberes y derechos de los asociados según la modalidad(es) jurídica(s) recomendada(s).
- Requisitos necesarios y procedimientos a seguir para que la microempresa adquiera personalidad jurídica.
- Normas de trabajo y legislación laboral aplicable a la(s) modalidad(es) jurídica(s) recomendada(s).
- Responsabilidades legales de la microempresa frente a terceros y alcance de las responsabilidades de los asociados.
- Necesidad de la licencia de operación y trámites que se deben realizar para su obtención.
- Libros sociales y contables y otros documentos que implican responsabilidad.
- Pagos iniciales que deben realizar los asociados.
- El procedimiento de constitución: preparación de los estatutos de constitución de la empresa o asociación y necesidad de la realización de una Asamblea de Constitución.
- Acuerdos que deberán adoptarse en la Asamblea de Constitución: (a) modalidad jurídica; (b) integrantes permanentes y temporales; (c) elección de cargos; (d) pago de aportaciones, y (e) otros asuntos.

Actividades del Equipo Promotor

Promotor Social

- *Convocar* la Asamblea Inicial y actuar de moderador de la misma.
- *Ayudar* a aclarar los conceptos vertidos por los Promotores Técnico y Legal.
- *Motivar* el diálogo reflexivo entre los asistentes para llegar a conclusiones.
- *Definir* los roles y responsabilidades que asumirá cada uno de los actores durante el proceso de constitución legal de la microempresa, estimando plazos realistas que eviten generar falsas expectativas.

Promotor Técnico

- *Presentar* las actividades técnicas que realizan las microempresas para el mantenimiento rutinario de caminos y la forma de organización técnica para ejecutar el trabajo. Deberá procurar que los candidatos comprendan con claridad acerca del alcance y forma de organización operativa para la ejecución de la labor para la que serán contratados.

Promotor Legal

- *Transmitir* los contenidos a tratar de manera simple y efectiva, utilizando un lenguaje acorde al nivel de calificaciones educativas (prueba de lecto-escritura) de los futuros socio-trabajadores.
- *Destacar* la responsabilidad legal que se adquiere al ser socio de la microempresa y la que ésta asume al firmar el contrato de mantenimiento.
- *Subrayar* que la relación microempresa - Entidad Contratante se rige por un contrato de servicios que no genera, bajo ningún concepto, una relación laboral.
- *Señalar* que el hecho de trabajar bajo esta modalidad de contrato no implica burlar la legislación laboral vigente, la misma que deberá ser respetada rigurosamente por la microempresa.
- *Explicar* los alcances del contrato de servicios y los componentes del mismo, con relación a la legislación laboral.
- *Definir* los roles y responsabilidades que asumirá cada uno de los actores durante el proceso de constitución legal de la microempresa, estimando, con apoyo del Promotor Social, plazos realistas que eviten generar falsas expectativas.
- *Explicar* los aspectos concernientes a la propiedad de los bienes de capital que acumule la microempresa y los mecanismos de constitución del fondo de capital.

Resultados esperados

- Al término de la asamblea, los participantes estarán en mejor posición para procesar: (a) el alcance del trabajo que deberán realizar; (b) su decisión personal de incorporarse o no a la microempresa y en que condición (temporal, permanente o en la reserva); (c) los pro y contra de cada opción legal para la constitución de la microempresa, y (d) perfilar su preferencia para la asunción de cargos de representación societaria.
- Acuerdo para la realización de la Asamblea de Constitución de la microempresa.

Duración

Entre 3 y 4 horas, dependiendo del nivel de intervención de los participantes.

Recursos requeridos

a. Recursos humanos

El Equipo Promotor en pleno. Cada uno de los promotores asume la presentación de los temas que correspondan a su área específica de trabajo y absuelve las consultas que emanen del auditorio. El control de asistencia y la entrega de documentos serán responsabilidad del Promotor Social, con apoyo de los otros integrantes del equipo.

b. Documentos de apoyo

- Agenda de la Asamblea Inicial (**Anexo 19**)
- Hojas de Control de Asistencia (según **Anexo 18**)
- Presentación (*Powerpoint*) sobre actividades de la microempresa
- Documentos legales a criterio del Promotor Legal.

c. Recursos materiales

Local apropiado, con sillas suficientes para el número de asistentes que se estime.

Implementos: Papelógrafos y marcadores, lapiceros y hojas en blanco y otros que el promotor considere convenientes (como pizarra acrílica y marcadores para pizarra acrílica), y un proyector *Data Show*.

d. Ambientación

Se puede utilizar el mismo local que el de las reuniones iniciales, con una ambientación similar. El promotor social debe organizar el ambiente y disponer la ubicación de las personas y el uso de los materiales.

e. Ayudas visuales

Es importante que el Equipo Promotor prevea la utilización de ayudas visuales. La utilización de papelógrafos, transparencias o presentaciones en proyector *Data Show*, permiten que los participantes identifiquen con mayor precisión los mensajes que se quieren transmitir.

La elección del medio de presentación dependerá de las facilidades logísticas con que cuente el Equipo Promotor (papelógrafo, retroproyector o proyector *Data Show*) y de las condiciones que ofrezca el lugar (existencia o no de luz eléctrica y disponibilidad de la misma en el horario previsto para la presentación).

Paso 17: Asamblea de Constitución

En estricto sentido, la constitución legal de la microempresa requiere la ejecución de un conjunto de acciones que depende de la modalidad jurídica que se haya decidido adoptar y de las exigencias legales y normativas del país.

La constitución legal es un requisito imprescindible para que la microempresa pueda suscribir el contrato de servicios de mantenimiento vial con la entidad legalmente responsable de la conservación vial.

En el Perú, las microempresas promovidas por el Programa de Caminos Rurales del Ministerio de Transportes adoptaron mayoritariamente la forma de Asociaciones Privadas Sin Fines de Lucro, y en algunos casos, la de Sociedad de Responsabilidad Limitada. En Ecuador, las microempresas promovidas por los Gobiernos Provinciales y por la Unidad de Caminos Vecinales del Ministerio de Obras Públicas, han adoptado la forma de Asociaciones Sin Fines de Lucro. Y en Bolivia, las microempresas promovidas por el Servicio Nacional de Caminos y por los programas de mantenimiento vial existentes, han optado por la Sociedad Accidental, aunque recientemente el gobierno boliviano está interesado en promover las Cooperativas de Servicios.

Los órganos de gobierno de las microempresas operan de acuerdo a lo que establece la legislación correspondiente a la modalidad jurídica adoptada. Sin embargo, en los casos señalados, los organismos promotores (las Entidades Contratantes) han procurado que las microempresas operen internamente bajo forma asociativa, es decir con mecanismos democráticos y participativos para la toma de decisiones y para la elección de sus representantes legales.

Objetivos

- Definir la modalidad jurídica que adoptará la microempresa.
- Definir los socios-trabajadores que se integrarán en condición de permanentes, eventuales y como reserva.
- Aprobar los estatutos de constitución.
- Elegir a los representantes legales (Directiva) de la microempresa.

Procedimiento

En la Tabla siguiente se señalan las actividades genéricas que se deben realizar para lograr la constitución de las microempresas y su autorización de funcionamiento. Sin embargo, estas acciones deben ajustarse a los mandatos legales y normas pertinentes del país, correspondiéndole al Promotor Legal, y al propio organismo promotor, resolver lo que corresponda hacer efectivamente en cada caso.

Tabla 5 *Actividades a seguir para la formalización legal de la microempresa*

	ACTIVIDAD	RESPONSABLES	OBJETIVO	INSTRUMENTOS	RESULTADOS
1.	Definición de posibles modalidades jurídicas que puede adoptar la microempresa.	Promotor Legal.	Mostrar el abanico de posibilidades legales que ofrece la legislación nacional para la constitución de las microempresas.	Legislación sobre modalidades asociativas y empresariales vigentes en el país.	Informe sobre posibles modalidades jurídicas que pueden ser adoptadas por las microempresas.
2.	Elaborar borrador de estatutos de constitución.	Promotor Legal.	Contar con borrador de estatutos de constitución de la microempresa.	Modelos de estatutos de constitución (Anexo 20 y Anexo 21).	Borrador de estatutos de constitución para ser sometidos a Asamblea.
3.	Asamblea de Constitución.	Socio-trabajadores de la microempresa con respaldo de los Promotores Legal y Social.	Seleccionar la modalidad jurídica de la microempresa. Constituir la microempresa y elegir directivos.	Opciones de modalidades jurídicas de constitución. Borrador de estatutos.	Modalidad jurídica seleccionada. Estatutos aprobados y directivos elegidos.
4.	Inscripción en registros públicos.	Directivos de la microempresa con respaldo del Promotor Legal.	Inscribir a la microempresa en los registros públicos.	Estatutos de constitución y otros según legislación local.	Empresa inscrita legalmente.
5.	Autorización legal de funcionamiento.	Directivos de la microempresa con respaldo de los Promotores Legal y Social.	Recabar autorización de operación de la microempresa ante el sector correspondiente.	Estatutos de constitución y otros que demande la normativa local.	Microempresa con capacidad legal para contratar e iniciar operaciones.
6.	Obtención de Registro de Contribuyente.	Directivos de la microempresa con respaldo del Promotor Social.	Contar con el Registro de Contribuyente para poder emitir factura.	De acuerdo a la normativa del país.	Empresa posee Registro de Contribuyente.

Para facilitar la confección de los estatutos de la microempresa, en el **Anexo 20** y **Anexo 21** se ha consignado algunos modelos de estatutos de constitución de microempresas de Bolivia y Ecuador, respectivamente, con el propósito de que el Promotor Legal tenga una referencia que le permita elaborar los propios.

A continuación, se introduce una explicación de la manera cómo puede ser manejada, por parte del Equipo Promotor, la Asamblea de Constitución de la microempresa, la cual tendrá como base el borrador de los estatutos de constitución que habrá sido elaborado por el Promotor Legal.

En un primer momento, la reunión es monitoreada por el Promotor Social, con la finalidad de orientar la toma de las decisiones iniciales. Una vez que se ha definido a los componentes de la asamblea, se procede a elegir un director de debates y un secretario que anotará los acuerdos, hasta que se llegue a la elección de los directivos de la empresa o asociación.

a. *Definición de la modalidad jurídica que adoptará la microempresa*

El conjunto de candidatos preseleccionados que hayan asistido a la asamblea, participarán en la decisión final acerca de la modalidad jurídica que adoptará la microempresa.

Para tal efecto, el Promotor Legal hace un breve recuento de las formas jurídicas susceptibles de ser adoptadas, de acuerdo a la legislación nacional.

Seguidamente, el Promotor Social pide a los asistentes que se manifiesten acerca de cual es la modalidad que ellos consideran más adecuada a sus intereses, invitando a que hagan uso de la palabra.

Una vez expresados los distintos pareceres, el tema se somete a votación. La modalidad que haya sido más votada, será la que en definitiva adopte la microempresa.

b. *Definición de los socio-trabajadores de la microempresa*

El Promotor Social invita a los asistentes a que manifiesten su voluntad de incorporarse a la microempresa y en qué condición, así como de asumir el compromiso de realizar las aportaciones que se hayan decidido en la sesión de la Asamblea Inicial. Tales manifestaciones se realizan de acuerdo a las decisiones de autoselección que han manifestado los asistentes durante la dinámica grupal.

Tomando en cuenta dicha decisión y las posibilidades que ofrezca el modelo jurídico adoptado, se procede a confirmar la lista definitiva de los socio-trabajadores que se incorporarán en condición de permanentes. El límite estará señalado por el diseño técnico de incorporación de personal que habrá elaborado el Promotor Técnico, en función de la estacionalidad del camino.

Se establece el grupo de trabajadores que adquieren la condición de eventuales y los que pasarán a constituirse en contingente de reserva.

Se define cuáles de los socios seguirán participando de la Asamblea de Constitución de la microempresa, según el carácter de permanente o temporal que tendrá el socio y las posibilidades que ofrezca el modelo jurídico adoptado. Los demás asistentes participan como observadores y testigos de la reunión.

Se procede a reacomodar a los asistentes, quedando de un lado los que integran la Asamblea de Constitución y de otro los observadores.

c. *Nombramiento del director de debates y secretario*

El Promotor Social invita a los miembros de la Asamblea a que elijan un director de debates y un secretario.

Estos conducirán el proceso de aprobación de los estatutos, bajo orientaciones del Promotor Legal.

d. Aprobación de los estatutos de constitución

El Promotor Legal procede a dar lectura al borrador de estatutos que habrá elaborado.

La Asamblea procede a aprobar, artículo por artículo, el contenido de los estatutos.

En aquellos artículos que se requiera adoptar decisiones específicas, el Promotor Legal dará la orientación necesaria, invitando a que el director de debates someta el punto a la aprobación de la Asamblea.

Se acuerda que la firma del documento final sea realizada por los directivos que serán nombrados a continuación, según sea permitido o no por la normativa nacional. Esta firma por los directivos se hace después de incorporar las modificaciones en los estatutos de constitución, si las hubiera.

e. Elección de los representantes legales (Directiva) de la microempresa.

Según corresponda a la modalidad jurídica adoptada, se procede al acto eleccionario de los representantes legales de la asociación o empresa.

f. Palabras del presidente elegido

Agradece la elección y se compromete a desarrollar sus actividades con responsabilidad, decisión y entrega, y a actuar permanentemente con sentido de equidad y justicia.

g. Pago de las cuotas de inscripción

La persona que haya sido elegida como tesorera se hace cargo del cobro de las aportaciones acordadas para la cobertura de gastos de formalización legal, antes de que se dé por finalizada la Asamblea.

h. Formalización legal de la microempresa

El Promotor Legal señala los pasos a seguir para lograr la formalización legal de la microempresa, para entonces considerarla apta para contratar con la Entidad Contratante, responsable legal del mantenimiento de los caminos.

El Promotor Social ayuda a establecer un cronograma de trabajo realista y a asignar las responsabilidades que correspondan para lograr el objetivo previsto.

Es conveniente que, en paralelo a las gestiones de formalización legal de la microempresa, se desarrollen los programas de capacitación previstos (ver próximos dos pasos), así como se elabore el contrato de servicios Microempresa - Entidad Contratante.

Actividades del Equipo Promotor

Promotor Social

- *Actuar* como facilitador de la asamblea, procurando que ésta se desarrolle en términos armoniosos.
- *Asumir*, inicialmente, la dirección de debates, hasta que se constituya la microempresa y se nombre un director de debates.
- *Facilitar* el diálogo reflexivo y la adopción de decisiones.

Promotor Legal

- *Explicar* con claridad los temas en los que deba intervenir como expositor o como asesor legal del proceso.
- *Cuidar* el cumplimiento de las exigencias legales, dada la naturaleza del acto.

Resultados esperados

- Modalidad jurídica de la microempresa definida y directivos elegidos.
- Cuotas de inscripción pagadas y disponibles para atender la cobertura de gastos de formalización legal.
- Redacción de estatutos y asesoría para los trámites correspondientes a cargo del Promotor Legal.
- Trámites para obtener la personería jurídica a cargo de la directiva elegida.

Duración de la sesión

La duración prevista de la sesión es de tres horas. Sin embargo, este tiempo podrá prolongarse de acuerdo a la dinámica que adquiera la reunión.

Recursos requeridos

a. Recursos humanos

Los Promotores Social y Legal. Cada uno de los promotores asume la presentación de los temas que correspondan a su área específica de trabajo y absuelve las consultas que emanen del auditorio. El control de asistencia y la coordinación inicial serán responsabilidad del Promotor Social, con apoyo del Promotor Legal.

b. Documentos de apoyo

- Borrador de los estatutos de constitución (según el **Anexo 20** y **Anexo 21**)
- Hojas de Control de Asistencia (según **Anexo 18**)
- Documentos legales a criterio del Promotor Legal.

c. Recursos materiales

Local apropiado, con sillas suficientes para el número de asistentes que se estime.

Implementos: Papelógrafos y marcadores, lapiceros y hojas en blanco y otros que el promotor considere convenientes (como pizarra acrílica y marcadores para pizarra acrílica).

d. Ambientación

Se puede utilizar el mismo local que en las reuniones iniciales con una ambientación similar. El Promotor Social debe organizar el ambiente y disponer la ubicación de las personas y el uso de los materiales.

Paso 18: Sensibilización Empresarial

Ya se ha señalado que de manera paralela al proceso de formalización legal de la microempresa se debe realizar la sensibilización empresarial de los socio-trabajadores. En este acápite se desarrollan los asuntos referentes a esta sensibilización.

El deseo de los pobladores de la comunidad de participar primero en el proceso de selección y luego como trabajadores de la microempresa obedece, sin duda, a situaciones de carácter personal y a motivaciones de diversa índole. A estas alturas del proceso, el grupo de personas que se incorporarán como socio-trabajadores de la microempresa configura un conjunto más o menos heterogéneo que se ve confrontado a la necesidad emprender una tarea común (desarrollar su microempresa) en un horizonte de mediano o largo plazo.

Frente a esta circunstancia, la entidad promotora deberá actuar de manera decidida para procurar la mayor cohesión posible del grupo y su formación básica en materia empresarial, a fin de llenar los vacíos que pudiera presentar, como conjunto humano, en los primeros momentos de su organización y puesta en operación. Deberá presentarse una especial atención a los resultados de la dinámica de Integración Grupal y Orientación Empresarial, pues allí ya se han decantado y transparentado procesos que deberán ser reforzados o reorientados mediante estas actividades de sensibilización empresarial y, posteriormente, durante la realización del monitoreo.

Para ello deberá valerse del *Manual de Sensibilización Empresarial*, que forma parte de esta misma serie. El curso será coordinado y dictado por el Promotor Social, por lo que será necesario que éste se haya preparado previamente, para estar en capacidad de impartirlo.

El curso se orienta a sensibilizar a los participantes frente a los aspectos básicos del quehacer empresarial, entendida la empresa como un conjunto humano que debe actuar de manera cohesionada para brindar un servicio específico a un ente demandante (la Entidad Contratante). De esta manera, se buscaría: (a) fortalecer su compromiso de participación en esta experiencia empresarial asociativa, y (b) brindar los conceptos básicos para que los socio-trabajadores comprendan el por qué y el cómo del quehacer empresarial.

El curso se basa en el uso de metodologías apropiadas para el aprendizaje de adultos (*aprender-haciendo*), donde los contenidos se introducen de manera tal que permiten la *construcción del saber* gradualmente y articulando de manera dinámica los mecanismos de reflexión personal con el trabajo grupal, apoyándose en una fuerte interacción de los promotores con los participantes.

En este curso de Sensibilización Empresarial, se recomienda incluir a todos los participantes preseleccionados. Esto porque algunos de ellos, posiblemente, entrarán en la microempresa en algún momento en el futuro (como nuevo socio-trabajador, trabajador temporal -si se trata de una microempresa abierta- o como contingente de reserva).

Otro argumento importante, es lograr que los beneficios del curso se abran a un mayor número de pobladores de las comunidades participantes (todos los preseleccionados), puesto que se considera que quienes han decidido postular para la microempresa, han demostrado voluntad de incursionar en la actividad empresarial, de tal forma que la capacitación puede ayudarles a orientar sus inquietudes en ese sentido.

Objetivos

- Transferir a los socios trabajadores los conocimientos básicos del quehacer empresarial.
- Fortalecer la cohesión en el grupo para que pueda actuar como un todo.
- Fortalecer el compromiso de participación asociativa (democrática y participativa) de los socios trabajadores en la microempresa.
- Formular el plan de acción de la microempresa.

