

Documento de CT

I. Información Básica de la CT

País/Región:	Regional
Nombre:	Identificando las políticas locales para fortalecer la productividad
Número:	RG-T2582
Jefe de Equipo/Miembros:	Philip Keefer, líder de equipo (IFD/IFD); René Osorio (IFD/IFD); Nora Libertun (IFD/FMM); Dany Bahar (IFD/CTI); Maria Sofia Greco (LEG/SGO); y Diana Bejar (IFD/IFD)
Taxonomía:	Desarrollo e investigación / Diseminación
Fecha de Resumen de CT:	Marzo 24, 2015
Beneficiario:	Perú y El Salvador
Agencia Ejecutora y Nombre Contacto:	Banco Interamericano de Desarrollo por medio de IFD/IFD
Donante que proveerá financiamiento:	Programa Especial para el Desarrollo Institucional (SPID)
IDB financiamiento solicitado:	US\$250,000
Periodo de Desembolso:	36 meses
Fecha requerida de inicio:	Agosto 2015
Tipos de consultores:	Firma e Individual
Preparado por unidad:	IFD/IFD
Unidad Responsable de Desembolso:	IFD/IFD
Incluida en Estrategia de País (s/n); CT incluida en CPD (s/n):	N/A
GCI-9 Prioridad de Sector:	Instituciones para Crecimiento y Desarrollo Social

II. Objetivo y Justificación

- 2.1 La baja productividad en América Latina y el Caribe (ALC), es una preocupación constante para los países de la región. Una de las publicaciones principales del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), *Desarrollo en las Américas* (DIA¹), precisa que por un lado, el problema de la productividad (producto por trabajador o productividad total de factores²) es más serio en el caso del sector servicios y, por otro que radica en la presencia de un gran número de empresas pequeñas de baja productividad. El sector servicios es clave, con un peso grande en la producción y empleo nacional (por ejemplo, más de 55 por ciento en Perú y El Salvador).
- 2.2 Las instituciones que regulan las empresas en el sector servicios pueden explicar por qué su productividad es tan baja. En este contexto, la mayoría de las reformas de políticas se enfocan en intervenciones institucionales a nivel nacional. Sin embargo, las políticas municipales también tienen una fuerte injerencia en la productividad en el sector, incluyendo sus políticas para prevenir el crimen³. Esa asociación se puede transmitir a través de las políticas acerca del uso del suelo, regulación de los negocios, infraestructura municipal, la educación de la población, seguridad ciudadana y otros factores que inciden en la productividad de las firmas.
- 2.3 Esta Cooperación Técnica (CT) busca financiar productos de conocimiento para entender las causas de la baja productividad de las firmas. ¿Deberían los esfuerzos en construir

¹ IDB 2010. "The Age of Productivity: Transforming Economies from the Bottom Up." Washington, DC: Inter-American Development Bank. IDB 2014. "Rethinking Productive Development: Sound Policies and Institutions for Economic Transformation." Washington: IDB. Véase también Arias-Ortiz et al, 2014 "Productivity in Services in Latin America and the Caribbean". Discussion Paper No. IDB-DP-346.

² Dependiendo de los datos que obtengamos, mediremos la productividad ya sea con el producto por trabajador o con la productividad total de factores. En el caso del sector comercio de minoristas se usará las ventas o las utilidades netas por trabajador.

³ Para un paper reciente sobre crimen y productividad de empresas véase: Besley, T. and Mueller, H. 2015. "Predation, Protection and Productivity: A Firm-Level Perspective." Working Paper. LSE, CIFAR, IAE MOVE and Barcelona GSE.

ciudades sostenibles enfocarse en el ambiente de negocios a nivel municipal? Y si es así, ¿qué políticas administrativas podrían tener la mayor probabilidad para alcanzar estos objetivos? Específicamente, intentaremos probar la hipótesis de que las políticas municipales frenan la entrada y el crecimiento de establecimientos comerciales grandes y productivos, bajando de esta manera la productividad promedio del sector servicios.