Procedimiento

Cada sesión tiene su propia dinámica de trabajo, la cual es convenientemente explicada en el *Manual de Sensibilización Empresarial* que forma parte de esta misma serie de publicaciones.

Tabla 6 Programa del curso de Sensibilización Empresarial

Sesión	Nombre de la sesión	Contenidos	Tiempo
1	Conociéndonos.	<ul style="list-style-type: none"> Integración. Nivelación de expectativas. Compromiso. 	2 horas.
2	Capacidad de planificación.	<ul style="list-style-type: none"> Planificación. Búsqueda de información. Motivación. Aprender del fracaso. 	3 horas
3	Capacidad de logro.	<ul style="list-style-type: none"> Identificación del proceso productivo. Calidad del producto o servicio. Importancia de la asignación de tareas. 	4 horas.
4	Capacidad de liderazgo.	<ul style="list-style-type: none"> Autoestima, comunicación. ¿Qué es liderazgo? Estilos de liderazgo. Comportamiento del líder emprendedor. Comportamientos proactivos y reactivos. 	3 horas.
5	La visión de los valores en la microempresa.	<ul style="list-style-type: none"> La filosofía de la empresa. Los valores humanos. Criterios de calidad total. 	3 horas.
6	Identificando los componentes empresariales.	<ul style="list-style-type: none"> Producto o servicio. Dinero. Relaciones humanas. Mercadeo/comercialización. 	3 horas.
7	Planificación participativa en la microempresa.	<ul style="list-style-type: none"> El plan de la empresa en el corto plazo. Significado del planeamiento participativo. 	4 horas.
TOTAL			22 horas

Notas: El tiempo señalado es sólo una referencia. La duración real dependerá del número de participantes, de las condiciones del lugar y del nivel de manejo de los contenidos por parte de los asistentes.

Actividades del Equipo Promotor

- *Coordinar* la organización del curso y obtener los recursos necesarios para ello.
- *Actuar* como facilitador del curso.
- *Fomentar* la cohesión del conjunto mediante el desarrollo de trabajos grupales.
- *Capacitar* en los aspectos básicos del quehacer empresarial, aplicando las metodologías establecidas.
- *Ayudar a descubrir* las características emprendedoras de los participantes, sea como líderes o como miembros activos de la microempresa.
- *Ayudar a potenciar* las fortalezas de los individuos participantes en la capacitación, sus virtudes, conocimientos y habilidades.
- *Reforzar* los liderazgos existentes manteniendo un espíritu de sana competencia.
- *Asesorar* la formulación del plan de acción de la microempresa.

Resultados esperados

- Grupo de socio-trabajadores cohesionados como un todo capaz de emprender las actividades empresariales.
- Socio-trabajadores de la microempresa poseen los conocimientos básicos del quehacer empresarial.
- Grupo de socio-trabajadores comprometidos para actuar de manera asociativa (democrática y participativa) en la toma de decisiones y en la elección de los representantes legales y cargos de jefatura de la microempresa.
- Plan de acción de la microempresa formulado.

Duración

Se considera necesario el desarrollo de 7 sesiones de entre 2 y 4 horas, las cuales se pueden ofrecer en 5 días de trabajo de entre 3 y 5 horas cada uno, según el programa que se consigna en la tabla arriba.

Recursos requeridos

- Recursos humanos*
Esta actividad será ejecutada por el Promotor Social, quien se preparará con el *Manual Sensibilización Empresarial* que forma parte de esta misma serie.
- Documentos de apoyo*
Manual de Sensibilización Empresarial que forma parte de ésta misma serie.

Paso 19: Capacitación Técnica

Esta capacitación se imparte después del curso de Sensibilización Empresarial, también en forma paralela al proceso de formalización legal de la microempresa.

Esta paso del proceso se orienta a preparar al conjunto de socio-trabajadores que se incorporarán a la microempresa (permanentes y eventuales, y aún de reserva) en los aspectos técnicos del servicio de mantenimiento rutinario de los caminos que les serán asignados.

Objetivos

- Transferir a los socio-trabajadores el conocimiento básico sobre las actividades técnicas del mantenimiento rutinario vial
- Acordar el plan de mantenimiento vial preparado por el Promotor Técnico

Procedimiento

La labor estará a cargo del Promotor Técnico, quien previamente se habrá capacitado con el *Manual Técnico* para el mantenimiento de caminos vecinales y secundarios que forma parte de esta misma serie.

La capacitación se basa en el desarrollo de talleres teórico-prácticos, que posibilitan, primero, la comprensión técnica del trabajo manual que van a desarrollar y, luego, el aprendizaje práctico en el terreno. Deben abordarse, asimismo, los aspectos de planificación y organización de la tarea, teniendo en cuenta el plan de mantenimiento vial que habrá elaborado el Promotor Técnico.

La planificación tendrá un alcance anual que tome en cuenta los ciclos estacionales del camino, una planificación mensual o trimestral dentro del ciclo estacional; y una programación diaria de actividades, la cual será desarrollada en base a cuadrillas de trabajo, según lo señalan las normas para el mantenimiento rutinario de caminos que se encuentran en el *Manual Técnico* que forma parte de esta misma serie de publicaciones. Allí, los ingenieros responsables podrán encontrar el apoyo necesario para brindar la capacitación a los socio-trabajadores de la microempresa.

Actividades del Equipo Promotor

El Promotor Técnico estará a cargo de la capacitación de los socio-trabajadores, basándose en el *Manual Técnico* de esta misma serie y será responsable de:

- *Transferir* el conocimiento básico de las actividades técnicas
- *Practicar* las actividades básicas, usando el equipamiento estándar de una microempresa de mantenimiento vial
- *Preparar y acordar* el plan de mantenimiento vial con los socio-trabajadores

Resultados esperados

- Socio-trabajadores capacitados en las diferentes actividades que contempla el contrato de mantenimiento rutinario de los caminos que será firmado con la Entidad Contratante
- Plan de mantenimiento vial definido para el tramo que será de responsabilidad de la microempresa.

Duración

Esta capacitación tendrá una duración de una semana, aunque en el futuro, después de que la microempresa entre en operación, será conveniente un acompañamiento técnico más prolongado.

Recursos requeridos

- a. *Recursos humanos*
Esta actividad requiere solamente la presencia del Promotor Técnico.
- b. *Documentos de apoyo*
Para esta actividad es indispensable el *Manual Técnico* que forma parte de esta misma serie.
- c. *Recursos materiales*
Para la parte práctica de esta actividad, se requieren las herramientas y otros materiales que generalmente forman parte del equipamiento de una microempresa de mantenimiento vial. Estos son necesarios para que los socio-trabajadores aprendan qué equipamiento necesitarán y cómo usarlo.

Paso 20: Contratación de la microempresa

Ya se ha señalado que, de manera paralela al proceso de formalización legal de la microempresa, se debe realizar la sensibilización técnica y empresarial de los socio-trabajadores y también desarrollar las acciones necesarias para la formalización del contrato de servicios de mantenimiento entre la entidad promotora y la microempresa.

En la tabla siguiente se señalan las acciones que deben desarrollarse para lograr este último objetivo, siendo su cumplimiento responsabilidad principal del Promotor Legal.

Tabla 7 Actividades a seguir para la formalización del contrato con la microempresa

	ACTIVIDAD	RESPONSABLES	OBJETIVO	INSTRUMENTOS	RESULTADOS
1	Preparación del contrato.	Promotor legal.	Preparar el contrato de servicio que registrará la relación de la Entidad Contratante con la microempresa.	Normas de contratación.	Proyecto de contrato a ser suscrito por las autoridades de la Entidad Contratante y directivos de la microempresa.
2	Autorización del contrato.	Autoridades responsables de la Entidad Contratante.	Lograr conformidad del contrato por la autoridad responsable.	Proyecto de contrato.	Contrato aprobado.
3	Divulgación de los contenidos y alcances del contrato entre los socio-trabajadores de la microempresa.	Promotor Legal y Promotor Social.	Lograr que los socio-trabajadores conozcan los alcances y contenidos del contrato y que den su conformidad.	Contrato aprobado.	Socio-trabajadores de la microempresa dan su conformidad al contenido y alcances del contrato.
4	Suscripción del contrato.	Directivos de la microempresa. Autoridades de la Entidad Contratante.	Suscribir el contrato.	Contrato aprobado.	Contrato suscrito.

El contrato a celebrarse es de servicios y, por lo tanto, no genera ningún vínculo laboral entre la microempresa o sus trabajadores con la Entidad Contratante.

Es necesario destacar que, por su naturaleza, el contrato no se orienta a la ejecución de una obra, sino a la prestación de un servicio, y que, por lo tanto, éste no se rige por el volumen de trabajo ejecutado, sino por el cumplimiento de estándares de calidad. Tales estándares son definidos por la Entidad Contratante (departamento de obras o vialidad) y deben ser adecuadamente recogidos en el texto del contrato.

En el **Anexo 22** se consigna, como modelo, el contrato suscrito entre el Servicio Nacional de Caminos de Bolivia y las microempresas por ellos promovidas. Ahí se puede observar que, durante la ejecución del servicio, la Entidad Contratante (la autoridad responsable) orienta su labor básicamente a la supervisión del cumplimiento de los estándares establecidos.

Esto hace necesario que los ingenieros responsables de la supervisión se capaciten para ejercerla adecuadamente. El *Manual Técnico* que forma parte de esta serie de publicaciones contiene las indicaciones necesarias para el ejercicio de esta función por parte de los ingenieros supervisores. Sin embargo, para facilitar el proceso de transmisión del conocimiento a los directivos y trabajadores de la microempresa, se introduce aquí un desarrollo conceptual que deberá ser manejado por los Promotores Social y Legal durante el proceso de formalización del mismo.

8. CAPACITACIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO (FASE 5)

En el sentido estricto, esta última fase no forma parte del proceso de promoción, pues la microempresa ya está en operación y contratada por la Entidad Contratante; sin embargo, se lo incluye para presentar los próximos pasos destinados a mejorar la consolidación de la microempresa y su sostenibilidad. Consiste en la capacitación empresarial de los socio-trabajadores para mejorar el desempeño como microempresarios y una explicación del acompañamiento a la microempresa por parte de la Entidad Contratante.

FASE	PASO
PREPARACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formación del Equipo Promotor. 2. Definición de la zona de intervención. 3. Elaboración del proyecto. 4. Aprobación del proyecto. 5. Definición del Plan de Promoción.
COORDINACIÓN Y CONVOCATORIA	<ol style="list-style-type: none"> 6. Coordinación con la Directiva Comunal. 7. Nombramiento del Comité de Selección. 8. Divulgación de la Convocatoria. 9. Reunión del Comité de Selección. 10. Reunión Informativa.
SELECCIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 11. Reunión de Inscripción. 12. Preselección de candidatos. 13. Prueba de Habilidades y Entrevista Persona. 14. Calificación y selección de candidatos. 15. Integración Grupal y Orientación Empresarial.
CONSTITUCIÓN Y SENSIBILIZACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 16. Asamblea Inicial. 17. Asamblea de Constitución. 18. Sensibilización Empresarial. 19. Sensibilización Técnica. 20. Contratación de la microempresa.
CAPACITACIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO	<ol style="list-style-type: none"> 21. Capacitación Empresarial. 22. Acompañamiento.

Paso 21: Capacitación Empresarial

La capacitación en gestión empresarial, es uno de los recursos indispensables para lograr la consolidación operativa de la microempresa. El dictado de estos cursos debe ser contratado, de preferencia, con entidades locales especializadas en capacitación de microempresas.

Debe advertirse, sin embargo, que es poco frecuente encontrar cursos de gestión empresarial que se hayan desarrollado para microempresas del ámbito rural o con características similares a las requeridas por las microempresas de mantenimiento vial¹³. Por tal razón, es conveniente que antes de proceder a la contratación de tales cursos, la Entidad Contratante prevea que los cursos

¹³ La OIT ha traducido y adaptado para su uso en los países de Latinoamérica, el curso Mejore su Negocio en Construcción (MESUNCO), el cual se orienta a la capacitación en gestión empresarial de micro y pequeñas empresas que actúan en el sector de la construcción. Este curso, a pesar de su carácter genérico, se adecúa suficientemente a las necesidades de las microempresas de mantenimiento vial.

estandarizados que estas entidades pudieran poseer, sean adaptados a la naturaleza y exigencias de las microempresas de mantenimiento vial. En el **Anexo 23**¹⁴, se dan las pautas generales para la realización de tal adaptación.

Objetivos

- Mejorar la gestión empresarial de la microempresa por parte de los socio-trabajadores de la misma.

Procedimiento

Esta capacitación tomará la forma de una capacitación en el trabajo y se imparte durante la primera fase de la contratación. Es conveniente que cada semana se enseñe una parte del curso a los socio-trabajadores para que ellos pongan en práctica, y así, la entidad promotora evalúe el entendimiento de la misma durante la próxima sesión de capacitación, sin embargo, también es posible que el curso se imparta de forma continuada, dependiendo de las posibilidades de apoyo de la entidad contratante.

Resultados esperados

Como consecuencia del curso taller, se espera que las microempresas:

- Adopten una organización interna capaz de asegurar un funcionamiento acorde a sus necesidades y a las normas técnicas que le serán asignadas.
- Un conjunto de socio-trabajadores capacitado para ejercer la función empresarial y con una visión clara acerca del rol social que cumple la empresa.
- Un conjunto de trabajadores con visión de futuro, capacitado para desarrollar una vida empresarial equilibrada.

Duración

Esta capacitación, si se imparte de manera continuada, tiene una duración de una a dos semanas, pero si se opta por impartirla parcialmente, se prevé una duración de seis meses a un año.

Paso 22: Acompañamiento

El acompañamiento técnico y empresarial a la microempresa, es una tarea que abarca un período de 6 meses a un año. En este acápite se incluye una explicación de los objetivos, procedimientos y resultados esperados, con la finalidad de brindar, al Equipo Promotor, una orientación sobre las actividades a desarrollar en este paso del proceso de las actividades de promoción e implementación, debido a que se considera que las microempresas requerirán de un apoyo, más o menos permanente, que ayude a su consolidación.

Este apoyo se orienta a reforzar la parte operativa, o sea la ejecución de las actividades de conservación vial, y la parte empresarial, o sea la consolidación de la administración y relaciones humanas de la empresa. La entidad promotora debe prever las acciones de acompañamiento con un carácter más o menos permanente al inicio de operaciones, las mismas que se irán espaciando en la medida que los trabajadores adquieran autonomía para ejecutarlas.

¹⁴ El contenido temático expuesto en este punto, ha sido tomado del curso diseñado por el Servicio de Capacitación Profesional del Ecuador (SECAP), con apoyo de OIT, para la capacitación de las microempresas promovidas por los gobiernos provinciales, dentro del marco del acuerdo CONCOPE/OIT.

Objetivo

Realizar actividades de asesoramiento técnico y empresarial para afirmar la capacidad técnica y operativa de la microempresa.

Procedimiento

- El asesoramiento se ofrece, de manera colectiva, al conjunto de socios de la microempresa o, de manera personal, a los socios que ejercen cargos de representación o jefatura.
- El acompañamiento exige un grado de compromiso personal de los Promotores Sociales y Técnicos que lo ejercerán, y requiere del apoyo decidido de los Promotores Legales en todo lo que les sea requerido.
- El asesoramiento se ejerce con el criterio de una capacitación activa, en la que los destinatarios (los dirigentes, los jefes o el colectivo empresarial) expresan sus ideas o puntos de vista. Los técnicos-asesores ayudan a que los socio-trabajadores sean los que tomen las decisiones.
- No se trata de que los asesores sustituyan a los actores en la toma de decisiones, sino de que los orienten. Primero, para que determinen las alternativas existentes, ayudando luego al análisis de las mismas, y facilitando la determinación de las ventajas y desventajas de cada una de ellas, así como ayudando a encontrar las implicancias de cada decisión; y, por último, alentando la decisión que se haya adoptado, aunque contravenga la preferencia del promotor.

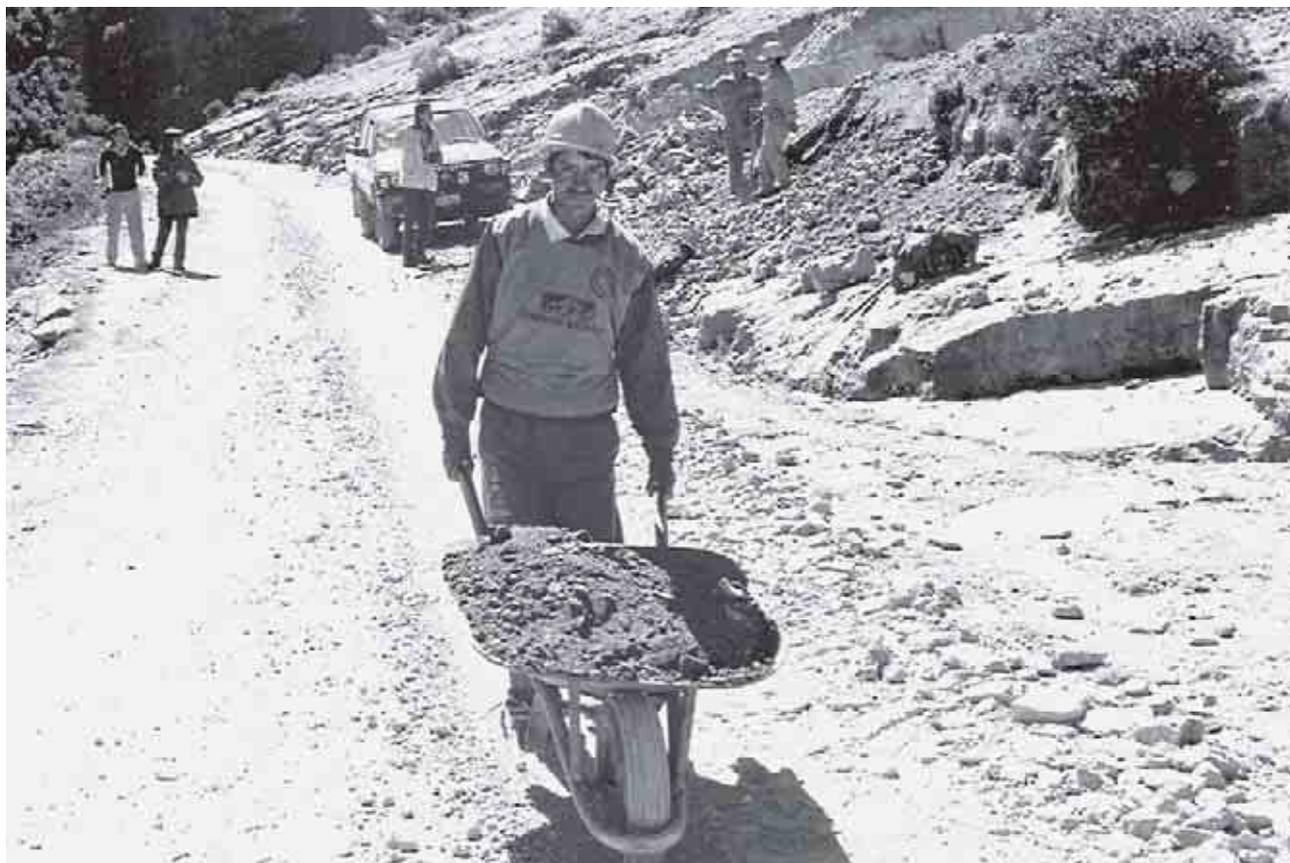
Resultados esperados

- Microempresas viales operando regularmente y de manera adecuada, con posibilidades de autosostener su desarrollo;
- Microempresas con capacidad para articular otras actividades productivas.