- 2.4 Hasta ahora, la gran mayoría de estudios sobre la productividad, dentro y fuera de ALC, se han enfocado en muchos sectores exceptuando el de servicios, impidiendo identificar las políticas concretas que obstaculizan la productividad en este sector tan importante. Para superar estas limitaciones, el trabajo que se emprenderá bajo esta CT se concentrará en el sector de minoristas de comestibles.
- 2.5 Este sector es importante en términos de empleo y los gastos familiares. Además, es posible que ciertas políticas municipales tengan un efecto importante en la productividad de las empresas. Por un lado, los mercados económicos de las empresas son geográficamente pequeños: las empresas que quieren tener clientes de una municipalidad deben tener una presencia física en ella. El costo de transporte para los consumidores, incluyendo su tiempo, es alto con respecto al valor de sus compras promedio. Esto hace más fácil relacionar las condiciones municipales (regulación y seguridad) a la productividad de las empresas, porque los costos de alejarse del cliente aun modestamente superan los ahorros de encontrar ubicaciones con menores costos de regulación o seguridad.
- 2.6 Por otro lado, las diferencias entre las empresas más y menos productivas son fáciles de reconocer. Una de esas diferencias, por ejemplo, radica en la escala ya que los costos por unidad de venta bajan significativamente en la medida que los establecimientos gozan de mayor rotación de productos. Además se ven en los precios reducidos que les cobran los proveedores a cambio de compras significativas, o en la menor cantidad de mano de obra y capital que necesitan para manejar cada unidad de producto desde su recepción en el almacén hasta su venta. Ciertas políticas municipales, como las que regulan el uso de terrenos, tienen por tanto un impacto directo en la posibilidad de que entren empresas de mayor tamaño.
- 2.7 Otra ventaja metodológica del enfoque en el sector de minoristas de comestibles es que es más fácil aislar los efectos de un conjunto de características municipales de otros factores que influyen en la productividad. En particular, se puede excluir todas las características, desde geográficas hasta las relacionadas a los mercados de capital y trabajo, de la provincia y país en que están ubicados los establecimientos.
- 2.8 Aunque enfocarse en un subsector tiene las ventajas mencionadas, también se tiene la desventaja de que no se arrojan directamente conclusiones sobre el resto del sector servicios, desde telecomunicaciones, transporte, y servicios profesionales hasta otros subsectores de comercio. Las políticas municipales que se analizarán en el marco de esta CT pueden no tener un efecto importante a través de todos estos subsectores. No obstante, se espera que los resultados sí sean relevantes a lo largo del sector. Por ejemplo, si se observa que ciertas políticas municipales impiden la entrada de empresas productivas, así explicando la baja productividad de este subsector, se le podrá dar impulso al análisis de políticas que impiden la entrada de otro tipo de minoristas.
- 2.9 El objetivo de la CT es investigar las causas de la baja productividad con enfoque en el análisis de políticas municipales y de seguridad ciudadana en municipalidades dentro de las áreas metropolitanas de San Salvador y Lima. Dentro de cada área, las municipalidades exhiben diferencias importantes que podrían afectar tanto la productividad de empresas existentes como la entrada de otras más productivas.

- 2.10 Esta CT apoyará al menos dos prioridades del GCI-9: capacidad institucional; capacidad de las municipalidades para proveer servicios a sus ciudadanos y crecimiento económico; mercados laborales a través del efecto de las políticas locales en la creación de empleos; y finalmente infraestructura.