Duración

Entre seis meses y un año, dependiendo de la capacidad inicial de los socio-trabajadores y de la autonomía que adquiera la microempresa para ejercer sus funciones administrativas y operativas.

Microempresa de mantenimiento rutinario de caminos en plena operación



BIBLIOGRAFÍA

Programas de Infraestructura Intensivos en Empleo, Políticas y Prácticas Laborales - David Tajman y Jan de Veen. Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra. Edición en español. Lima, Perú, 2000.

Programas de Infraestructura Intensivos en Empleo, Desarrollo de Capacidades para la Contratación en el Sector de la Construcción - Peter Bentall, Andreas Beusch y Jan de Veen. Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra. Edición en español. Lima, Perú, 2000.

Curso: Transferencia de Metodologías para la Formación de Microempresas de Mantenimiento de Caminos Rurales - Instituto de Promoción de la Economía Social (IPES). Lima, Perú, 1999.

Desarrollo de emprendedores - Desarrollo Empresarial de Monterrey A.C. (DEMAC), México.

Confiar en uno mismo, programa de autoestima - Isabel Margarita Haeussler, Chile.

Guías para la Capacitación en Gestión Vial Municipal - Guía 2: Administración del Sistema de Gestión Vial Municipal - Programa Caminos Rurales (PCR), Lima, Perú, 2000.

Administración por valores - Ken Blanchard, Michael O'Connor. Editorial Norma

El liderazgo y la lucha por la integridad - Joseph L. Badaracco, Jr. y Richard R. Ellsworth - Editorial Norma.

Metodología - CEFE - GTZ. MITINCI. Perú.

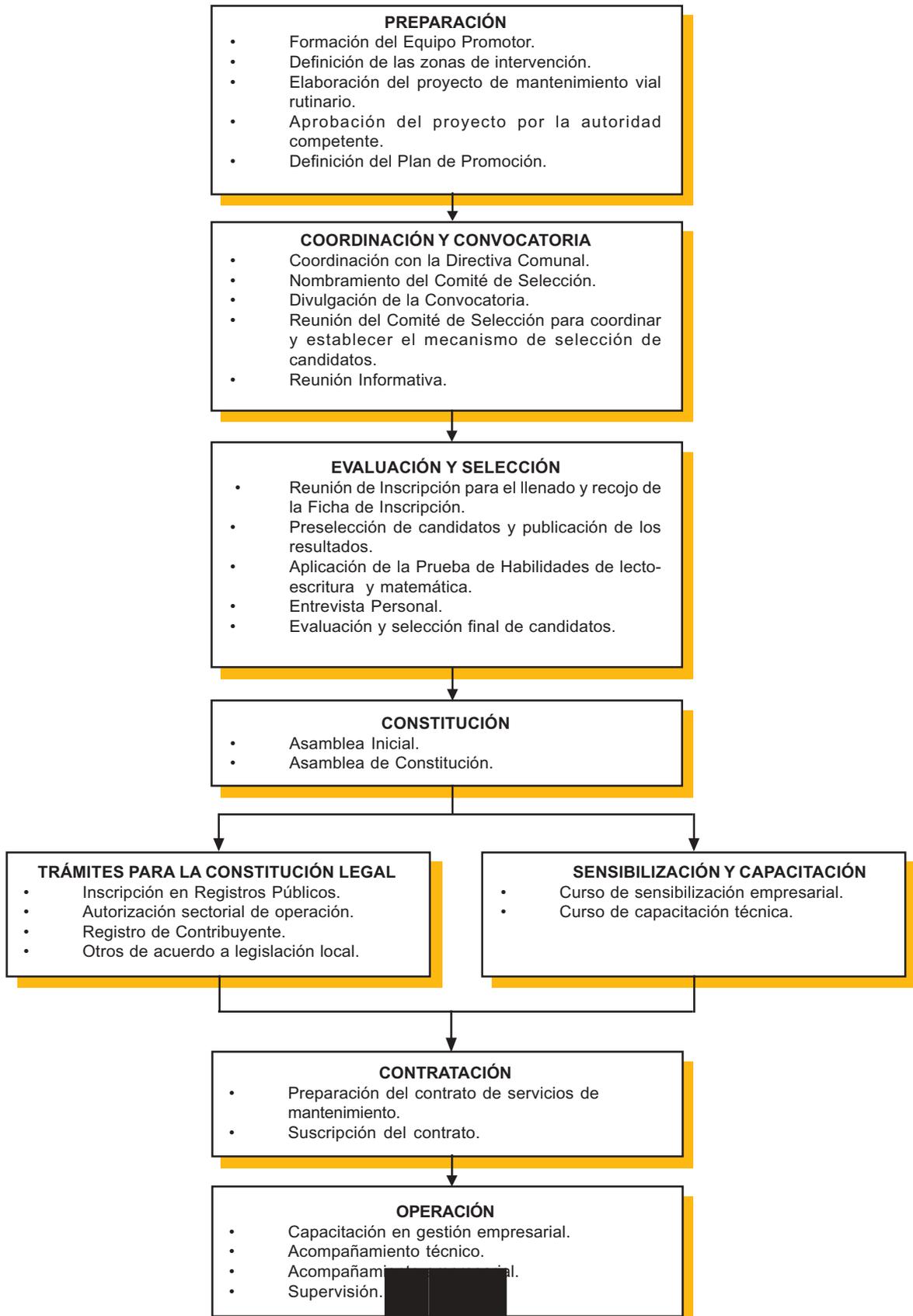
«Train the trainers» - Michael Birkenbiehl

Administración por resultados - Dale D. McConkey - Editorial Norma

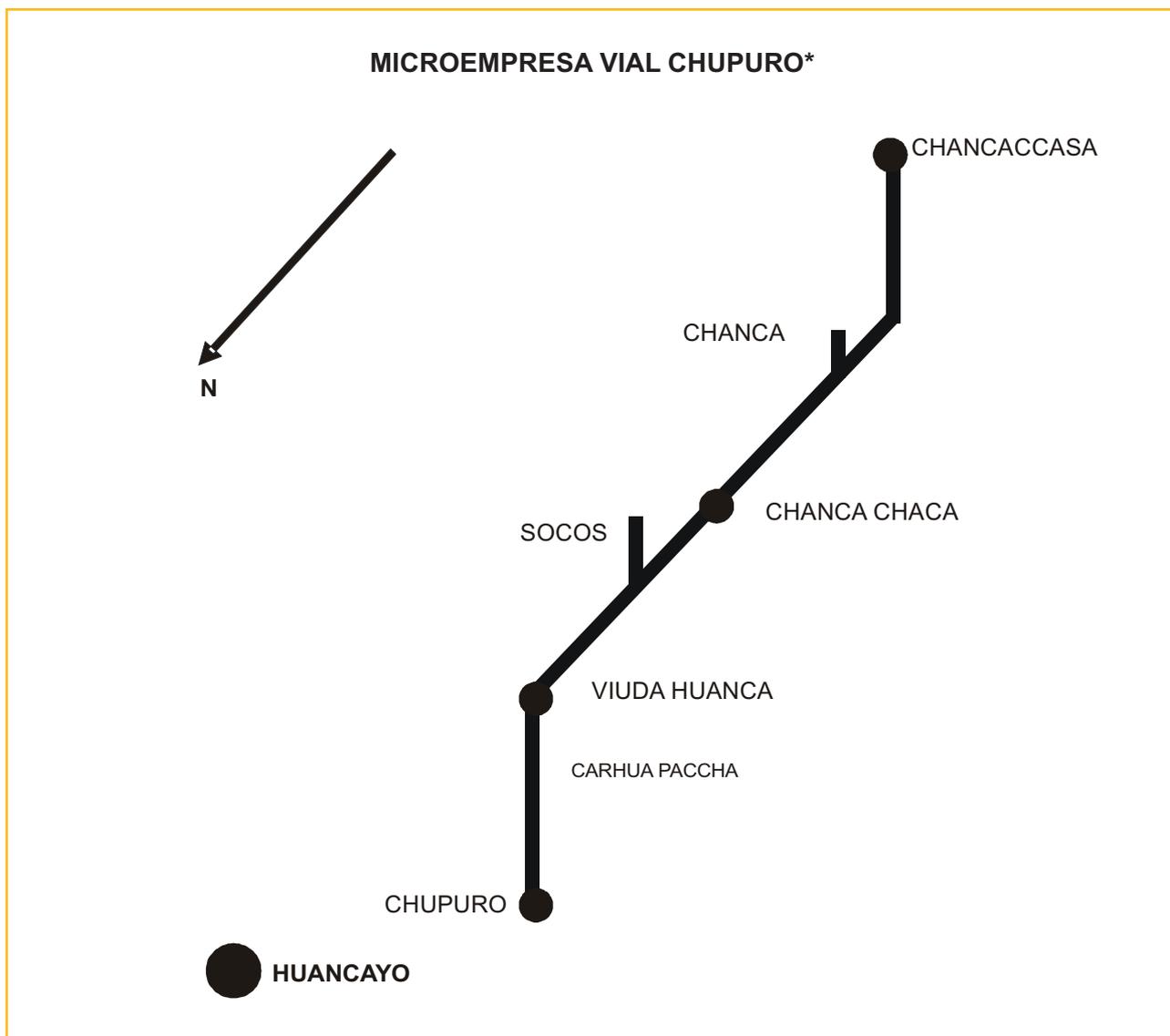
Gestión de la calidad total - Total Quality Management. TQM

ANEXOS

ANEXO 1: DIAGRAMA DEL PROCESO DE PROMOCIÓN



ANEXO 2: EJEMPLO DE DIAGRAMA VIAL Y DEFINICIÓN DEL NÚMERO DE TRABAJADORES



* Programa de Caminos Rurales/ PROVÍAS RURAL, Ministerio de Transportes y Comunicaciones del Perú

MICROEMPRESA	ZONA VIAL /SECTORES	KILOMETRAJE
Chupuro	Chupuro - Viuda Huanca	5 +460
	Viuda Huanca - Chanca Chaca	7 +040
	Chanca Chaca - Chancaccasa	12 +020
TOTAL	03 sectores	25 +020

En este caso el tramo de 25 km de extensión permite asignar la labor de mantenimiento rutinario a una microempresa compuesta de unos 10 trabajadores, considerando que el rendimiento promedio es de 2.5 km/trabajador año.

ANEXO 3: MODELO DE TÉRMINOS DE REFERENCIA

Modelo de Términos de Referencia para la presentación del proyecto de mantenimiento vial rutinario con microempresas

1. INTRODUCCIÓN

En este punto se trata de hacer un recuento teórico-conceptual de las razones que sustentan la propuesta de un sistema de mantenimiento vial de carácter rutinario; y por qué este debe ser realizado por microempresas.

1.1. El mantenimiento rutinario de caminos

En este acápite, se explica el denominado «ciclo fatal de los caminos», es decir la forma cómo las actuales políticas de «mantenimiento correctivo» inducen a que los caminos estén siempre en mal estado y a grandes pérdidas financieras en el largo plazo, generando una situación de no sostenibilidad del mantenimiento. Se explica, asimismo el «ciclo ideal de la conservación vial» que está basado en la combinación de prácticas de mantenimiento rutinario y mantenimiento periódico, las cuales aseguran menores costos de mantenimiento y una preservación de las inversiones viales en el largo plazo. La información requerida para el desarrollo de este acápite se encuentra contenida en la Guía Conceptual que forma parte de esta misma serie de publicaciones.

1.2. El mantenimiento rutinario a través de microempresas

En este acápite, se trata de presentar los antecedentes de operación del mantenimiento en base a microempresas existentes en el propio país o en otros países y que han resultado experiencias exitosas. Se incluye una breve explicación de la naturaleza del trabajo desarrollado por estas microempresas y un comentario acerca de las ventajas que presenta frente a los métodos convencionales de conservación, basados en el uso de maquinaria. Al igual que en el caso anterior, la información requerida para el desarrollo de este acápite se encuentra contenida en la Guía Conceptual que forma parte de esta misma serie de publicaciones.

2. SELECCIÓN DE ZONAS DE INTERVENCIÓN

En este punto, se presentan los procedimientos y criterios utilizados por el Departamento de Obras o Vialidad (o del Equipo de Promoción en pleno) para la selección de las zonas de intervención. El procedimiento es el explicado en el ítem precedente de este mismo manual. Los criterios serán los que haya definido el propio equipo de promoción, el departamento responsable (obras o vialidad), o responderá a criterios definidos previamente por la autoridad responsable.

3. INFORMACIÓN SOCIO-ECONÓMICA DE LAS ZONAS ELEGIDAS

En este punto, se brinda información social y económica de las zonas de intervención elegidas, como sustento de la decisión adoptada. 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 Departamento de Promoción Social o por el promotor destacado al Equipo de Promoción.

4. INFORMACIÓN TÉCNICA DEL CAMINO

En este punto, se presenta la información técnica del o de los caminos seleccionados, su condición de estado (inventario vial), según los criterios dados en el Manual Técnico que forma parte de esta misma serie de publicaciones, y un diagrama vial que habrá sido elaborado por el departamento de obras o vialidad (siguiendo el modelo señalado en el Anexo 2 de este manual). Esta información será la que permita definir el tipo de intervención requerido por cada camino en particular y servirá de base para la sustentación de los costos del mantenimiento que se detallarán en el punto siguiente.

5. COSTOS DEL MANTENIMIENTO RUTINARIO

En este punto, se realiza una determinación del presupuesto de costos unitarios para la ejecución del mantenimiento rutinario de las vías elegidas, según criterios que se exponen también en el Manual Técnico que forma parte de esta misma serie de publicaciones. La labor queda bajo responsabilidad del Departamento de Obras.

6. PROCESO Y COSTOS DE PROMOCIÓN

En este punto, se explica el alcance del proceso de promoción, el rol del Equipo Promotor y los requerimientos necesarios para la realización del proceso de promoción. Esta explicación debe servir de sustento para la elaboración del presupuesto de promoción y para establecer el uso de otros recursos (como movilidad y viáticos hasta los sitios de promoción, impresos, etc.). Esta labor corre a cargo del Promotor Social y cuenta con el apoyo de los Promotores Técnico y Legal.

7. MODALIDAD DE CONTRATACIÓN

Este punto corresponde ser desarrollado por el Promotor Legal. Aquí se presenta un resumen del análisis del marco legal que sustenta la contratación de las microempresas y la modalidad jurídica que éstas deben adoptar. En principio, se trata de una contratación por servicios de terceros, en tanto la microempresa goza de una personalidad jurídica autónoma que no genera vínculo laboral con la Entidad Contratante. Esta relación contratante – contratado, hace necesario que la Entidad Contratante destaque un supervisor responsable de verificar el cumplimiento de los términos pactados.

8. IMPACTOS DEL PROYECTO

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

8.1. Impactos viales

Se señalan aquí las ventajas del sistema de mantenimiento rutinario y preventivo de carácter permanente, el cual permite contar con vías en buen estado de funcionamiento durante todas las épocas del año. Esto, a su vez, genera beneficios a los transportistas (abaratamiento de los costos de transporte) y a la población usuaria, la cual podrá contar con tarifas más bajas de transporte y con acceso permanente a los servicios de salud y educación, así como a los mercados y a la producción, mejorando sus condiciones de competitividad. También se puede señalar que, si bien el mantenimiento rutinario no introduce mejoras en la red vial, permite ahorros futuros pues evita (o al menos posterga para el largo plazo) la necesidad de rehabilitar o reconstruir las vías.

8.2. *Impactos sociales (sobre el empleo y la pobreza)*

En este punto, se hace referencia a los impactos sociales que genera el proyecto de mantenimiento rutinario basado en microempresas. La generación de empleo y el pago a los socio-trabajadores con recursos monetarios, lo cual genera circulación de dinero en el área rural (un recurso escaso), la formación y transmisión de una cultura empresarial (que también es un recurso escaso en el área rural), y la generación de excedentes económicos (contando que la tarifa a pagar a la microempresa prevé un margen de utilidad) que permite la reinversión en otras actividades empresariales, todo lo cual hace que el proyecto se conciba como un instrumento de combate a la pobreza.

ANEXO 4: MODELO DE TÉRMINOS DE REFERENCIA

Modelo de Términos de Referencia usados para la presentación del proyecto de mantenimiento vial rutinario con microempresas por el Equipo Promotor de la provincia de Azuay, en el Ecuador, para la aprobación del Consejo Provincial

1. Datos generales del proyecto.
2. Responsables del proyecto.
3. Fecha de presentación.
4. Descripción general.
 - 4.1. Antecedentes.
 - 4.2. Descripción del proyecto.
 - 4.3. Objetivos del proyecto.
5. Aspectos técnicos.
 - 5.1. Aspectos técnicos de las vías.
 - 5.2. Actividades del mantenimiento vial rutinario.
6. Costos del proyecto.
7. Costo del mantenimiento.
8. Costo de formación y capacitación (operación del Equipo Promotor).

ANEXOS:

1. Mapa de ubicación de los proyectos.
2. Análisis de precios unitarios de las actividades del mantenimiento vial rutinario.
 - 2.1. Limpieza de plataforma.
 - 2.2. Roce y limpieza.
 - 2.3. Bacheo.
 - 2.4. Extracción de material de cantera.
 - 2.5. Cargado a mano en volquete.
 - 2.6. Transporte de materiales.
 - 2.7. Limpieza de cunetas.
 - 2.8. Limpieza de cunetas de coronación.
 - 2.9. Limpieza de alcantarillas.
 - 2.10. Limpieza de puentes.
 - 2.11. Construcción de muros secos.
 - 2.12. Encauzamiento de pequeños cursos de agua.
 - 2.13. Peinado de taludes.
 - 2.14. Vigilancia.
 - 2.15. Reforestación.
 - 2.16. Coordinación.
 - 2.17. Movilización.

ANEXO 5: MODELO DE CRONOGRAMA DEL PROCESO DE PROMOCIÓN

Paso	Responsable	Semana																
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1. Formación del Equipo Promotor																		
2. Definición de las zonas de intervención																		
3. Elaboración del proyecto																		
4. Aprobación del proyecto																		
5. Definición del Plan de Promoción																		
6. Coordinación con la Directiva Comunal																		
7. Nombramiento del Comité de Selección																		
8. Divulgación de la Convocatoria																		
9. Reunión del Comité de Selección																		
10. Reunión Informativa																		
11. Reunión de Inscripción																		
12. Preselección																		
14. Prueba de Habilidades y Entrevista Personal																		
15. Evaluación y selección final																		
16. Asamblea Inicial																		
17. Asamblea de Constitución																		
18. Sensibilización Empresarial																		
19. Sensibilización Técnica																		
20. Contratación																		
21. Capacitación Empresarial																		
22. Acompañamiento y Supervisión																		

ANEXO 6: MODELO DE CARTA DE PRESENTACIÓN

(Lugar y fecha)

Señor (a)
(Nombre del dirigente comunal)
(Cargo)
Presente

De mi mayor consideración:

Por medio de la presente comunicación, pongo en su conocimiento que su comunidad ha sido incluida dentro del plan (proyecto) de mantenimiento vial de la provincia (municipio), el cual implica la promoción de microempresas de mantenimiento vial.