III. Descripción de actividades y productos

- 3.1 El enfoque de la CT en un subsector específico, el de los minoristas de comestibles, permite tomar en cuenta las características idiosincráticas de los tres formatos dominantes en el sector minorista de comestibles en ALC. Estos formatos son: las tiendas (bodegas) de escala menor o empresas familiares, aunque presentan grandes diferencias entre sí; los mercados tradicionales, espacios con hasta miles de puestos donde tenderos independientes manejan sus negocios de comercio, con frecuencia enfrentando problemas de acción colectiva e injerencia política directa en la gestión del mercado; y los supermercados, que exhiben economías de escala importantes.
- 3.2 El formato tienda (bodega) familiar presenta una gama reducida de productos y exhibe costos mayores (faltando las ventajas de escala frente a los proveedores), ofreciendo a cambio de estas desventajas la mayor proximidad, el trato personalizado al cliente, y mayores posibilidades de operar de manera informal. Aun en este formato, sin embargo, la escala juega un rol importante. Si bien muchas tiendas se quedan muy pequeñas por falta de capacidad empresarial, capital financiero o mano de obra, su falta de escala también puede deberse a factores municipales, tales como las dificultades de obtener los permisos municipales para habilitar espacios para la expansión. La informalidad juega un rol parecido: en la medida que los reglamentos municipales para la operación de las tiendas son costosos, pero efectivamente obligatorios solo para las tiendas más grandes, aumentan los incentivos para no aumentar de tamaño la empresa y permanecer en la informalidad.
- 3.3 Otras características municipales, de naturaleza no solo regulatoria sino también en términos de tasas y tipos de criminalidad, afectan tanto el tamaño como la operación de empresas en este formato. Luego de entrevistar a algunos dueños de empresas familiares en este rubro en San Salvador, se ha podido observar que para reducir su vulnerabilidad a la extorsión, por ejemplo, se han visto obligadas a contraerse (reduciendo así la productividad), a cerrar sus puertas o a trasladarse a otros sitios más seguros. Esta evidencia anecdótica es respaldada por algunas de las respuestas obtenidas en la encuesta de FUSADES (Encuesta Dinámica Empresarial, Mayo 2015⁴), la cual menciona que más de un 50 por ciento de las medianas y pequeñas empresas han reforzado puertas, ventanas, reducido de horario o cambiado de teléfono. Otras han pensado en cerrar o irse del país por causa de la delincuencia.
- 3.4 Los mercados tradicionales en Lima fueron, y en San Salvador siguen siendo, controlados por los gobiernos municipales, con mucha varianza en el grado con que fueron manejados con criterios económicos. Un subcomponente del trabajo se concentra justamente en los problemas de gestión que resultan de la organización interior y la injerencia municipal en la administración de estos mercados.
- 3.5 En algunos mercados tradicionales, la gestión del mercado por parte de la municipalidad, inclusive la elección de quiénes se adueñan de los puestos, no obedece a criterios económicos. La eficiencia de los mercados tradicionales independientes depende de su gestión interna, que a su vez enfrenta en muchos casos fuertes problemas de acción colectiva. Esto podría inhibir las inversiones en bienes públicos, tales como alumbramiento

⁴ Véase presentación de la encuesta en el siguiente vínculo: <http://fusades.org/sites/default/files/>

- y seguridad. Las municipalidades pueden incidir en la gestión interna, por ejemplo en la medida en que hacen cumplir, o no, las normas internas del mercado.
- 3.6 También el crimen afecta la productividad de los mercados tradicionales. Entre los mercados que no encuentran fácil invertir en bienes públicos, la seguridad sufre, desanimando a los clientes, bajando las ventas por unidad de capital (puesto) y por dependiente. Igual que los supermercados, aun invirtiendo adecuadamente en la seguridad, los mercados innecesariamente sufren una baja de productividad.
 - 3.7 El formato supermercado es lo más eficaz en por lo menos tres aspectos: (i) más que otros formatos, puede apalancar su escala para exigir a los proveedores precios significativamente más bajos ; (ii) puede aprovechar un procesamiento eficiente de productos desde el momento en que el supermercado los recibe hasta que los clientes salen con sus compras; y (iii) pueden contratar empresas de seguridad privada para cuidar sus establecimientos y a sus clientes.
 - 3.8 El obstáculo a la productividad más importante, desde el punto de vista municipal, son las circunstancias que inhiben la entrada de formatos grandes y más eficientes. Las municipalidades se distinguen con respecto a la facilidad con que los supermercados pueden adquirir terrenos de suficiente tamaño. Las dificultades surgen no solo de la densidad de la construcción y del nivel de urbanización de una municipalidad, sino también de los planos urbanos (el grado de atomización de sus lotes y los espacios que dejan para establecimientos comerciales de mayor tamaño) y de las regulaciones municipales con respecto a la zonificación y al otorgamiento de licencias de habilitación y uso de terrenos. Además de estas políticas, la seguridad ciudadana es un tema importante, especialmente en El Salvador. Según encuestas hechas por centros de investigación como FUSADES, más de un 20 por ciento de todas las empresas han sido víctimas de cualquier delito.⁵
 - 3.9 Las hipótesis a investigar serán: (i) la productividad en el sector minoristas de comestibles es más baja en las municipalidades que ponen más restricciones al acceso a terrenos aptos para tiendas mayores y supermercados, sean éstas a través de la zonificación, los reglamentos sobre el uso, o sobre la edificación; (ii) la productividad en este sector es más baja en las municipalidades donde el robo y la extorsión son más frecuentes; y (iii), los mercados tradicionales son menos productivos donde la gobernanza interior de estos mercados solucionan en menor medida los problemas de acción colectiva, capacidad que puede ser afectada por las injerencia de los gobiernos municipales.
 - 3.10 Esta cooperación técnica financiará las siguientes actividades y componentes:
 - 3.11 **Componente 1. Compilación de bases de datos**⁶. Mediante este componente se recopilarán datos relacionados a los establecimientos comerciales y a las políticas de las municipalidades que los afectan. Las bases de datos relacionadas con los establecimientos comerciales serán: (i) productividad de las empresas, reglamentos municipales y de gobernanza de mercados tradicionales; (ii) registros municipales de entrada y salida de los establecimientos; (iii) censos económicos; y (iv) datos sobre la gestión interna de los mercados tradicionales. En relación a las políticas municipales los

⁵ Este número es significativo, si tomamos en cuenta que algunos de los negocios encuestados pueden no estar tan expuestos como los puestos en mercados municipales, ventas familiares y supermercados, ya que estos tienen su mercadería a la vista de los posibles clientes que los visiten. Además, es posible que exista subestimación ya que los encuestados pueden tener miedo a represalias de sus victimarios o a desconfianza en los encuestadores. Asimismo, a pesar de esta posible subestimación es notable que según esta encuesta, el 52 por ciento de las empresas de *tamaño mediano* declararon haber sido víctimas de cualquier tipo de crimen. La misma encuesta establece que los negocios más afectados son los más pequeños, lo que podría estar perpetuando el círculo vicioso, de menor tamaño y menor productividad.

⁶ Para levantar datos de los establecimientos comerciales hemos solicitado el VoBo. a las autoridades respectivas de El Salvador y Perú. Véase el [enlace electrónico](#).

datos serán sobre: (i) tiempo y costos de obtención de licencia de edificación, funcionamiento e inspecciones técnicas de seguridad; (ii) mapas de zonificación y uso de suelo destinados a establecimientos comerciales y (iii) estrategias municipales para atraer a empresas más productivas. Este componente permitirá contar con los datos necesarios para proceder con el análisis de cómo opera este mercado y qué podría estar ocasionando la baja productividad de este sector. Debido a que el análisis de los datos recopilados será realizado por personal staff y consultores del Banco, es imprescindible que ellos participen en las actividades que se financian en este componente para levantar los datos. Para este fin, se financiarán viajes de personal Staff del Banco para realizar actividades de monitoreo y supervisión.

- 3.12 Una vez que los datos hayan sido recopilados, se responderá a tres preguntas con la información recogida. (i) ¿Cómo afectan las políticas municipales de zonificación, trámites para poner en marcha un negocio y posteriores inspecciones la entrada y la operación de los establecimientos comerciales?; (ii) ¿Cuál es la relación entre el crimen y la productividad de los negocios?; (iii) ¿Cómo afectan las políticas municipales la capacidad de gestión de los mercados municipales? Se buscará responder estas interrogantes para saber si hay o no un vínculo entre las políticas municipales, incluyendo las de seguridad ciudadana, y la productividad de las empresas de este sector.
- 3.13 Para contestar a estas tres preguntas, mediante este componente se financiarán las siguientes actividades:
- i. Se obtendrán datos sobre la productividad de las empresas del sector, de los reglamentos municipales, y de la gobernanza interior de mercados tradicionales. Para ello, se encuestará a una muestra representativa de empresas pequeñas y grandes para evaluar diferencias en prácticas productivas y los costos de compra de mercancía. Esta encuesta involucrará un número de establecimientos en cada una de las municipalidades y en zonas colindantes entre municipalidades. Para este sub-componente se contratará a una empresa encuestadora con experiencia de levantamiento de datos de este tipo de establecimientos.
 - ii. Se obtendrán los registros municipales de entrada y salida de establecimientos comerciales de cada municipalidad. La entrada de supermercados supone un nivel de productividad mayor ya que pueden existir economías de escala que les permite operar con mayor eficiencia. Con los registros municipales de nuevos establecimientos, se recogerán datos sobre la fecha de entrada y salida de los supermercados en cada municipalidad. Como resultado se podrá ver si la entrada de supermercados está asociada a mayor productividad en la municipalidad en este tipo de sector. Para este sub-componente se contratará a un consultor o empresa consultora que se encargue de recopilar esta información en cada municipalidad.
 - iii. Para Perú y El Salvador se obtendrán los censos económicos y posiblemente encuestas económicas anuales para obtener la productividad total de factores, y la diferencia entre los establecimientos más grandes y los más pequeños para analizar sus economías de escala y relación con la productividad. Para ello se solicitarán los datos a los respectivos ministerios de información estadísticas de los países.
 - iv. Se levantarán datos sobre la productividad y las características de la gestión interna de mercados tradicionales, con datos sobre la injerencia municipal en la gestión de ellos. Para esto, se contratará a una empresa consultora.
 - v. Para Perú se levantará una base de datos sobre tiempos y costos para obtener las licencias para edificación, funcionamiento, e inspecciones técnicas de seguridad: (1) Para los años 2009/2010, aprovecharemos los contactos recibidos a través de la Secretaría de la Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, y