Dichas microempresas quedarán constituidas con pobladores de su localidad, para lo cual se realizará un proceso de selección que requiere contar con una activa participación de la directiva comunal que Ud. preside, por lo que resulta de suma importancia realizar acciones de coordinación que permitan respaldar esta propuesta.

El equipo promotor encargado de desarrollar la implementación de la(s) microempresa(s), tiene como responsable al señor (nombre del promotor responsable), quien será el encargado de informar a Ud. los alcances y perspectivas del proyecto, por lo que ruego a Ud. ofrecerle las facilidades que permitan desarrollar esta acción, que sin duda será de beneficio para su comunidad.

Agradeciendo de antemano el apoyo que pueda brindar al desarrollo de estas acciones, me despido de Ud. con un cordial saludo.

Atentamente,

(Nombre)
(Cargo: Alcalde, Prefecto, Gobernador)

ANEXO 7: OBJETIVOS Y BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE MICROEMPRESAS

- a. El mantenimiento rutinario de los caminos se realiza con un carácter preventivo; es decir, se orienta a evitar que se produzcan daños en las vías que se encuentran en buen estado (supera el concepto de mantenimiento correctivo, según el cual la autoridad responsable interviene en las vías sólo cuando los daños son visibles o las vías se encuentran intransitables).
- b. Este sistema de mantenimiento vial permite un ahorro en el largo plazo, pues ya no se necesitará realizar reparaciones costosas de los caminos.
- c. El mantenimiento rutinario se ejecuta a costos menores, porque la labor se desarrolla a través del uso de la mano de obra intensiva.
- d. Los caminos adecuadamente mantenidos, facilitan el acceso de la comunidad a los mercados y servicios (de salud y educación) durante todas las épocas del año.
- e. Los caminos en buen estado permiten una reducción de los costos de transporte, lo cual repercute en una disminución de las tarifas de transporte y de los fletes de carga.
- f. La implementación de microempresas genera empleo directo entre hombres y mujeres de la localidad.
- g. Las microempresas transfieren «dinero fresco» a zonas rurales carentes de este recurso.
- h. Se introduce una «cultura empresarial» como factor de acceso al conocimiento y al desarrollo de habilidades entre hombres y mujeres de la localidad.
- i. El sistema de pago prevé un margen de utilidad no distribuible que posibilita la reinversión en otras empresas o proyectos productivos.
- j. Este conjunto de beneficios repercute en el desarrollo local de las zonas rurales.

ANEXO 8: REQUISITOS BÁSICOS PARA LA POSTULACIÓN A SOCIO TRABAJADOR DE LA MICROEMPRESA VIAL

REQUISITOS BÁSICOS PARA LA POSTULACIÓN

- Ser mayores de 18 años.
- Tener documento de identidad.
- Saber leer y escribir.
- Desarrollar las cuatro operaciones matemáticas y sacar porcentajes.
- 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
- Tener plena capacidad física y mental.

OTROS REQUISITOS

- Asistir a la Reunión Informativa para la formación de microempresas viales.
- Llenar la Ficha de Inscripción, que tiene carácter de declaración jurada.
- Residir en la zona donde se desarrollará la labor de mantenimiento rutinario de los caminos rurales.
- Haber desarrollado actividades en caminos y/o tareas de construcción civil o tareas agrícolas.

ANEXO 9: MODELO DE UN VOLANTE PARA LA CONVOCATORIA

FORMACIÓN DE MICROEMPRESAS VIALES EN LA COMUNIDAD

El Municipio (Consejo provincial) de (nombre) desea crear una microempresa para el mantenimiento del camino entre (nombre) y (nombre), por lo que se requiere (numero) personas para asociarse y formarla.

Convocatoria a Reunión Informativa

Convoca:	El Municipio (Consejo provincial) de (nombre).
A:	Mujeres y hombres de la comunidad interesados en asociarse para formar microempresas de mantenimiento de caminos.
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.
- Desarrollar las cuatro operaciones matemáticas básicas y sacar porcentajes.
- No desempeñar cargo político, público o comunal que pueda ser incompatible con la calidad de socio o influenciar en el proceso de Selección.
- Tener plena capacidad física y mental.
- Residir en la zona donde se desarrollará la labor para el mantenimiento rutinario de los caminos rurales.
- Haber trabajado en caminos y/o construcción civil o desarrollado tareas agrícolas.
- Asistir a la Reunión Informativa para la formación de microempresas viales.
- Llenar una Ficha de Inscripción que tiene carácter de declaración jurada.

ANEXO 10: MODELO DE FICHA DE INSCRIPCIÓN

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	
NIVEL EDUCATIVO	
Grado de instrucción	<input type="radio"/> Primaria Completa <input type="radio"/> Primaria Incompleta <input type="radio"/> Secundaria Completa <input type="radio"/> Secundaria Incompleta <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 la labor de caminos?	<input type="radio"/> SI <input type="radio"/> NO
¿Ha participado en faenas para su comunidad? ¿Cuáles?	<input type="radio"/> SI <input type="radio"/> NO

SITUACIÓN SOCIOECONÓMICA		
Número de hijos menores: (edades)	
Número de hijos mayores: (edades)	
¿Trabaja su esposa, su esposo?	<input type="radio"/> SI	<input type="radio"/> NO
¿Dónde?.....	
¿Cuánto gana mensualmente?.....	
¿Trabajan sus hijos?	<input type="radio"/> SI	<input type="radio"/> NO
¿Dónde?.....	
¿Cuánto ganan?	
¿A cuántas personas mantiene usted?	
¿Es usted madre soltera?	<input type="radio"/> SI	<input type="radio"/> NO
¿Tiene usted propiedades?		
Terreno agrícola	<input type="radio"/> SI	<input type="radio"/> NO
Vivienda	<input type="radio"/> SI	<input type="radio"/> NO
Local comercial	<input type="radio"/> SI	<input type="radio"/> NO
SITUACIÓN LABORAL ACTUAL		
¿Tiene empleo fijo?	<input type="radio"/> SI	<input type="radio"/> NO
¿Cuál?	
¿Desde cuándo?	
¿Cuánto gana cada mes?	
¿Tiene empleo temporal?	<input type="radio"/> SI	<input type="radio"/> NO
¿Cuál?	
¿Cada cuánto tiempo?	
¿Cuánto gana cada mes aproximadamente?	
ACTIVIDADES EMPRESARIALES		
¿Actualmente tiene usted algún negocio?	<input type="radio"/> SI	<input type="radio"/> NO
¿Qué tipo de negocio?	
¿Ha tenido usted alguna vez un negocio?	<input type="radio"/> SI	<input type="radio"/> NO
¿Cuál?	
¿Cómo le fue?, ¿Por qué?	
DIRIGENCIA - LIDERAZGO		
¿Desempeña o ha desempeñado algún cargo directivo en su localidad? ¿Cuáles?		
1	
2	
3	
4	
¿Ha desarrollado algunas actividades, proyecto o programa a favor de su comunidad?		
1	
2	
3	
4	

Declaración Jurada

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

Lugar y Fecha:

Nombre:

Firma:

ANEXO 11: 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 Completa <input type="radio"/> Primaria Incompleta <input type="radio"/> Secundaria Completa <input type="radio"/> Secundaria Incompleta <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 caminos	
¿Hace cuánto tiempo?	2 puntos si tiene bastante experiencia	
¿Qué otras experiencias laborales tiene?	3 puntos si tiene experiencia en construcción y mantenimiento	
¿Tiene experiencia en la labor de caminos?	4 puntos si tiene experiencia en caminos	
¿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 y a las que poseen 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?	2 puntos si no trabaja su esposo(a)	
¿Dónde?	1 punto si gana poco	
¿Cuánto gana mensualmente?		
¿Trabajan sus hijos?	2 puntos si no trabajan sus hijos,	
¿Dónde?	1 punto si ganan poco	
¿Cuánto ganan?		
¿A cuántas personas mantiene usted?	1 punto por cada persona mantenida (máximo 6 puntos)	
¿Es usted madre soltera?	5 puntos si es madre soltera	
¿Tiene usted propiedades?		
Terreno agrícola	1 punto si no tiene terreno agrícola	
Vivienda	1 punto si no tiene vivienda	
Local comercial	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?	4 puntos si no tiene empleo fijo	
¿Cuál?	1 punto si lo tiene desde hace poco	
¿Desde cuándo?	2 punto si gana poco	
¿Cuánto gana cada mes?		
¿Tiene empleo temporal?	6 puntos si no tiene empleo,	
¿Cuál?	2 puntos si el tiempo es lejano,	
¿Cada cuánto tiempo?	2 punto si gana poco	
¿Cuánto gana cada mes aproximadamente?		
ACTIVIDADES EMPRESARIALES		15 puntos
Se califica con mayor puntaje a las personas que tienen experiencia de negocios		
¿Actualmente tiene usted algún negocio?	10 puntos si tiene un negocio	
¿Qué tipo de negocio?		
¿Ha tenido usted alguna vez un negocio?	5 puntos si ha tenido un negocio	
¿Cuál?		
¿Cómo le fue?, ¿Por qué?		

DIRIGENCIA - LIDERAZGO

16 puntos

Se califica con mayor puntaje a las personas que ejecutan o han ejecutado cargos directivos en su comunidad y desarrollan o desarrollaron acciones para su comunidad

¿Desempeña o ha desempeñado algún cargo directivo en su localidad? ¿Cuáles?

- 1. **2 punto**
- 2. **2 puntos**
- 3. **2 puntos**
- 4. **2 puntos**

¿Ha desarrollado algunas actividades, 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

Criterios	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 12: CRITERIOS PARA LA EVALUACIÓN DE LA FICHA DE INSCRIPCIÓN

REQUISITOS BASE

- Ser mayores de 18 años.
- Tener documento de identidad.
- Saber leer, escribir.
- Desarrollar las cuatro operaciones matemáticas y sacar porcentajes
- No desempeñar cargo político, municipal o prefectural, público o comunal que pueda ser incompatible con la calidad de socio o influenciar en el proceso de selección.
- Tener plena capacidad física y mental.
- Residir en la zona donde se desarrollará la labor para el mantenimiento rutinario de los caminos rurales.
- Asistir a la Reunión Informativa para la formación de microempresas viales.
- Llenar una Ficha de Inscripción, que tiene carácter de declaración jurada.
- Haber desarrollado actividades en caminos y/o construcción civil o faenas agrícolas.

CAUSALES ELIMINATORIAS

- Los candidatos a los que se les compruebe que sus declaraciones son falsas, serán eliminados automáticamente.
- Los candidatos que no se presenten en la fecha de la Reunión de Inscripción, perderán la oportunidad de la postulación.
- Los candidatos que se presenten en estado etílico, perderán la oportunidad de la postulación.
- No se aceptará ningún tipo de recomendación.

GÉNERO

La igualdad entre mujeres y hombres significa ante toda 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 candidatos.

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.

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 del mantenimiento, 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 de operación preferido 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 socio-trabajadores tengan las siguientes habilidades:

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

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

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 caminos o similares, como construcción civil y/o en faenas agrícolas. La participación en faenas comunales gratuitas, es otro dato importante a valorar, para así conocer el desempeño social del postulante.

SITUACIÓN SOCIO-ECONÓMICA

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.

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.

SITUACIÓN LABORAL

En este punto, se evalúa la situación laboral actual del candidato a socio-trabajador. Se otorga mayor puntaje a las personas que tengan sólo empleo temporal y al que presenta mayor inestabilidad (o períodos muy largos de desocupación).

Se califica, asimismo, el nivel de remuneraciones percibido, otorgando mayor calificación a los que menores ingresos obtienen.

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 vial.

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 empresario.

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.

ANEXO 13: MODELO DE PRUEBA DE HABILIDADES

PRUEBA DE LECTO-ESCRITURA

Los participantes deberán leer e interpretar el siguiente párrafo y responder a las preguntas que se consignan a continuación:

«Las microempresas de mantenimiento vial que se promoverán en la comunidad, son entidades jurídicas, constituidas bajo una forma empresarial o asociativa. Las microempresas realizan labores de mantenimiento rutinario de los caminos de manera permanente, contando, para ello, con pobladores de la comunidad. Su finalidad es mantener los caminos en un buen estado de conservación, durante todo el año. Esto permite que los vehículos circulen libremente y que las personas tengan acceso permanente a los mercados y a los servicios de salud y educación.»

Lea cada pregunta, revise el párrafo cada vez que lo necesite y conteste:

1. *¿Dónde se promoverán las microempresas de mantenimiento vial?*

.....
.....
.....

2. *¿Bajo qué forma jurídica se constituirán las microempresas?*

.....
.....
.....

3. *¿Qué labor realizan las microempresas de manera permanente?*

.....
.....
.....

4. *¿Qué finalidad tienen las microempresas?*

.....
.....
.....

5. *¿Qué se logra cuando los caminos están en buen estado de conservación?*

.....
.....
.....

PRUEBA DE HABILIDADES MATEMÁTICAS

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	287

4. Realice las siguientes divisiones:

2,346 : 23	91,965 : 56	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

6. Resuelva los siguientes problemas:

- Si el municipio le dice que la tarifa que le va a pagar a la microempresa es de 730 dólares por kilómetro al año, ¿Cuánto cobraría la microempresa anualmente, si el camino que le han asignado tiene 14 km de extensión?
- Si la microempresa tiene 5 trabajadores, ¿cuál es el promedio de extensión asignado a cada trabajador, según el caso anterior?

- 6.3. Si el jornal asignado a cada trabajador es de US \$ 80 por mes, cuál sería el monto total de la planilla mensual? ¿Y el de la planilla anual, incluyendo un mes de gratificaciones?
- 6.4. Sí las cargas sociales representan un sobre costo del 23.5% sobre el pago efectivo al trabajador, ¿cuál sería el monto mensual de cargas sociales? ¿Y el monto anual?
- 6.5. Si el valor de las herramientas y otros enseres de la microempresa es de US \$ 1,500 y le dicen que la depreciación anual equivale al 20%. Calcule ese valor y diga luego ¿En cuantos años se habrá cancelado el total?
- 6.6. Si el valor del impuesto al valor agregado (o impuesto general a las ventas) es del 12 % sobre el valor facturado, calcule el monto mensual y anual del impuesto a pagar, tomando en cuenta los datos del problema 6.1.
- 6.7. Con los datos anteriores calcule:
- El margen de operación de la microempresa, o sea, la deducción del pago de impuestos, planilla y depreciación anual del monto de los ingresos totales.
 - A ese margen de operación dedúzcale los gastos generales, de acuerdo al siguiente listado mensual:

• Alquiler del local	US \$*	20
• Pago al contador	US \$	40
• Pago de luz y agua del local	US \$	20
• Gastos de coordinación	US \$	30
• Gastos bancarios	US \$	5
• Cargas sociales de pago mensual	13 % de la planilla	
• Cargas diferidas de pago anual	10.5 % de la planilla anual	

* US \$ = dólares de Estados Unidos de Norteamérica.

ANEXO 14: PREGUNTAS Y CRITERIOS PARA LA ENTREVISTA PERSONAL

PREGUNTAS	CRITERIOS	PUNTAJE
¿Por qué se presenta a esta convocatoria?	¿Tiene capacidad de riesgo?	2
¿Qué tipo de trabajos ha realizado?	¿Conoce la labor vinculada a caminos?	2
¿Cómo apoyaría Ud. al funcionamiento de la microempresa?	¿Se identifica como líder?	2
¿Cree que las personas que se están presentando como candidatos a socios de la microempresa cumplirán con el compromiso de trabajo?	¿Tiene una actitud positiva?	2
¿Qué opinión tiene de las personas que se presentan a esta convocatoria?	¿Tiene una opinión formada?	2
¿Ha resuelto alguna vez un conflicto?	¿Tiene capacidad de solucionar conflictos?	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 al ser parte de la microempresa?	¿Relaciona los deberes y derechos en calidad de empresario y no de dependiente?	2
¿Qué haría Ud. con el dinero que gane como socio de la microempresa?	¿Valora el aspecto económico y tiene perspectivas mayores para el futuro?	2
¿A qué persona admira? ¿Por qué?	¿Identifica los valores de personas trascendentes con liderazgo?	2
		20 puntos

Se busca descubrir en los postulantes actitudes positivas, capacidad de convocatoria y liderazgo y capacidad emprendedora. También criterio de justicia y equidad, capacidad de solucionar conflictos y actitud para resolver problemas y conciencia de la interacción grupal

No se consideran los casos de personas conflictivas, con actitudes negativas o excesivamente individualistas, de acuerdo al resultado de la evaluación.

ANEXO 15: DINÁMICA DE INTEGRACIÓN GRUPAL Y ORIENTACIÓN EMPRESARIAL

Esta dinámica tiene la finalidad de contribuir a que las personas preseleccionadas accedan a un mejor conocimiento de sus potenciales socios, mediante la participación en dinámicas grupales orientadas a la definición del equipo empresarial definitivo.

Se utilizarán tres dinámicas participativas que permitirán desencadenar procesos de conocimiento mutuo, expresiones de cooperación, participación y estilos de liderazgos.

Nombre de la dinámica	Finalidad estimado	Tiempo (supuesto 20 participantes)
Presentación personal	Conocimiento de cada uno de los participantes. Mediante esta presentación se conoce el nombre, trabajo, interés en la microempresa, expectativas, experiencias, procedencia.	1 hora
Lluvia de ideas	Opiniones sobre cómo definir un grupo y un equipo de trabajo. Identificación de desafíos por superar.	1 hora y 30 minutos
¿Quién es empresario?	Aplicar un test de autoanálisis de las aptitudes empresariales.	1 hora
Total		3 horas y 30 minutos

Presentación personal

a. *Objetivo*

Lograr que los candidatos seleccionados tengan conocimiento sobre sus potenciales socios en la microempresa, a partir de una presentación de sus expectativas, habilidades, experiencias e información familiar.

b. *Desarrollo*

- El Promotor Social da las indicaciones de que los asistentes se van a presentar por parejas y que éstas deben intercambiar determinado tipo de información que es de interés para todos. Por ejemplo, el nombre, el interés que tiene por la microempresa, experiencias en negocios, expectativas, información sobre su trabajo.
- Cada persona busca un compañero que no conozca (o que sólo conoce de vista, en la comunidad) y conversan durante cinco minutos.
- Luego, en asamblea, cada participante presenta a su pareja.

c. *Recomendaciones*

- Siendo una técnica de presentación y animación, debe intercambiarse aspectos personales y de expectativas con respecto a su participación en la microempresa;
- La información que recoge cada compañero, se expresa en el plenario de manera sencilla y breve.
- El Promotor Social debe estar atento para animar, agilizar la presentación y observar el comportamiento de las personas.

Lluvia de ideas

a. Objetivo.

Poner en común el conjunto de ideas o conocimientos que cada uno de los participantes tiene sobre un tema y colectivamente llegar a una síntesis, conclusiones o acuerdos comunes. Para el caso presente, se trata de llegar a acuerdos en la definición de lo que es un grupo y lo que es un equipo empresarial. La finalidad es que se reflexione sobre las características y los desafíos que supone la conformación de un equipo.

b. Desarrollo

El Promotor Social hará las siguientes preguntas:

¿Qué es un grupo? Puede aclarar diciendo cómo ellos conceptualizan a un grupo de amigos.