usaremos datos levantados durante la producción del Monitoreo Municipal 2010⁷; (2) para los años 2015/2016, financiaremos una repetición del Monitoreo de las municipalidades. Para este sub-componente se contratará a un consultor o empresa consultora que se encargue de recopilar esta información en cada municipalidad.

- vi. Usando los mapas de zonificación de cada municipalidad, se medirá la fracción de la municipalidad para uso comercial y el tamaño promedio de los lotes en zonas comerciales. Para ello se contratarán los servicios de un consultor experto en Sistemas de Información Geográficos (SIG).
- vii. Se entrevistarán a funcionarios de las municipalidades para investigar la estrategia formal para atraer empresas comerciales de mayor escala, respaldada por ordenanzas correspondientes y abarcando pasos concretos para facilitar el acceso a terrenos. Se averiguará si hay una historia de los intentos, por iniciativa propia, de cambiar las ordenanzas de zonificación con respecto al comercio. El objetivo es medir la actitud de la municipalidad para facilitar el acceso a terrenos. Para ello se financiarán viajes de supervisión de los trabajos de los consultores, aprovechando estos viajes para investigar las estrategias municipales y examinar qué tan proactivas son para atraer negocios.

3.14 **Componente 2. Disseminación.** Este componente financiará eventos de disseminación dentro del Banco, viajes para presentar el trabajo a los hacedores de políticas en el terreno o para asistir a conferencias nacionales o internacionales. Los encargados de realizar las actividades de disseminación serán el personal staff del Banco o los consultores involucrados. Este componente es importante porque a las autoridades gubernamentales y también al sector privado les preocupa conocer cuáles son las políticas y los arreglos institucionales que se necesitan para mejorar el clima de negocios, atraer empresas productivas y crear empleos de calidad.

3.15 Después de analizar los datos se identificarán qué políticas municipales están asociadas con la presencia de firmas de productividad alta. Estas podrían ser políticas que promuevan mejoras en la adquisición de terrenos de suficiente tamaño para la apertura de cadenas de supermercados grandes que aprovechen economías de escala, derivando en una mayor productividad promedio del sector. Asimismo, la información recopilada servirá para hacer una comparación internacional de dos países donde en unos los mercados tradicionales de comestibles son privatizados (Perú) y en el otro (El Salvador) los mercados continúan siendo administrados por las municipalidades. Se aprovechará la red de Comunidad de Profesionales y Expertos en Latinoamérica y el Caribe para Resultados en el Desarrollo para disseminar los resultados del estudio y las políticas que se deriven.

Matriz de Resultados Indicativos

Componentes	Actividades	Productos	Resultados
Base de datos	Contratar servicios de consultoría. Viajes de misión de personal staff del Banco y consultores para supervisión de servicios de consultoría y recolección de información adicional.	Una base de datos consolidada conteniendo información sobre políticas municipales y establecimientos comerciales.	# de documentos escritos basados en las bases de datos recopiladas.
Disseminación	Viajes de personal del Banco para disseminación en BBL interno y conferencias internacionales exclusivamente relacionadas a los resultados encontrados en esta cooperación técnica.	Eventos de disseminación: BBL, invitaciones a presentar trabajo de conferencias	# de invitados que atienden BBL de otros IFI's como ECLAC, IMF, o WB. # de BBL, conferencias internacionales.

⁷ El Salvador no cuenta con un programa de monitoreo municipal similar al de Perú.