- Cada participante da una idea o piensa sobre lo que es un grupo.
- No se permite discutir la idea o lo que se piensa.
- Conforme se van expresando, el Promotor Social va anotándolas en una pizarra o en un papel.
- Luego de haber finalizado los aportes, las ordena de acuerdo a respuestas similares.
- Finaliza motivando a los participantes para que definan colectivamente lo que es un **grupo**.

La segunda pregunta es: **¿Qué es un equipo de trabajo?**

Al igual que la pregunta anterior, se finaliza con una definición de lo que es un **equipo de trabajo** y se avanza en un análisis de diferencias entre ambos conceptos. La dinámica debe centrarse en las diferencias y las exigencias de lo que debe ser un equipo, con la finalidad de contrastar con la situación actual del grupo de candidatos seleccionados.

El cuadro siguiente, es el que deberá utilizarse para vaciar las respuestas e identificar el estado de situación (fortalezas y debilidades), que debe conducir a la identificación de las necesidades para que un grupo de personas forme un equipo. Debe tenerse en cuenta que más que identificar estas necesidades, lo que importa es que los candidatos seleccionados, tomen conciencia que formar una empresa requiere determinación, superación de obstáculos y una clara imagen de lo que se desea.

¿Qué es un grupo?	¿Qué es un equipo empresarial?	¿Somos un equipo empresarial?, ¿Qué tenemos y qué nos falta?		
		Fortalezas	Debilidades	¿Qué debemos hacer?

c. Finalización de la dinámica.

El Promotor finaliza la dinámica resaltando las características de un equipo empresarial y las debilidades que se deben superar en el proceso de constitución de la empresa.

Autoanálisis empresarial

a. Objetivo

Esta última dinámica, como se desprende de su título, busca que cada participante realice un autoanálisis de sus aptitudes, para verificar si efectivamente éstas pueden devenir en una futura conducta empresarial.

b. Desarrollo

El Promotor Social deberá tener en cuenta si todos los participantes están en condiciones de llenar el test. Si ello no fuese posible, el Promotor Social deberá efectuar la entrevista, registrar las respuestas y calcular los resultados.

Una vez finalizado el ejercicio, el Promotor Social se entrevistará con cada uno de los candidatos seleccionados y comentará los resultados obtenidos. Luego, en la plenaria, hará una reflexión sobre la importancia para las personas de reconocer sus fortalezas y debilidades y las inclinaciones que todos tenemos para una u otra actividad. También deberá hacer hincapié que este análisis es como una fotografía de este momento y que luego de transcurrido un tiempo prudencial (uno o dos años), se podría aplicar de nuevo el test y ellos podrán comprobar cómo han desarrollado sus aptitudes empresariales y personales.

Se repartirá el siguiente test a cada persona y un lápiz de grafito para anotar las respuestas.

AUTOANÁLISIS DE LAS APTITUDES EMPRESARIALES			
Marque con una X en la columna que considere que mejor responde a las siguientes preguntas:			
Preguntas	A veces	Usualmente	Siempre
1. ¿Tiene iniciativas?			
2. ¿Es optimista y positivo?			
3. ¿Le gusta competir?			
4. ¿Reconoce sus errores?			
5. ¿Se relaciona bien con los demás?			
6. ¿Suele fijarse objetivos?			
7. ¿Analiza las cosas antes de actuar?			
8. ¿Organiza bien sus trabajos?			
9. ¿Acepta las críticas de sus compañeros?			
10. ¿Es realista?			
11. ¿Le gusta trabajar en equipo?			
12. ¿Siente que tiene confianza en sí mismo?			
13. ¿Le gusta aceptar responsabilidades?			
14. ¿Es independiente, por naturaleza?			
15. ¿Afronta sus problemas?			
16. ¿Piensa en el futuro para Ud. y su familia?			
17. ¿Toma sus propias decisiones?			
18. ¿Toma riesgos en su trabajo o en su familia?			
19. ¿Es persistente con sus ideas?			
20. ¿Las personas entienden sus ideas?			
21. ¿Le gusta aprender cosas nuevas?			
22. ¿Le gusta mandar y ser obedecido?			
23. ¿Tiene grandes aspiraciones?			
SUBTOTAL			
TOTAL			

Después de cada candidato seleccionado ha llenado el test, el Promotor Social reparte las siguientes

AUTOANÁLISIS DE LAS APTITUDES EMPRESARIALES	
Determine su puntuación asignando:	
<p>Para las preguntas 1 a 13 asigne:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2 puntos a cada respuesta «SIEMPRE» • 1 punto a cada respuesta «USUALMENTE» • 0 puntos a cada respuesta «A VECES» <p>Para las preguntas 14 a 23 asigne:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 4 puntos a cada respuesta «SIEMPRE» • 2 puntos a cada respuesta «USUALMENTE» • 0 puntos a cada respuesta «A VECES» 	
Evalúe sus resultados y extraiga sus propias conclusiones:	
53 o más puntos:	Demuestra muy buenas aptitudes empresariales. Si las desarrolla adecuadamente logrará ser un excelente empresario.
Entre 38 y 52 puntos:	Tiene las aptitudes básicas necesarias para ser un buen empresario. Sólo le falta un poco más de decisión para que pueda desarrollarlas.
Entre 23 y 37 puntos:	Si realmente quiere participar o dedicarle a una empresa, debe poner especial atención en desarrollar las aptitudes que le faltan. Sería conveniente que se asocie con alguien que le pueda apoyar o que complemente sus aptitudes con las suyas.
Menos de 23 puntos:	Es muy probable que tenga aptitudes para otro tipo de actividades diferentes a la empresarial.

pautas para su puntuación.

c. Finalización

La dinámica finaliza con una entrevista del promotor con cada participante, para comentar acerca de sus resultados y las opciones que tiene en su integración a la microempresa de mantenimiento.

ANEXO 17: MODELO DE AGENDA PARA LA REUNIÓN INFORMATIVA

AGENDA

Duración aproximada: 3:00 horas

TIEMPO	CONTENIDOS	RESPONSABLE
15'	Inauguración <ul style="list-style-type: none"> • Bienvenida y saludo al auditorio. • Reconocimiento de las autoridades presentes. • Palabras de la autoridad competente (decisión de dar inicio al proceso de mantenimiento rutinario de los caminos con microempresas de origen comunal). 	Dirigente comunal. Autoridad invitada.
30'	Información general acerca del proyecto vial <ul style="list-style-type: none"> • Criterios usados para la selección de las zonas de intervención del proyecto. • Número de microempresas a implementarse por cada zona de intervención y estimado del número y tipo de plazas de empleo que se crearán (Anexo 2). • La modalidad de microempresa que se impulsará. • Ventajas de la formación de microempresas para la comunidad e impactos para el desarrollo local (Anexo 7). 	Promotor Técnico Promotor Social
20'	Las actividades de mantenimiento rutinario <ul style="list-style-type: none"> • Actividades de mantenimiento que realizan las microempresas. 	Promotor Técnico
30'	Proceso para la conformación de las microempresas <ul style="list-style-type: none"> • Proceso para la formación de la microempresa vial (Anexo 1). • Responsabilidades y roles de la microempresa y de la Entidad Contratante. 	Promotor Social Promotor Legal
30'	El proceso de selección <ul style="list-style-type: none"> • Requisitos para la postulación (Anexo 8). • Proceso de selección. • La Ficha de Inscripción (Anexo 10). 	Promotor Social
30'	Conversatorio <ul style="list-style-type: none"> • Fase de preguntas y respuestas del auditorio. 	Equipo Promotor
10'	Cierre <ul style="list-style-type: none"> • Informar del 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 Directiva Comunal	Dirigente Comunal
10'	Compromisos personales de inscripción <ul style="list-style-type: none"> • Las personas interesadas reciben la Ficha de Inscripción y lo anotan en la Hoja de Asistencia. • Se entrega la Ficha de Inscripción 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 19: MODELO DE AGENDA PARA LA ASAMBLEA INICIAL

Duración aproximada 3:30 horas

TIEMPO	CONTENIDOS	RESPONSABLE
15'	Inauguración <ul style="list-style-type: none"> Palabras de bienvenida de los dirigentes comunales. Presentación de la sesión. 	Dirigente Comunal Promotor Social
30'	Asuntos Técnicos <ul style="list-style-type: none"> Actividades que realiza la microempresa. La organización en cuadrillas de trabajo. 	Promotor Técnico
30'	Asuntos Socio-empresariales <ul style="list-style-type: none"> Organización para la operación empresarial. La gerencia operativa. La relación gerente/presidente. El tesorero-cajero. Control Social. 	Promotor Social.
60'	Asuntos legales <ul style="list-style-type: none"> Normas vigentes para la constitución legal de la microempresa (como asociación o sociedad). Modalidad(es) jurídica(s) recomendada(s) para la constitución legal de las microempresas. Órganos de gobierno de la microempresa. Deberes y derechos de los asociados. Requisitos necesarios y procedimientos a seguir para que la microempresa adquiera personalidad jurídica. Normas de trabajo y legislación laboral aplicable a la(s) modalidad(es) jurídica(s) recomendada(s). Responsabilidades legales de la microempresa y alcance de las responsabilidades de los asociados. Necesidad de la licencia de operación y trámites que se deben realizar para su obtención. Libros sociales y contables y otros documentos que implican responsabilidad. Pagos iniciales que deben realizar los asociados. El procedimiento de constitución: preparación de los estatutos de constitución de la empresa o asociación y necesidad de la realización de una Asamblea de Constitución. 	Promotor Legal
30'	Conversatorio <ul style="list-style-type: none"> Absolución de preguntas. Motivación del diálogo reflexivo. 	Promotor Social
30'	Acuerdos que deberán adoptarse en la Asamblea de Constitución <ul style="list-style-type: none"> Integrantes permanentes y temporales. Modalidad jurídica. Elección de cargos. Pago de aportaciones. 	Promotor Social
15'	Definición de roles y responsabilidades para la constitución <ul style="list-style-type: none"> Definición de roles y responsabilidades que asumirán cada uno de los actores durante el proceso de constitución legal de la microempresa. 	Promotor Social

ANEXO 20: MODELO DE ESTATUTOS DE CONSTITUCIÓN DE UNA MICROEMPRESA EN BOLIVIA*

DOCUMENTO PRIVADO DE CONSTITUCIÓN DE SOCIEDAD ACCIDENTAL CON OBJETO DETERMINADO

Conste por el presente documento privado de constitución de sociedad accidental para la conservación rutinaria de carreteras, en el marco de lo establecido por los artículos 365 y siguientes del Código de Comercio, el cual podrá ser elevado a la categoría de instrumento público a sólo reconocimiento de firmas y rúbricas al tenor de las siguientes cláusulas:

PRIMERA: Son partes del presente contrato las personas naturales que a continuación se detallan estableciéndose sus nombres, documento de identidad, estado civil y domicilio, todos ellos mayores de edad, hábiles por derecho.

No.	NOMBRE Y APELLIDOS	CEDULA DE IDENTIDAD	ESTADO CIVIL	DOMICILIO
1	Eloy Mamani Mamani	2180942 LP	Casado	Guaqui
2	Leandro Alanoca Callizaya	2484536 LP	Casado	Guaqui
3	Sócrates Loza Quispe	4281564 LP	Unión Libre	Guaqui
4	Waldo Gutiérrez Paredes	197363 LSM	Unión Libre	Guaqui
5	Audberto Gutierrez	3441604 LP	Casado	Guaqui
6	Santos Vicente Caviña	4876593 LP	Unión Libre	Guaqui
7	Eliseo Fernández Aguilar	3453292 LP	Casado	Guaqui
8	Isidro Quispe Chuí	2432589 LP	Unión Libre	Guaqui
9	Felix Ticona Quispe	2547570 LP	Casado	Guaqui

SEGUNDA: La asociación accidental tendrá por objeto la conservación rutinaria de la carretera denominada Río Seco- Desaguadero en su tramo comprendido entre Tiahuanacu y Desaguadero, el cual consta de una distancia de 41 kilómetros.

TERCERA: El domicilio de la asociación se constituye en Guaqui, Villa Tintuma, en los domicilios de los Sres. Eloy Mamani y Félix Ticona Quispe.

CUARTA: El capital con el cual se constituye la asociación accidental con objeto determinado asciende a la suma de 90 Bs. Aportando cada una de las personas naturales que conforman la misma la de 10 Bs. cada uno en moneda de curso legal y corriente. Además, cada uno aportará una herramienta, la cual será detallada e individualizada en una lista adjunta.

QUINTA: La administración de la sociedad, será ejercida por los asociados Eloy Mamani Mamani con C.I. 2180942 L.P. y Felix Ticona Quispe con C.I. 2547570 L.P.; de igual manera, la asociación accidental para efectos tributarios contará con el Registro Único de Contribuyentes No..... de su asociado el Sr. Felix Ticona Quispe, comprometiéndose los demás asociados a soportar y compartir solidaria, mancomunada e indivisiblemente las cargas tributarias con el mencionado Sr. Felix Ticona Quispe.

SEXTA: La conservación rutinaria del tramo carretero Tiahuanacu – Desaguadero estará a cargo de la asociación accidental que actuará con el nombre de Microempresa de Conservación Vial: Guaqui.

SÉPTIMA: El costo total de los servicios de conservación vial estará integrado por: salario mínimo, cargas sociales, alimentación, transporte, herramientas y elementos de seguridad, impuestos, administración, imprevistos y utilidades

* Servicio Nacional de Caminos Vice Ministerio de Transporte de Bolivia

OCTAVA: Las sumas que entreguen los contratantes por concepto de anticipos y cuotas, no serán consideradas como aportes de los socios.

NOVENA: Se considerarán utilidades líquidas a repartir entre los socios en proporciones iguales, al remanente que resulte de deducir del precio total de venta contractual de los servicios de conservación vial el precio total de ejecución.

DECIMA: Esta asociación accidental se disolverá una vez que se finalice, en el plazo contratado, la conservación rutinaria del tramo carretero Tiahuanacu – Desaguadero y sea entregada la misma.

DECIMA PRIMERA: Para todos los efectos judiciales y extra judiciales originados del presente contrato, los socios constituyen los siguientes domicilios:

- a) el socio Eloy Mamani Mamani en Villa Tintuma
- b) el socio Leandro Alanoca Callisaya en Villa Tintuma
- c) el socio Sócrates Germán Loza Quispe en Villa Tintuma
- d) el socio Waldo José Gutiérrez Paredes en Villa Tintuma
- e) el socio Audberto Gutiérrez Condori en Puerto Guaqui
- f) el socio Santos Vicente Caviña Sánchez en Puerto Guaqui
- g) el socio Eliseo Fernández Aguilar en Janco Marca
- h) el socio Isidro Quispe Chui en Villa Tintuma
- i) el socio Felix Ticona Quispe en Villa Tintuma

donde tendrán validez legal todas las notificaciones que se practiquen, haciendo constar, a la vez, que se someten a la competencia de los tribunales ordinarios de justicia de acuerdo al ordenamiento jurídico vigente.

DECIMA SEGUNDA: Las partes manifiestan su conformidad con todas y cada una de las cláusulas precedentes, obligándose a su fiel y estricto cumplimiento, firmando al pie del presente documento, en la ciudad de Guaqui a los 8 días del mes de junio de 2001

Eloy Mamani Mamani
2180942 L.P.

Leandro Alanoca Callizaya
2484536 L.P.

Sócrates Germán Loza
4281564 L.P.

Waldo Gutiérrez Paredes
197363 LSM

Audberto Gutiérrez Condori
3441604 L.P.

Santos Caviña
4876593 L.P.

Eliseo Fernández Aguilar
3453292 L.P.

Isidro Quispe Chui
2432589 L.P.

Felix Ticona Quispe
2547570 L.P.

ANEXO 21: MODELO DE ESTATUTOS DE CONSTITUCIÓN DE UNA MICROEMPRESA EN ECUADOR*

ESTATUTO DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCCIÓN

TITULO 1

DENOMINACIÓN, FINES, DURACIÓN Y DOMICILIO

- Art. 1 Con la denominación de «UNIÓN Y PROGRESO LA ASUNCIÓN» se constituye la Asociación de Producción, amparada por lo previsto en los numerales 17, 18 y 19 del Art. 23 de la Constitución Política del Ecuador.
- Art. 2 El domicilio legal de la Asociación es la parroquia Asunción, Cantón Girón de la Provincial de Azvay.
- Art. 3 Los objetivos de la Asociación son:
- a) EN EMPLEO: Generar empleo sostenible entre sus asociados; mejorando las condiciones económicas de sus familias; especialmente EN MANTENIMIENTO VIAL; y como tal, tendrá facultad y capacidad legal para celebrar actos, convenios y contratos con los gobiernos seccionales; y otras Entidades u organizaciones que lo soliciten.
 - b) EN SOLIDARIDAD Y COOPERACIÓN: promover mecanismos de cooperación y participación con los gobiernos provincial y municipal o con otras entidades similares públicas o privadas en la búsqueda de obtener apoyo crediticio, suministro y/o alquiler de equipos, facilitar la gestión de los contratos y la suscripción de diversos tipos de convenios institucionales y el intercambio de experiencias y apoyo mutuo;
 - c) ACTIVIDADES CONEXAS: En general la Asociación podrá dedicarse a cualquier otra actividad conexas con las mencionadas. Para cumplir dicho objeto, podrá realizar todos aquellos actos y contratos que considere necesarios y sean lícitos, sin restricción alguna.
- Art. 4 La Asociación tendrá una duración de 10 años contados a partir de la fecha de la concesión de personería jurídica por parte del Ministerio de Trabajo y Recursos Humanos; sin embargo, este plazo podrá prorrogarse o disminuirse por resolución adoptada en la Asamblea General de socios.

TITULO II DE LOS ASOCIADOS

- Art. 5 Son asociados aquellas personas naturales que han suscrito el Acta de Constitución y los que sean, previa petición escrita, admitidos como tales por la Asamblea General a propuesta del Directorio.
- Art. 6 El procedimiento y demás requisitos para ser asociados, serán establecidos en el Reglamento Interno.
- Art. 7 Son derechos de los asociados:
- a) Participar con voz y voto en las Asambleas Generales;
 - b) Elegir y ser elegido para desempeñar cargos directivos en la Asociación;
 - c) Recibir información sobre la situación de la Asociación;
 - d) Integrar los equipos de trabajo o comisiones especializadas que establezca el Directorio;
 - f) Vigilar el cumplimiento del Estatuto, así como la gestión social, durante las Asambleas Generales;
 - g) Participar de los gananciales y beneficios que genere y brinde la actividad de la Asociación, de acuerdo con el trabajo realizado y el capital aportado así como asumirán las pérdidas que se incurran;
 - g) Mantener el prestigio y buen nombre de la Asociación; y, los demás que se deriven de la presente Actividad de la Asociación que apruebe la Asamblea General.

Art. 8 Son deberes de los asociados:

- a) Colaborar al logro del objetivo social; b) Integrar los equipos de trabajo y cumplir a cabalidad con las actividades que se le encomiende, derivadas de actos, convenios o contratos que celebre la Asociación; c) Asistir a las Asambleas Generales; d) Cumplir con las disposiciones Estatutarias, las emanadas de la Asamblea General y del Directorio; e) Aceptar los cargos y comisiones que la Asamblea y la Directiva encomiende; f) Aportar oportunamente con las contribuciones ordinarias y extraordinarias que fije la Asamblea General, de acuerdo a lo dispuesto en el Reglamento Interno; y, g) Los demás que se deriven del presente Estatuto o que fueren adoptados por la Asamblea General

Art. 9 Son asociados, inhábiles:

- a) Quienes no estén al día en el pago de sus obligaciones; b) Quienes se ausenten de la vida institucional por más de un mes sin contar con el conocimiento del Directorio; y, c) Quienes están suspendidos temporalmente del ejercicio de sus derechos.

Art. 10 Por ningún caso y en ninguna circunstancia, existirán o puede reducirse a que exista relación laboral alguna ni entre los socios, ni entre éstos con los Directivos o viceversa, ni entre los socios y Directivos con la Asociación, por los contratos, convenios o actos que ésta celebre.

Art. 11 El incumplimiento de las obligaciones estatutarias dará lugar, según la gravedad de la falta, a las siguientes sanciones:

- a) Amonestación; b) Multa; c) Suspensión definitiva de acuerdo al Reglamento Interno; y, d) Exclusión, que será resuelta por decisión mayoritaria de la Asamblea General convocada expresamente para el efecto. Compete al Directorio decidir la procedencia o no de una sanción y proponerla ante la Asamblea General; cualesquiera de los asociados podrá solicitar la aplicación de sanciones ante el Directorio, previa denuncia documentada y comprobada; la Asamblea General aprobará el Reglamento de la Organización y Funciones en el cual se regulará el tema de las sanciones.

Art. 12 La calidad de asociado se pierde por:

- a). Renuncia escrita; b) Fallecimiento; y, c) Exclusión.

Se consideran causales de exclusión: Las faltas graves de incumplimiento a las disposiciones estatutarias que afecten al objeto de la Asociación y el incumplimiento injustificado en el pago de sus obligaciones o que injustificadamente no asista a tres Asambleas Generales consecutivas.

En todo caso se garantiza el derecho de defensa del socio afectado.

TITULO III DE LOS ORGANOS SOCIALES

CAPITULO I ASAMBLEA GENERAL

Art. 13 La Asamblea General, es la máxima autoridad de la Asociación y estará conformada por todos los socios activos. Sus acuerdos obligan a todos los asociados y serán las siguientes:

Estado de Resultados;

- d) Aprobar el Plan anual y presupuesto para el ejercicio económico; f) Elegir y posesionar a los Miembros del Directorio y removerlos llenando las vacantes total o parcialmente, cuando el

caso así lo amerite, derivado del incumplimiento de las disposiciones estatutarias o de la Asamblea General; g) Resolver sobre la disolución y liquidación de la asociación en concordancia con la ley; h) Resolver sobre la fiscalización del manejo económico de la asociación en cada ejercicio económico y fiscal; i) Admitir a nuevos socios y resolver sobre la suspensión temporal y exclusión de los asociados por las causas señaladas en los estatutos; j) Modificar el estatuto y someter aprobación del Ministerio de Trabajo y Recursos Humanos; k) Aprobar y reformar el Reglamento Interno; l) Fijar el monto y oportunidad de pago de las aportaciones ordinarias y extraordinarias de los asociados; ll) Aceptar o rechazar los informes presentados por el Directorio; m) Resolver sobre los asuntos no previstos en los estatutos; y, n) Las demás que se señale en los Estatutos.

- Art. 14 Las Asambleas Generales serán ordinarias y extraordinarias. En las extraordinarias únicamente se tratarán los asuntos materia de la convocatoria.
- Art. 15 Habrá Asamblea General Ordinaria cada fin de mes. Corresponde a la Asamblea Ordinaria: a) Aprobar la gestión social y el balance general; b) Aprobar el plan anual y el presupuesto para el siguiente ejercicio económico; c) Elegir a los miembros del Directorio; d) Aprobar sobre la repartición de ganancias y beneficios a los asociados; y, f) Tratar los demás asuntos que le sean propios conforme a este Estatuto.
- Art. 16 La citación a Asamblea Ordinaria será con no menos de diez días de anticipación; para la Asamblea Extraordinaria podrá hacerse cuando convoque el Presidente, el Directorio o a petición escrita de por lo menos la 3ra. parte de los socios activos con sólo tres días de antelación. La citación será por esquelas en las que se expresará: el lugar, fecha, hora y agenda de la reunión. Se hará constar en la citación que, de no existir el quórum reglamentario para la sesión, quedan convocados para una hora después con el número de asistentes presentes. Entre la primera y segunda sesión deberá mediar cuando menos una hora. No obstante, la Asamblea se entenderá convocada y quedará válidamente constituida, siempre que estén presentes todos los asociados hábiles y éstos decidan por unanimidad celebrar la Asamblea.
- Art. 17 El quórum en primera citación será de más de la mitad del total de los asociados. En la segunda convocatoria el quórum será el de los asociados presentes. Los acuerdos se adoptan con el voto de más de la mitad de los miembros concurrentes. Cuando se trate de modificación de los Estatutos, disolución y liquidación de la Asociación, se requerirá en primera citación la concurrencia de más de la mitad de los asociados. En segunda citación bastará que concurra no menos de la tercera parte de los asociados.
- Art. 18 La sesión de la Asamblea General y los acuerdos adoptados en ella, deben constar en un Libro de Actas, el que será firmado además del Presidente y Secretario por los asociados presentes.

CAPITULO II DEL DIRECTORIO

- Art. 19 El Directorio, es el órgano responsable de la dirección y administración de la Asociación. Para ser miembros del Directorio se requiere ser socio activo y se elegirá un presidente, un vicepresidente, un secretario, un tesorero y los vocales requeridos, quienes durarán un año en el ejercicio de sus funciones y su renovación será en forma parcial.
- Art. 20 El Directorio se reunirá ordinariamente cuando menos una vez al mes y extraordinariamente en cualquier momento, cuando lo convoque el Presidente, o cuando menos la 3ra. parte de los socios activos. El quórum para las reuniones del Directorio será de más de la mitad de sus miembros. Si el número de miembros del Directorio fuera impar, el quórum será el número entero inmediato superior de la mitad de aquel.
- Art. 21 El Directorio adoptará acuerdos con el voto de más de la mitad de sus miembros presentes. En caso de empate el Presidente tendrá el voto dirimente.

Art. 22 Obligación del Directorio;

a) Formular el Reglamento Interno de la Asociación para que sea considerado en Asamblea General; b) Cumplir y hacer cumplir el Estatuto, el Reglamento y las resoluciones que emanen de la Asamblea General y del mismo Directorio; c) Por intermedio de su Presidente, convocar y presidir la Asamblea General; d) Opinar sobre las solicitudes de admisión de nuevos socios, así como revisar y proponer sanciones; f) Organizar y dirigir el desarrollo de la Asociación de acuerdo a su objeto social; g) Autorizar al Presidente la celebración de aquellos contratos que por su naturaleza comprometan a toda la Asociación; h) Someter a consideración de la Asamblea General el Presupuesto anual General de la Entidad y definir las normas básicas para su ejecución; i) Acordar la participación de la Asociación con otras personas jurídicas, designando a quien la represente; j) Nombrar los representantes y apoderados que convengan a la Asociación; k) Aceptar, donaciones, legados y cualquier otro tipo de ingresos extraordinarios; l) Gestionar recursos financieros, materiales y humanos con el propósito de cumplir con el objeto social; ll) Delegar cualquiera de sus funciones al Presidente de la Asociación y tratar los demás asuntos que no estén reservados a la Asamblea General; así como todos aquellos que señala este Estatuto y los que determinen en el Reglamento Interno; y, m) Aplicar las sanciones que contempla el Reglamento Interno.

Art. 23 Las sesiones del Directorio así como los acuerdos y resoluciones adoptados en ellas, deberán constar en un libro de Actas, el mismo que deberá ser firmado por los miembros asistentes.

CAPITULO III DE LA PRESIDENCIA

Art. 24 Deberes y Atribuciones del Presidente:

a) Convocar a las sesiones del Directorio; b) Instalar y presidir las Asambleas Generales y sesiones del Directorio; c) Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la Asociación, d) Convocar y presidir las sesiones de Asambleas y las del Directorio; e) Tener voto dirimente en caso de empate durante las votaciones, en las Asambleas de Asociados y en sesiones de Consejo Directivo; f) Otras que le confiera la Asamblea General o el Directorio; g) Proponer, administrar, una vez aprobadas por el Directorio, políticas de intervención de la Asociación; h) Planificar, organizar, monitorear, coordinar y controlar el conjunto de actividades de la Asociación, de acuerdo a los objetivos políticos fijados por el Directorio; i) Conjuntamente con el Tesorero administrar el patrimonio y asegurar el funcionamiento administrativo de la Asociación; j) Informar en cada sesión al Directorio sobre su gestión y sobre el estado de la Entidad; k) Otorgar y firmar los contratos, minutas, escrituras públicas correspondientes; l) Contratar al personal de la Institución suscribiendo los contratos pertinentes; ll) Representar ante autoridades políticas, administrativas, provinciales, municipales, de trabajo y policiales, con las facultades que le da la representación legal de la Corporación; m) Otros permitidos por los Estatutos y los que le otorgue la Asamblea; n) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones de los Estatutos, Reglamento, Resoluciones y Acuerdos que resulte de la Asamblea General; y, ñ) Legalizar con su firma las Actas de las sesiones del Directorio de la Asamblea General, los Acuerdos, Resoluciones y Correspondencia en General conjuntamente con el Secretario.

Art. 25 Con la firma conjunta del Presidente y del Tesorero, deberá:

a) Abrir, transferir, operar y cancelar cuentas corrientes y de ahorros en moneda nacional y extranjera; b) Girar y endosar cheques, sobre depósitos en cuenta bancaria, sobre créditos concedidos en cuenta bancaria y en sobregiros; c) Acordar y verificar operaciones de crédito; d) Ejercer cualquier otra atribución que le confiera el Directorio; e) Celebrar contratos de crédito en cuenta corriente con garantía documentaria y prendaria o sin ellas; f) Afianzar, prestar aval, solicitar garantías, avales fianzas, endosar certificados, pólizas, de almacenes generales y en

general cualquier clase de documentos mercantiles o civiles; y, g) Celebrar contratos de mutuo, activa y pasivamente con garantía fijando las estipulaciones correspondientes.

CAPITULO IV DEL VICEPRESIDENTE

Art. 26 Deberes y Atribuciones del Vicepresidente:

a) Subrogar al Presidente en caso de ausencia o impedimento de este; sus atribuciones serán asumidas por el Vicepresidente sin necesidad de poder específico posterior. b) En caso de ausencia ocasional del Vicepresidente, subrogará a este los vocales conforme el orden de su nombramiento.

CAPITULO V DEL SECRETARIO

Art. 27 Son deberes del Secretario:

a) Actuar como tal en las Asambleas Generales y Sesiones del Directorio; b) Redactar fielmente las Actas y Suscribirlas; c) Llevar ordenadamente todos los archivos de su competencia y entregarlos al Directorio siguiente sin mutilaciones, no pudiendo retenerlos al término de sus funciones por ningún motivo; d) Convocar por orden del presidente a las Sesiones del Directorio o Asamblea General; e) Mantener al día el registro de socios; f) Cumplir con las disposiciones que emanen de la Asamblea General, del Directorio o del Presidente; g) Cuidar y responder del archivo, siéndole prohibido entregar documentos, útiles y objetos sin previa solicitud por escrito con consentimiento y aprobación del Presidente; h) Autenticar con su firma y la del Presidente, las Actas de la Asamblea, Sesiones Ordinarias, Extraordinarias y Comunicaciones que enviare la Asociación

CAPITULO VI DEL TESORERO

Art. 28 El Tesorero de la Asociación, formará parte del Directorio.

Art. 29 Son funciones del Tesorero:

a) Llevar al día toda la documentación contable de la Asociación; b) Emitir recibos por pago de cuotas o aportaciones de los asociados; c) Cobrar y protestar cheques de cualquier índole; d) Depositar, retirar, vender y comprar valores; e) Solicitar, sobregiros; f) Cobrar y otorgar cancelaciones de recibos; g) Abrir, y cerrar cajas de seguridad; h) Depositar o retirar dinero de los depósitos que la Asociación tenga en bancos o cualquier otra Institución de crédito o ahorro; i) Comprar y vender certificados en moneda nacional o extranjera; j) Girar, aceptar, avalar, reaceptar letras de cambio, vales, pagarés y cualquier otro tipo de valor o documento de crédito; y, k) Todas las facultades establecidas en el Art. 25 de estos Estatutos y las que sean autorizadas por la Asamblea.

CAPITULO VII DE LOS VOCALES

Art. 30 Son atribuciones de los Vocales:

Subrogar conforme el orden de su nombramiento al Vicepresidente cuando este faltare.

TITULO IV DEL PATRIMONIO

Art. 31 El patrimonio de la Asociación está constituido por:

a) Las cuotas ordinarias y extraordinarias de sus miembros; b) Los bienes que se adquieran; c) Donaciones y recursos que reciban de Instituciones nacionales o extranjeras; d) El valor de las multas impuestas a los miembros; y, e) Otros ingresos por servicios o por diversas actividades que por obtener la totalidad de los ingresos de la asociación destinará exclusivamente a los fines y objetivos que señalen los estatutos, o que resuelva la Asamblea General. Se creará un Fondo Económico Social destinado a promover proyectos socioeconómicos en beneficio de sus asociados, sus familias y la comunidad. Este fondo podrá distribuirse entre los asociados a criterio de la Asamblea General.

Art. 32 El excedente económico que arroje el balance anual luego de las deducciones legales y facultativas pertinentes será distribuido entre los asociados. Es de responsabilidad del Directorio, aplicando el objeto social, proceder a su distribución directa o según el Acuerdo de los socios en Asamblea o incrementarlo al Fondo Económico Social.

TITULO V

DEL EJERCICIO ECONOMICO, BENEFICIOS, RESERVAS, FISCALIZACION Y LIQUIDACION.

Art. 33 Ejercicio Económico.

El ejercicio económico de la Asociación terminará el 31 de diciembre de cada año.

Art. 34 Fondo de Reserva y Ganancias.

La formación del fondo de reserva legal y el reparto de ganancias serán cumplidos por el Directorio, de acuerdo con las disposiciones legales. Las ganancias y beneficios repartidos a cada socio serán en proporción directa a su concurso o labor desarrollada.

Art. 35 Comisarios. La Asamblea General designará dos Comisarios: uno principal y otro suplente; los cuales realizarán la inspección, fiscalización y vigilancia de todas las operaciones económicas y sociales, sin dependencia de la administración; solicitarán a los administradores la entrega de la documentación de soporte pertinente; los libros y papeles de la Asociación en los estados de caja y cartera; una vez concluido el ejercicio fiscal, presentarán a la Asamblea General un informe debidamente fundamentado sobre los mismos; solicitará a los administradores que hagan constar en el orden del día previamente a la convocatoria de la Asamblea General, los puntos que crean convenientes, en caso de ser necesario propondrá motivadamente la remoción de los Administradores; y, asistirán con voz informativa a las sesiones del Directorio.

Art. 36 Liquidador. En caso de disolución y liquidación de la Asociación, no habiendo oposición entre los asociados, la Asamblea General ordinaria o extraordinaria nombrará un liquidador.

TITULO VI DE LA DISOLUCION Y LIQUIDACION

Art. 37 Son motivos de disolución:

a) Por haberse cumplido el plazo y la Asamblea General no haber resuelto la prórroga del mismo; b) Por resolución adoptada por la Asamblea General con el voto de las dos terceras

partes de sus socios; c) Por acuerdo del Ministerio de Trabajo y Recursos Humanos; d) Cuando de oficio o a petición de parte se haya comprobado desviación de los objetivos de la Asociación; e) Cuando se detecte la realización de actos violatorios a las disposiciones legales o constitucionales; y, f) Cuando los socios hayan quedado reducidos en número de dos.

Art. 38 En caso de disolución y liquidación de la Asociación, su patrimonio será entregado a otra Entidad cuyo objeto social y fines sean similares a los de la presente Asociación, y las participaciones de los socios se distribuirán de acuerdo a los balances de situación aprobados. Para efectos de la liquidación, el liquidador convocará a Asamblea General para aprobación de la misma y decidir la situación del patrimonio resultante de la Asociación.

TITULO VII DISPOSICION FINAL

Art. 39 Una vez que el Estatuto tenga vigencia legal, se comisiona al Presidente de la Directiva provisional, para que convoque a la Primera Asamblea General de Socios, con el objeto de elegir a los miembros del Directorio que regirá la vida de la Asociación .

En todo lo no previsto en el presente Estatuto, se aplicarán las normas sobre Sociedades Civiles del Código Civil y demás normas vigentes y demás normas aplicables a su naturaleza.

CERTIFICACION:

Para los fines legales, certifico que el Estatuto de la Asociación de Producción «UNION Y PROGRESO LA ASUNCIÓN», fue discutido y aprobado en las Sesiones de la Asamblea General de Socios, convocadas para el efecto en fechas 30 de mayo, 02 y 09 de junio del 2000.

Patricio Vinicio Segarra Encalada
PRESIDENTE PROVISIONAL

Claudio Ramiro Zhizhpón Aguilar
SECRETARIO PROVISIONAL

ANEXO 22: MODELO CONTRATO DE UNA MICROEMPRESA EN BOLIVIA*

CONTRATO No. MINUTA DE CONTRATO

SEÑOR NOTARIO DE GOBIERNO.

En el registro de Escrituras Públicas a su cargo se servirá usted insertar un contrato de actividades de conservación vial y atención de emergencias con mano de obra en la carreteras Río Seco -Desaguadero, en el tramo vial Tiahuanacu- Desaguadero.

Dirá usted que las partes contratantes son: el Servicio Nacional de Caminos, representado conformidad con las siguientes cláusulas:

PRIMERA.- (PARTES CONTRATANTES).-

El Servicio Nacional de Caminos representado por su Presidente Ejecutivo y el Jefe de Departamento de Finanzas, que en adelante se denominará el Servicio Nacional de Caminos y la Sociedad Accidental, denominada Microempresa de Conservación Vial Guaqui, representada por los señoresque en adelante se denominará la MICROEMPRESA, quienes celebran y suscriben el presente Contrato de Conservación Vial.

SEGUNDA.- (ANTECEDENTES LEGALES).-

Dirá usted que el Servicio Nacional de Caminos, en cumplimiento de políticas gubernamentales y dentro del marco legal establecido por el artículo 18 del D.S. 25964 de 21 de octubre de 2000 promovió, capacitó y seleccionó a la presente Microempresa, la cual presentará su tarjeta empresarial para alcanzar el objeto del presente contrato.

Que el Servicio Nacional de Caminos, con el apoyo del Ministerio de Trabajo y de la Microempresa, y de Organismos Internacionales resolvió contratar la conservación vial de tramo de acuerdo a las necesidades prioritarias de conservación y a los intereses del Servicio Nacional de Caminos.