IV. Presupuesto

- V. El monto total de la cooperación técnica asciende a US\$250.000. Dichos recursos provendrán del capital ordinario del Banco.

Componentes	Descripción	IDB/ Financiamiento	Total Financiamiento
1.Compilación de bases de datos	▪ Encuesta hecha por Empresa consultora I a establecimientos comerciales	\$130,000	\$130,000
	▪ Encuesta hecha por Empresa consultora II a municipalidades	\$80,000	\$80,000
	▪ Mapas de zonificación digitalizados por consultor en sistemas de información geo-referenciada	\$20,000	\$20,000
2.Diseminación	▪ Diseminación al interior del Banco, viajes a los países o conferencias	\$20,000	\$20,000
Total		\$250,000	\$250,000

VI. Agencia ejecutora y estructura de ejecución

- 5.1 Esta CT será ejecutada por el Banco, a través de IFD/IFD. El Banco, y el personal específico involucrado, tienen ya experiencia en estas áreas.

VII. Riesgos del proyecto

- 6.1 El principal riesgo es que se identifiquen razones por las que las empresas de baja productividad que están ligadas a las políticas públicas se encuentren reuentes al cambio. Se utilizarán recursos para diseminar los hallazgos de la investigación en la región para mitigar este riesgo. También existen riesgos técnicos. El primer riesgo es que las firmas no estén dispuestas a colaborar, particularmente en relación a detalles sensibles relacionados a la operación de las firmas. Se tratará de evitar este riesgo explotando, donde sea posible datos administrativos (por ejemplo, registros municipales de las firmas). También se usarán prácticas de encuestas que reducen la sensibilidad de los cuestionados. El otro riesgo técnico reside en la habilidad para extraer conclusiones o inferencias acerca de las políticas urbanas de las firmas. Mitigaremos este riesgo enfocándonos en regiones metropolitanas donde condiciones locales no estén relacionadas a cambios en políticas que hayan afectado la productividad de las firmas.

VIII. Clasificación social y ambiental

- 8.1 No hay riesgos ambientales asociados con las actividades delineadas en esta CT. De aquí que se trata de una clasificación ambiental "C" (ver enlace [IDBDOCs #39755393](#)).

Anexos

Anexo I: [Términos de Referencia](#)

Anexo II: [Plan de Adquisiciones](#)

IDENTIFICANDO LAS POLÍTICAS LOCALES PARA FORTALECER LA PRODUCTIVIDAD

RG-T2582

CERTIFICACIÓN

Por la presente certifico que esta operación fue aprobada para financiamiento por el Programa Especial para el Desarrollo Institucional (PID), de conformidad con la comunicación de fecha 15 de abril de 2015 suscrita por Goro Mutsuura, ORP/GCM. Igualmente, certifico que existen recursos en el mencionado fondo, hasta la suma de **US\$250.000**, para financiar las actividades descritas y presupuestadas en este documento. La reserva de recursos representada por esta certificación es válida por un periodo de cuatro (4) meses calendario contados a partir de la fecha de elegibilidad del proyecto para financiamiento. Si el proyecto no fuese aprobado por el BID dentro de ese plazo, los fondos reservados se considerarán liberados de compromiso, requiriéndose la firma de una nueva certificación para que se renueve la reserva anterior. El compromiso y desembolso de los recursos correspondientes a esta certificación sólo debe ser efectuado por el Banco en dólares estadounidenses. Esta misma moneda será utilizada para estipular la remuneración y pagos a consultores, a excepción de los pagos a consultores locales que trabajen en su propio país, quienes recibirán su remuneración y pagos contratados en la moneda de ese país. No se podrá destinar ningún recurso del Fondo para cubrir sumas superiores al monto certificado para la implementación de esta operación. Montos superiores al certificado pueden originarse de compromisos estipulados en contratos que sean denominados en una moneda diferente a la moneda del Fondo, lo cual puede resultar en diferencias cambiarias de conversión de monedas sobre las cuales el Fondo no asume riesgo alguno.

Original firmado

8/13/15

Sonia M. Rivera
Jefe

Fecha

Unidad de Gestión de Donaciones y Cofinanciamiento
ORP/GCM

APROBACIÓN

Aprobado:

Original firmado

8/14/15

Ana Maria Rodriguez-Ortiz
Gerente

Fecha

Sector de Instituciones para el Desarrollo
IFD/IFD