TERCERA.- (DOCUMENTOS DE CONTRATO).-

Para cumplimiento de lo preceptuado en el presente contrato, forman parte del mismo los siguientes documentos:

1. Resolución de Adjudicación.
2. Documento de constitución de la Sociedad Accidental, denominada Microempresa de Conservación Vial Guaqui, incluyendo fotocopia de la cédula de los socios.
3. Actas y documentos que suscriban el Administrador Vial y la Microempresa durante la iniciación y el proceso de ejecución del contrato hasta su liquidación.
4. Lista de las actividades de Conservación Vial, que le correspondan ejecutar a la Microempresa, con sus respectivos indicadores.
5. Manual Técnico para la Conservación Rutinaria de Carreteras con pavimento Asfáltico en el Altiplano Boliviano.

* Servicio Nacional de Caminos - Vice Ministerio de Transporte de Bolivia

6. Información técnica del tramo de carretera Tiahuanacu – Desaguadero que contiene el detalle de la infraestructura física para la conservación vial.
7. Programa Operativo inicial concertado entre el Servicio Nacional de Caminos y la Microempresa.
8. Programa Operativo corregido, concertado una vez cumplido el periodo de ajuste de sesenta (60) días pactado en el presente Contrato.
9. Lista de herramientas e implementos.
10. Garantía de cumplimiento del Contrato.

CUARTA.- (OBJETO DEL CONTRATO).-

La MICROEMPRESA se compromete y obliga por el presente Contrato, a ejecutar todos los trabajos de conservación vial y actividades de atención de emergencias en la Carretera Río Seco – Desaguadero en el tramo vial Tiahuanacu – Desaguadero, para obtener un nivel óptimo de servicio de la vía según indicadores de conservación, disponiendo de mano de obra y herramientas para las siguientes actividades:

1. Limpieza de calzadas, bermas y derecho de vía.
2. Bacheo del pavimento y de las bermas.
3. Sello de fisuras y grietas.
4. Limpieza y conformación de cunetas.
5. Limpieza y conformación de zanjas de coronamiento.
6. Limpieza de Alcantarillas.
7. Limpieza de canales.
8. Desbroce y desmonte.
9. Poda, corte y retiro de árboles.
10. Arborización.
11. Jardinería.
12. Siembra de vegetación.
13. Remoción y limpieza de derrumbes.
14. Limpieza y mantenimiento de la estructura de los puentes.
15. Limpieza y pintura de barandas de puentes.
16. Limpiezas de los causes o lechos de los ríos.
17. Mantenimiento rutinario de señales verticales.
18. Reposición de señales verticales.
19. Limpieza de la demarcación o señalización horizontal.
20. Mantenimiento rutinario o reposición de mojones de referencia.
21. Mantenimiento o reposición de defensas metálicas.
22. Descontaminación visual.
23. Cuidado o vigilancia de la vía.
24. Atención de emergencias.
25. Participación en las actividades de capacitación.

Asimismo, se compromete a cumplir con una programación durante el plazo continuo de ejecución de las actividades, que en adelante se denominarán Conservación Vial, con estricta y absoluta sujeción a este Contrato, a los documentos que forman parte de él y dando cumplimiento a las normas, condiciones, precio, regulaciones, obligaciones, especificaciones y características técnicas establecidas en los documentos de Contrato y en las regulaciones contractuales contenidas en el presente instrumento legal.

Las demás actividades de la misma o similar naturaleza que le sean indicadas mediante órdenes e instrucciones impartidas por la SUPERVISIÓN que estará a cargo de un ADMINISTRADOR VIAL.

QUINTA.- (MONTO DEL CONTRATO).-

El monto total propuesto y aceptado por ambas partes para la ejecución de la Conservación Vial, objeto del presente Contrato es de: a ser pagados en moneda nacional.

Este precio comprende todos los costos de la mano de obra y herramientas incluyendo salarios, aportes a las Administradoras de Fondos de Pensiones, impuestos, gastos de transporte y de alimentación, herramientas y elementos de seguridad, provisiones por daños a terceros y por ocurrencia de accidentes personales, reparaciones por trabajos defectuosos y todo otro costo directo o indirecto, incluyendo administración y utilidades que puedan tener incidencia en el precio total de la Conservación Vial de acuerdo con los indicadores previstos.

SEXTA.- (RETRIBUCIÓN).-

En calidad de única retribución por el servicio prestado, el Servicio nacional de Caminos se obliga a pagar a favor de la MICROEMPRESA los siguientes rubros:

Salario, aportes a las AFP, Alimentación, Transporte, Herramientas, Elementos de Seguridad y Equipos, Impuesto al Valor Agregado (IVA), Administración, Imprevistos y Utilidades.

Salario.

El salario mínimo nacional de aplicación en los sectores público y privado que fue establecido legalmente en Bs. 400 mediante el Decreto Supremo No 26047, dado en La Paz a los 13 días de enero del año 2001.

Aportes a las Administradoras de Fondos de Pensiones.

Los aportes a las Administradoras de Fondos de Pensiones, estarán integradas dentro del monto total de pago, estableciéndose los mencionados aportes de acuerdo a lo establecido por ley (14,5%).

Alimentación.

Se incluye un apoyo para cubrir parte de los costos de alimentación que necesariamente debe disponer el microempresario mientras trabaja en la carretera. Con tal propósito se ha estimado una ayuda de Bs10. por persona y por día durante veinte días de trabajo al mes, o sea un total de Bs200. al mes por persona.

Transporte.

Para el desplazamiento diario del socio de la MICROEMPRESA hasta su lugar de trabajo en la carretera, se asigna para gastos de transporte la suma de Bs10. por día durante 20 días, o sea un total de Bs200. por mes por persona.

Herramientas, Elementos de Seguridad y Equipos.

Las microempresas necesitan para su trabajo diario un conjunto de herramientas, elementos de seguridad industrial y equipos. Además, requieren de insumos para el funcionamiento de los mismos y de su mantenimiento.

Los costos de herramientas y equipos se encuentran detallados en el Anexo.

Impuesto al Valor Agregado (IVA).

El IVA, establecido por ley, deberá ser oblado por el microempresario de acuerdo a lo establecido por las normas tributarias en vigencia.

Administración, Imprevistos y Utilidades.

Se estima que los costos por administración, imprevistos y utilidades son del orden de 20% sobre el valor del salario, las cargas sociales y las herramientas, elementos de seguridad y equipos.

SÉPTIMA.- (INMODIFICABILIDAD DEL PRECIO).-

Durante la vigencia del Contrato, no se aceptará modificación ni reajuste alguno en el monto total.

Si dentro del plazo de ejecución de la Conservación Vial, el gobierno dictara disposiciones legales modificando el aporte e las AFP a la fecha de suscripción del contrato; el Servicio Nacional de Caminos reconocerá a la MICROEMPRESA el reembolso pertinente en el componente correspondiente, solamente para los trabajos pendientes de ejecución posteriores a la expedición de la disposición legal expresa.

OCTAVA .- (PLAZO DE EJECUCIÓN).-

Las actividades objeto del presente contrato, serán prestadas con continuidad durante el tiempo de ejecución, por tanto la MICROEMPRESA deberá desarrollar su trabajo satisfactoriamente de estricto acuerdo durante el lapso de doce meses calendario computables a partir de la orden de inicio dada por el ADMINISTRADOR VIAL.

NOVENA.- (LIBRO DIARIO DE TRABAJO).-

Bajo su responsabilidad y, en la carretera, la MICROEMPRESA llevará un Libro Diario de Trabajo con páginas numeradas y dos copias. En este libro la MICROEMPRESA anotará las actividades y la SUPERVISIÓN anotará las instrucciones, órdenes y observaciones impartidas a la MICROEMPRESA, en lo que se refiera a los trabajos con relación a los indicadores.

Cada orden llevará fecha y firma de la ADMINISTRACIÓN VIAL y la constancia firmada de la MICROEMPRESA o su representante de haberla recibido.

DÉCIMA.- (SUPERVISIÓN DE LA CONSERVACIÓN VIAL).-

Los trabajos de Conservación Vial, materia del presente CONTRATO, estarán sujetos a la SUPERVISIÓN permanente del DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO del SERVICIO NACIONAL DE CAMINOS, quién nombrará como SUPERVISOR DE OBRA a un Ingeniero Civil con conocimientos y experiencia en carreteras, llamado en este CONTRATO, ADMINISTRADOR VIAL, quién tendrá a su cargo la responsabilidad de:

1. Exigir el cumplimiento del presente Contrato.
2. Organizar, dirigir, coordinar y evaluar los trabajos de Conservación Vial en la carretera objeto de este contrato.
3. Exigir la participación de todo el personal comprometido y el buen uso de los recursos asignados para la Conservación Vial.
4. Presentar informes escritos al Jefe del Departamento de Mantenimiento, sobre el avance de las actividades y los Certificados o planillas de Conservación Vial emitidos por la MICROEMPRESA y aprobados por el Administrador Vial.
5. El ADMINISTRADOR VIAL tendrá también todas las facultades inherentes al buen desempeño de las funciones de Supervisión e Inspección Técnica.
6. Estudiar e interpretar técnicamente los manuales y las especificaciones para su correcta aplicación por la MICROEMPRESA.
7. Exigir a la MICROEMPRESA la disponibilidad permanente del Libro Diario de Trabajo, por el cuál comunicará a la MICROEMPRESA la iniciación de la Conservación Vial y el proceso de ejecución.

Este Libro será el documento oficial para comunicar las instrucciones a la MICROEMPRESA para la buena ejecución de las actividades.

8. Realizar conjuntamente con la MICROEMPRESA, la programación de los trabajos a ejecutar en la quincena siguiente.
9. Hacer la medición de los indicadores y aprobar los certificados o planillas de pago.

DECIMA PRIMERA.- (FORMA DE PAGO).-

El pago será mensual de acuerdo al cumplimiento de los indicadores de la conservación vial, previa presentación de planillas o certificados, a la SUPERVISIÓN en versión definitiva, con estricta sujeción a las especificaciones técnicas y al procedimiento siguiente:

Mensualmente y dentro de los dos (2) días hábiles siguientes a cada mes vencido, se llevará a cabo el procedimiento de pago el cuál incluye, la presentación por parte de la MICROEMPRESA a la SUPERVISIÓN, para su revisión en versión definitiva, una planilla o certificado de pago debidamente llenado con fecha y firmado por la MICROEMPRESA que consignará todos los trabajos ejecutados.

La Supervisión, inmediatamente después de recibir en versión definitiva el certificado o planilla de pago indicará por escrito su aprobación o devolverá el certificado para que se enmienden los motivos de rechazo, debiendo la MICROEMPRESA, en este último caso, realizar las correcciones necesarias y volver a presentar el certificado, con la nueva fecha.

El certificado aprobado por la SUPERVISIÓN, será remitido inmediatamente al Departamento de Mantenimiento, cuya jefatura luego de tomar conocimiento inmediato del mismo, o lo devolverá a la SUPERVISIÓN (si requiere aclaraciones), o lo aprobará. A los efectos de pago y en la misma fecha remitirá un informe específico a la Presidencia Ejecutiva sobre esta aprobación.

El proceso total de autorización de pago es de dos (2) días hábiles, computables a partir de la RECEPCIÓN de la planilla en el Departamentos de Mantenimiento.

El pago (desembolso) de cada certificado o planilla mensual dentro de los dos (2) días hábiles siguientes a la autorización de pago por la Jefatura del Departamento de mantenimiento del Servicio Nacional de Caminos.

La MICROEMPRESA recibirá el monto del pago certificado, menos deducciones que correspondiesen.

DECIMA SEGUNDA.- (EVALUACIÓN O MEDICIÓN DE LA CONSERVACIÓN VIAL).-

La evaluación o medición de la conservación se hará mediante los Indicadores especificados en el Manual Técnico para la Conservación Rutinaria de carreteras con Pavimento Asfáltico en el Altiplano Boliviano y en el anexo del presente Contrato.

DÉCIMA TERCERA.- (PERIODO DE AJUSTE).-

Está constituido por los primeros sesenta (60) días de vigencia del presente contrato, en que se realizan los ajustes y cambios necesarios para el buen funcionamiento del programa.

DECIMA CUARTA.- (MULTAS, MOROSIDAD Y SUS PENALIDADES).-

A partir del tercer mes se exigirá el cumplimiento cabal de todos los indicadores de Conservación Vial y en el caso de que la carretera contratada no alcance los indicadores establecidos por el Servicio Nacional de Caminos, se le sancionará con descuentos escalonados del 10%, 15% y 20% del valor mensual, o sea que sólo se cancelará el 90 % del valor mensual en la primera vez de ocurrencia, el 85% en la segunda ocurrencia y el 80 % en la tercera ocurrencia. Cuando la MICROEMPRESA registre un incumplimiento en los indicadores durante tres (3) ocasiones, se dispondrá la resolución unilateral del presente Contrato.

Las multas serán cobradas mediante los descuentos anteriormente establecidos y determinados expresamente por el ADMINISTRADOR VIAL bajo su directa responsabilidad, de los Certificados o Planillas de pago mensuales y en la última planilla sin perjuicio de que el Servicio Nacional de Caminos tenga la facultad de proceder al resarcimiento de daños y perjuicios por medio de las acciones legales pertinentes.

DECIMA QUINTA.- (CAUSAS DE FUERZA MAYOR Y/O CASO FORTUITO).-

Con el fin de exceptuar a la MICROEMPRESA de determinadas responsabilidades por mora durante la vigencia del presente CONTRATO, el ADMINISTRADOR VIAL tendrá la facultad de calificar las causas de fuerza mayor y/o fortuitas que pudieran tener efectiva consecuencia sobre la ejecución del CONTRATO.

Se entiende por fuerza mayor al obstáculo externo, imprevisto o inevitable que origina una fuerza extraña al hombre y con tal medida impide el cumplimiento de la obligación (ejemplo: incendios, inundaciones, terremotos y otros desastres naturales).

Se considera caso fortuito al obstáculo interno atribuible al hombre, imprevisto o inevitable proveniente de las condiciones mismas en que la obligación debía ser cumplida (ejemplo: conmociones civiles, huelgas, bloqueos, guerras, revoluciones).

En estos casos la MICROEMPRESA quedará exenta de responsabilidad por cualquier daño o demora en los trabajos. Tendrá derecho a la ampliación de plazo, pero no a indemnización alguna.

Para que todos estos hechos puedan constituir justificación de impedimento en el proceso de ejecución de la Conservación Vial o de demora en la ejecución de los trabajos, la MICROEMPRESA deberá recabar del ADMINISTRADOR VIAL un certificado de constancia de la existencia del impedimento, dentro de los 5 días hábiles de ocurrido el hecho, sin el cuál, de ninguna manera y por ningún motivo podrá solicitar al ADMINISTRADOR VIAL por escrito la excepción del pago de penalidades.

En ningún caso y bajo ninguna circunstancia, se considerará como causa de fuerza mayor el mal tiempo que no sea notablemente fuera de lo común en el área de ejecución de la Conservación Vial.

Asimismo, se considerarán como fuerza mayor las demoras, por parte del Servicio Nacional de Caminos, en la entrega en la carretera de los materiales, equipos e implementos necesarios para la realización de algunas actividades como el bacheo y la limpieza de puentes.

DECIMA SEXTA.- (INTRANSFERIBILIDAD DEL CONTRATO).-

La MICROEMPRESA bajo ningún título podrá ceder, transferir, subrogar, total o parcialmente el Contrato.

DECIMA SÉPTIMA.- (RESPONSABILIDAD POR LA CALIDAD DE LOS TRABAJOS).-

La MICROEMPRESA y su representante están obligados a conocer y entender minuciosamente el contenido del presente Contrato y los demás documentos que hacen parte de él.

En caso de existir dudas, habrá inmediata y oportunamente una consulta al ADMINISTRADOR VIAL, quién le responderá dentro de los dos (2) días hábiles siguientes a la RECEPCIÓN de la solicitud. Esta consulta se hará antes de proceder a la ejecución de cualquier trabajo.

En caso de no actuar en la forma indicada anteriormente, correrán por cuenta de la MICROEMPRESA todos los gastos necesarios par subsanar los inconvenientes ocasionados.

La MICROEMPRESA deberá realizar todas las actividades de acuerdo con los procedimientos hasta alcanzar los indicadores establecidos. En ningún caso podrá entregar trabajos defectuosos o mal ejecutados aduciendo errores, defectos y omisiones en las especificaciones técnicas, debiendo el trabajo erróneo o defectuoso ser subsanado y enmendado por su exclusiva cuenta.

Cuando la MICROEMPRESA incurra en negligencia durante la ejecución de los trabajos o no efectúe la corrección de los mismos dentro del tercer día calendario de recibida la orden correspondiente, el ADMINISTRADOR VIAL podrá proceder a hacer subsanar las deficiencias observadas con cargo y a cuenta de la MICROEMPRESA.

Queda también establecido que el SERVICIO NACIONAL DE CAMINOS podrá retener el total o parte del importe de las planillas por avance de obra, para protegerse contra posibles perjuicios por trabajos defectuosos de la obra y no corregidos oportunamente pese a las instrucciones del ADMINISTRADOR VIAL.

Desaparecidas las causales anteriores, el SERVICIO NACIONAL DE CAMINOS, procederá al pago de las sumas retenidas siempre que, para la solución de ellas no se haya empleado parte o el total de dichos fondos.

Esta retención no creará derechos a favor del Contrato para solicitar ampliación de plazo, ni intereses.

DECIMO OCTAVA.- (CONTROL INTERNO).-

Sin perjuicio de la ADMINISTRACIÓN VIAL establecida por el Servicio Nacional de Caminos, la MICROEMPRESA se obliga a organizar un sistema de control interno, que le permita vigilar el cumplimiento de las labores de sus asociados y personal eventual en todos los servicios ordinarios y extraordinarios.

DECIMA NOVENA.- (RECURSOS).-

Se deja establecido que la MICROEMPRESA se obliga a prestar el servicio de Conservación Vial en el tramo de carretera con sus propios recursos humanos, sus herramientas, sus elementos de seguridad y demás medios materiales de acuerdo a lo establecido en este contrato.

VIGÉSIMA.- (RECURSOS HUMANOS).-

Durante el tiempo que demanda la ejecución de la Conservación Vial la MICROEMPRESA deberá mantener en el sitio de la misma, la mano de obra, que estará constituido por los socios de la MICROEMPRESA y, sólo en forma excepcional y con autorización escrita de parte del ADMINISTRADOR VIAL se aceptará personal temporal contratado por la MICROEMPRESA por algunos días. Este personal no tendrá en ningún momento vínculo laboral alguno con el

Servicio Nacional de Caminos. Se acepta el reemplazo temporal, hasta de 2 socios, por enfermedad o calamidad doméstica de alguno de ellos.

Se deja establecido que la MICROEMPRESA se compromete y obliga a cumplir con todas las disposiciones legales, laborales y de seguridad social vigentes tanto con sus socios como con el personal contratado.

VIGÉSIMA PRIMERA.- (EQUIPOS, HERRAMIENTAS Y MATERIALES).-

La MICROEMPRESA se obliga a disponer de las herramientas necesarias y óptimas para ejecutar las actividades de Conservación Vial relacionadas en la cláusula CUARTA del presente Contrato, de acuerdo con el listado adjunto y a suministrar los materiales de limpieza requeridos. Cuando fuere necesario, a juicio del ADMINISTRADOR VIAL, los materiales, equipo y transporte de los mismos, serán eventualmente suministrados y situados en el lugar de los trabajos, bajo la responsabilidad del Departamento de Mantenimiento del Servicio Nacional de Caminos, de acuerdo con los requerimientos del ADMINISTRADOR VIAL.

VIGÉSIMA SEGUNDA.- (AUTONOMÍA Y MUTUA COLABORACIÓN).-

Con el fin de lograr un adecuado cumplimiento del contrato, la MICROEMPRESA ejercerá plena autonomía con sus medios financieros, administrativos y técnicos, debiendo sujetarse siempre a las condiciones fijadas en el presente contrato.

Conservando su independencia y autonomía, el Servicio Nacional de Caminos y la MICROEMPRESA, actuarán de manera armónica y colaborarán mutuamente para lograr que el servicio prestado sea el más benéfico posible para la ciudadanía y específicamente para los usuarios de la carretera.

VIGÉSIMA TERCERA.- (NORMAS Y MEDIDAS DE SEGURIDAD).-

La MICROEMPRESA se obliga a prestar sus servicios con su personal debidamente equipado y uniformado, debiendo el mismo cumplir con los controles sanitarios y las normas de seguridad establecidas por la Ley de Higiene y Seguridad Industrial y el Servicio Nacional de Caminos.

La MICROEMPRESA mantendrá permanentemente barreras, letreros y señalización adecuada y en general todo medio de seguridad en el lugar de la Conservación Vial, que prevenga a propios y a terceros del riesgo de accidentes. Dichos elementos serán retirados por la MICROEMPRESA a la terminación de alguna actividad que amerite dicha precaución.

Este será de obligatorio cumplimiento, también, cuando se tenga que ejecutar alguna actividad de atención a emergencias.

La MICROEMPRESA mantendrá el área de trabajo libre de obstáculos y desperdicios: a la terminación de alguna actividad, removerá todos los obstáculos y materiales dejando la carretera en estado de limpieza y esmero, a satisfacción del ADMINISTRADOR VIAL y del SERVICIO NACIONAL DE CAMINOS.

VIGÉSIMA CUARTA.- (RELACIONAS CON LA COMUNIDAD).-

Con la finalidad de tener adecuadas relaciones con la comunidad, la MICROEMPRESA se obliga a:

1. Garantizar un buen comportamiento de sus asociados y contratados a fin de lograr una relación cordial y cooperadora entre estos y la comunidad.

2. Sancionar cualquier conducta incorrecta de sus asociados y contratados hacia la propiedad privada, el respeto al usuario y el buen trato social.
3. Prohibir a sus asociados y contratados la solicitud y/o recepción de propinas.

VIGÉSIMA QUINTA.- (TRABAJOS EXTRAORDINARIOS).-

En caso de que el servicio de aseo requiera de estos trabajos en ocasiones especiales, tales como festividades religiosas y/o folklóricas, actos cívicos, entrega de obras, ferias y otros, la MICROEMPRESA se obliga a prestar en forma concertada los servicios instruidos mediante nota pasada con por lo menos 24 horas de antelación por el ADMINISTRADOR VIAL, sin costo adicional alguno.

VIGÉSIMA SEXTA.- (CONTINUIDAD DEL SERVICIO).-

El servicio de Conservación Vial no puede paralizarse o dejar de prestarse. Se prestará el servicio de lunes a viernes.

Los trabajos extraordinarios tendrán que prestarse también en sábados, domingos y feriados según instrucción del Servicio Nacional de Caminos a través del Administrador Vial.

VIGÉSIMA SÉPTIMA.- (RESPONSABILIDAD CIVIL).-

Se deja expresamente establecido que, la MICROEMPRESA asume total responsabilidad por los daños materiales, económicos y de toda índole, a corto o largo plazo, que pueda ocasionar durante la ejecución del servicio de Conservación Vial, en forma directa por intermedio de sus asociados o del personal contratado.

La MICROEMPRESA protegerá de posibles daños a las propiedades adyacentes a la Carretera. En caso de que estos se produzcan, deberán ser resarcidos bajo su exclusiva responsabilidad, debiendo indemnizar por daños causados por las actividades de la MICROEMPRESA a los propietarios afectados y de toda lesión causada a terceras personas como resultado de sus trabajos.

La MICROEMPRESA precautelaré de daños a las cañerías, árboles, conductores, torres y cables de instalación eléctrica, debiendo reparar cualquier daño o desperfecto ocasionado por su propia cuenta y riesgo.

La MICROEMPRESA, antes de iniciar la ejecución de la conservación vial, deberá sin que esto limite sus obligaciones y responsabilidad, obtener a su propio costo, coberturas de seguro sobre daños a terceros. Dicho seguro deberá ser obtenido bajo términos aprobados por el Servicio Nacional de Caminos, por un valor no inferior al uno por ciento del monto total del Contrato.

Antes de empezar la MICROEMPRESA deberá demostrar al ADMINISTRADOR VIAL y al Servicio Nacional de Caminos que los seguros requeridos en el Contrato se han contratado.

El Servicio Nacional de Caminos y el ADMINISTRADOR VIAL, estarán eximidos de toda responsabilidad emergente del Contrato, por accidentes de trabajo, daños o perjuicios al personal de la MICROEMPRESA y daños y perjuicios a terceras personas o a sus bienes.

VIGÉSIMA OCTAVA.- (GARANTIAS).-

La MICROEMPRESA garantiza el cumplimiento y las obligaciones asumidas en el presente contrato con la totalidad de sus bienes habidos y por haber, y de manera especial con las herramientas y demás elementos con los cuales realiza el trabajo.

VIGÉSIMA NOVENA.- (SEGURO CONTRA ACCIDENTES PERSONALES).-

Los trabajadores de la MICROEMPRESA, que trabajan en la Conservación Vial, deberán, estar asegurados contra accidentes personales, incluyendo los riesgos de muerte, invalidez parcial y total o permanente, por montos que sean por lo menos equivalentes al mínimo de las compensaciones exigidas en la Ley Boliviana por accidentes de trabajo.

TRIGÉSIMA.- (IMPUESTOS).-

Correrá por cuenta de la MICROEMPRESA el pago de los impuestos vigentes en el país.

En caso de que posteriormente, el Gobierno de Bolivia implantara impuestos adicionales, incrementara o disminuyera las vigentes, mediante disposición legal expresa, el Servicio Nacional de Caminos y la MICROEMPRESA reconocerán el reembolso neto, o efectuarán el descuento neto de los montos que se establezcan, sin recargos de ninguna naturaleza.

TRIGÉSIMA PRIMERA.- (CONCLUSIÓN FINAL DEL CONTRATO DE CONSERVACIÓN VIAL).-

Una vez terminado el plazo contractual se suscribirá el acta de conclusión final en la que conste que todas las actividades han sido concluidas a entera satisfacción del Administrador Vial y del Servicio Nacional de Caminos, y entregadas a esta última entidad.

Después de suscrita el Acta de Conclusión Final de la Conservación Vial, el Administrador Vial entregará el Certificado correspondiente al último mes y si no se tiene observaciones el Administrador Vial autorizará el pago.

TRIGÉSIMA SEGUNDA.- (CIERRE DE CONTRATO Y LIQUIDACIÓN FINAL).-

El Servicio Nacional de Caminos por intermedio del Departamento de Mantenimiento procederá a la liquidación técnica, financiera y legal del contrato.

TRIGÉSIMA TERCERA.- (SUSPENSIÓN DE LOS TRABAJOS).-

EL SERVICIO NACIONAL DE CAMINOS se reserva el derecho de suspender trabajos en cualquier momento por motivos que fueran de importancia, fuerza mayor, caso fortuito y/o convenientes a los intereses del Estado, para lo cual notificará a la MICROEMPRESA por escrito, por intermedio del ADMINISTRADOR VIAL, con una anticipación de cinco días, excepto en los casos de urgencia por alguna emergencia imponderable.

El SERVICIO NACIONAL DE CAMINOS reconocerá a favor de la MICROEMPRESA los gastos en que ésta incurriera por conservación y mantenimiento de la obra en los casos de suspensión temporal de trabajos ordenados por el ADMINISTRADOR VIAL, por causas no atribuibles a la MICROEMPRESA.

El ADMINISTRADOR VIAL podrá ordenar la suspensión temporal de la conservación vial por condiciones meteorológicas excepcionalmente desfavorables o por la seguridad total de la vía, o de una parte de la misma si se presentan situaciones de fuerza mayor, como las señaladas en la cláusula Décima Quinta.

TRIGÉSIMA CUARTA.- (DE LA RESOLUCIÓN DEL CONTRATO).-

Resolución por requerimiento del SERVICIO NACIONAL DE CAMINOS

- a. Por incumplimiento en las condiciones del contrato.
- b. Por incumplimiento en la iniciación de la conservación vial, si emitida la orden de proceder demora más de cinco (5) días calendario en iniciarse.

- c. Por disolución de la Asociación Accidental.
- d. Por suspensión de los trabajos sin justificación durante cinco (5) días calendario continuos, sin autorización escrita del ADMINISTRADOR VIAL.
- e. Por negligencia reiterada (3 veces) en el cumplimiento de las especificaciones técnicas, instrucciones sobre emergencias del ADMINISTRADOR VIAL y pago de salarios a su personal.
- f. Por incumplimiento de los indicadores viales durante tres (3) ocasiones correspondientes a las mediciones mensuales.

Resolución por requerimiento de la MICROEMPRESA.

Por instrucciones injustificadas del ADMINISTRADOR VIAL con conocimiento del Servicio Nacional de Caminos, para la ejecución de los trabajos de Conservación Vial.

Reglas aplicables a la Resolución.

Por cualquiera de las causales señaladas, el Servicio Nacional de Caminos, o la MICROEMPRESA darán aviso a la otra parte de su intención de resolver el CONTRATO estableciendo claramente la causal. Si dentro de los 10 (DIEZ) días hábiles siguientes de la fecha de notificación, se enmendarán las fallas, se normalizara el desarrollo de los trabajos y se tomaran las medidas necesarias para continuar normalmente, y el requeriente expresa su conformidad, el aviso de resolución será retirado.

En caso contrario, al vencimiento del término del preaviso de 30 (treinta) días, el proceso de resolución continuara, el Servicio Nacional de Caminos o la Microempresa, según quién haya requerido la resolución, notificará mediante carta notariada a la otra parte de que la Resolución de Contrato se ha hecho efectiva.

Esta carta dará lugar a que cuando la resolución sea por causales imputables a la MICROEMPRESA, se consolidarán a favor del CONTRATANTE – SERVICIO NACIONAL DE CAMINOS la garantía de cumplimiento de CONTRATO.

El Servicio Nacional de Caminos quedará en libertad de continuar la conservación vial a través de otras Microempresas.

La ADMINISTRACIÓN VIAL procederá a establecer y certificar los montos reembolsables a la MICROEMPRESA por concepto de trabajos satisfactoriamente ejecutados.

En base al certificado emitido por el ADMINISTRADOR VIAL, el Servicio Nacional de Caminos preparará la liquidación final estableciendo saldos a favor o en contra de la MICROEMPRESA para su respectiva cancelación o cobro.

Sólo en caso que la resolución no sea originada por negligencia de la MICROEMPRESA, ésta tendrá derecho a una evaluación de los gastos proporcionales que demanden faenas para la ejecución.

Resolución por conveniencia del Servicio Nacional de Caminos.

Si en cualquier momento antes de la terminación del CONTRATO, el Servicio Nacional de Caminos encontrase motivos fuera de control de las partes que imposibiliten la terminación de

los trabajos de Conservación Vial o vayan contra los intereses del Servicio Nacional de Caminos, éste en cualquier momento, mediante aviso escrito a la MICROEMPRESA, puede suspender los trabajos y resolver el CONTRATO total o parcialmente.

A la entrega de dicho aviso de resolución la MICROEMPRESA suspenderá el trabajo del todo, en el orden y al momento en que el ADMINISTRADOR VIAL ordene.

La MICROEMPRESA conjuntamente con el ADMINISTRADOR VIAL procederán con la medición del trabajo ejecutado y el avalúo de los mismos.

TRIGÉSIMA QUINTA.- (LEGISLACIÓN APLICABLE Y NOTIFICACIÓN).-

Este contrato, su interpretación y su aplicación quedan sujetos a las leyes de Bolivia.

Queda convenido que la MICROEMPRESA se someterá sin restricción alguna a la legislación boliviana.

Cualquier aviso o notificación que tenga que darse a la MICROEMPRESA será enviado a su domicilio legal ubicado en:

Cualquier aviso o notificación que tenga que darse al SERVICIO NACIONAL DE CAMINOS, deberá ser entregado en su domicilio legal situado en:

DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO

Edificio de Comunicaciones

Piso Noveno

Av. Mariscal Santa Cruz Esq. Oruro.

La Paz – Bolivia

TRIGÉSIMA SEXTA.- (ESCRITURA PÚBLICA).-

La presente minuta será elevada necesariamente a escritura pública con todas las formalidades de Ley por cuenta de la MICROEMPRESA.

Si ésta omite hacerlo, lo hará el Servicio Nacional de Caminos y descontará lo que corresponda a los pagos a la MICROEMPRESA.

En caso de que, por cualquier circunstancia de fuerza mayor, el presente documento no fuese protocolizado, servirá como documento a las partes, a los efectos de Ley.

TRIGÉSIMA SEPTIMA.- (MODIFICACIONES).-

Los términos y condiciones de este contrato no podrán ser modificados unilateralmente, excepto mediante enmiendas escritas y firmadas por ambas partes, aprobadas previamente y por escrito por las autoridades del SERVICIO NACIONAL DE CAMINOS.

TRIGÉSIMA OCTAVA.- (CONFORMIDAD).;-

En señal de conformidad y para su fiel y estricto cumplimiento firman el presente CONTRATO en seis ejemplares de un mismo tenor y validez el Presidente Ejecutivo del Servicio Nacional de Caminos y el Jefe del Departamento de Finanzas , en representación legal del CONTRATANTE, y los señores en representación de la Sociedad Accidental.

Este documento, conforme a disposiciones legales de control fiscal vigentes, será registrado ante la Contraloría General de la República.

Usted señor notario se servirá insertar todas las demás cláusulas que fuesen de estilo y seguridad.

La Paz, 18 de junio de 2001

PRESIDENTE EJECUTIVO DEL S.N.C.

REPRESENTANTE DE LA SOCIEDAD
ACCIDENTAL

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE FINANZAS
DEL S.N.C.

REPRESENTANTE DE LA SOCIEDAD
ACCIDENTAL

ANEXO 23: TEMÁTICA DE 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 del camino, en general. Debe señalarse que por su origen comunitario la microempresa está obligada a asumir ciertas obligaciones. La primera, e indiscutida, es mantener el camino en forma adecuada y, la segunda, que si debe ser motivo de discusión y acuerdo, es la referida al destino de las utilidades que genera la microempresa.

Este punto se trata con detalle al abordar la planificación de largo plazo de la microempresa; sin embargo, aquí se da la orientación central del tema. Se trata de inducir a los socio-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 se orienten a la reinversión en proyectos¹⁵ que satisfagan necesidades de la comunidad y que generen empleo para otros socios de la microempresa u otros pobladores 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 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 (ver Paso 20) y que no crea vínculo laboral alguno.

La relación laboral sólo existe entre el trabajador y su microempresa, por tanto, es a ella a quien 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 (IVA, Impuesto a la Renta u otros que pudiera establecer la legislación nacional).

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 sociedad sea quien administre los recursos financieros de manera conjunta con el gerente.

Para la parte operativa, es decir para la ejecución del servicio, deberá nombrarse un jefe de operaciones, encargado de organizar las cuadrillas de trabajo, y coordinadores de estas cuadrillas o

¹⁵ 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., que dieron trabajo a unas 300 personas.

jefes de grupo que ejecutarán y supervisarán las tareas que se efectúen en el camino. Es conveniente recalcar que el desempeño de las labores administrativas o jerárquicas 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 tiempo 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) cuanto a las relaciones externas (la microempresa con su entorno social).

En cuanto a las *relaciones internas*, debe plantearse el carácter igualitario que tienen los socio-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 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 los agentes sociales usuarios del camino, tales como vecinos, transportistas y otros, ya que las relaciones con las entidades (municipio, consejo provincial, prefectura, etc.), habrán sido abordadas al hablar de los aspectos legales. La perspectiva desde la que se enfoca este tema, manifiesta que la microempresa es, ante todo, *una entidad de servicio a la comunidad*.

Condiciones del trabajo

En este punto los temas a tratar son dos: (a) la seguridad vial que se refiere a las normas de seguridad que deben adoptarse para proteger la vida de los propios trabajadores y la de otras personas que circulan por la vía - se refiere básicamente al uso de implementos de señalización y otros¹⁶, y (b) la seguridad en el trabajo o salud ocupacional referida a 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.

Gestión empresarial

Los temas a abordar en esta parte del curso son los asuntos típicos de la gestión empresarial que son de dominio de las entidades especializadas en esta temática, por lo que se considera innecesario abundar sobre ellos: (a) administración financiera; (b) administración de recursos; (c) administración de personal, y (d) administración de conflictos.

¹⁶ Este punto requiere intervención de los ingenieros de la Entidad Contratante que habrán sido capacitados en el tema.

Se destaca aquí la necesidad de poner especial atención al manejo de los excedentes de liquidez que se generarán mensualmente por concepto de depreciación y utilidades. En efecto, la tarifa que paga la Entidad Contratante contempla la cobertura de estos dos rubros, que no son de utilización inmediata, generando excedentes que si no son adecuadamente manejados, pueden generar problemas posteriores. Por ello es necesario establecer un manejo específico de los mismos; por ejemplo, mediante la apertura de una cuenta de ahorros en un banco, la cual será utilizada sólo cuando haya que reponer equipos o decidir la reinversión de utilidades. Dicha cuenta deberá ser manejada de manera independiente a la cuenta corriente destinada a la cobertura de gastos mensuales ordinarios y estar igualmente a cargo del tesorero, de manera mancomunada esta vez con el presidente de la microempresa, dado que estos recursos no intervienen en la operación ordinaria que es manejada por el gerente.

Para el manejo de personal, podría ser conveniente nombrar un jefe de personal o delegar esta función en el gerente o el presidente, según sea más conveniente. En cualquier caso, el manejo de conflictos debe realizarse en base a un reglamento interno de trabajo que será aprobado por la asamblea de socios.

La planificación en la empresa

Al inicio de operaciones de la microempresa, la *planificación del trabajo* es realizada con asesoría muy cercana de los ingenieros de la Entidad Contratante, por lo que su intervención deberá ser coordinada. Pero esta función deberá ser transferida gradualmente para que la microempresa pueda ejercerla de manera independiente. Ello implica una labor inicial de acompañamiento por parte de dichos ingenieros, 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 del curso. 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.

Finalmente, en cuanto a la planificación del desarrollo de la microempresa, el curso debe darles a los trabajadores una perspectiva del largo plazo en la que se enfoque sustancialmente el destino de las utilidades. Pero ya se ha dicho que lo más conveniente es orientar estas utilidades a la reinversión. Entonces, el tema a debatir se limitaría a ver si se reinvierte en la propia microempresa (no olvidar que existen reservas para la renovación de equipo a través de la depreciación) o se reinvierte en otros proyectos que beneficien a la comunidad. Esto plantea la necesidad de prever oportunamente la realización de un diagnóstico de necesidades de la comunidad o de a realizar una detección de oportunidades de inversión. Para ello la OIT ofrece sus cursos «Inicie su Negocio» (ISUN) o «Mejore su Negocio» (MESUN), que brindan los instrumentos necesarios para emprender esta tarea.

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