



MANUAL DE CREACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA UNIDAD MUNICIPAL DE DESARROLLO EMPRESARIAL - EMPRE

Proyecto de USAID para la Competitividad Municipal

Abril de 2015

MANUAL DE CREACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA UNIDAD MUNICIPAL DE DESARROLLO EMPRESARIAL - EMPRE

Proyecto de USAID para la Competitividad Municipal

Contrato No: EPP-I-00-04-00037-00
Abril 2015

Preparado para
Sandra Lorena Duarte
Contracting Officer's Representative
Economic Growth Office
USAID/EI Salvador
Teléfono: (503) 2501-3362
sduarte@usaid.gov

Preparado por
RTI International
3040 Cornwallis Road
Post Office Box 12194
Research Triangle Park, NC 27709-2194

Este documento ha sido posible gracias al apoyo del pueblo de los Estados Unidos de América a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Los puntos de vista/opiniones de este documento son responsabilidad de RTI, Internacional y no reflejan necesariamente los de USAID o los del Gobierno de los Estados Unidos.

RTI International is one of the world's leading research institutes, dedicated to improving the human condition by turning knowledge into practice. Our staff of more than 3,700 provides research and technical services to governments and businesses in more than 75 countries in the areas of health and pharmaceuticals, education and training, surveys and statistics, advanced technology, international development, economic and social policy, energy and the environment, and laboratory testing and chemical analysis.

RTI International is a trade name of Research Triangle Institute.

CONTENIDO

Acrónimos	5
Presentación.....	6
Antecedentes del Proyecto de Competitividad Municipal.....	7
Introducción	9
I. ¿Por qué establecer un EMPRE?	10
II. Fases para la creación e implementación del EMPRE.....	11
A. Fase 1: Sensibilización y capacitación	11
B. Fase 2: Formalización e institucionalización	12
1. Consideraciones iniciales:.....	12
2. Acuerdo municipal.....	13
3. Presupuesto.....	14
4. Guía básica del EMPRE	15
5. Mecanismos de comunicación y coordinación institucional.....	17
C. Fase 3: Contratación.....	21
1. Contratación.....	21
2. Ubicación y equipamiento.....	21
D. Fase 4: Implementación	21
1. Paso 1: Archivo sobre la información económica disponible del municipio.....	21
2. Paso 2: Análisis del capital territorial	22
3. Paso 3: Identificación de la política pública existente	23
4. Paso 4: Intercambio con otras localidades.....	23
5. Paso 5: Material informativo y enlaces interinstitucionales	23
E. Fase 5: Seguimiento	24
Anexos	26
Anexo 1. Fases y tiempos de actividades de implementación del EMPRE.....	26
Anexo 2. Análisis del Capital Territorial Municipal.....	27
Anexo 3. Matriz de sondeo rápido de obstáculos para dinamizar las actividades productivas priorizadas	28

Anexo 4. Cronograma de actividades y seguimiento de plan de trabajo EMPRE	29
---	----

FIGURAS

Figura 1:	Fases de creación del EMPRE.....	11
Figura 2:	Borrador de acuerdo municipal para creación del EMPRE.....	13
Figura 3:	Formato de presupuesto de implementación y operación de EMPRE.....	14
Figura 4:	Patrón de interacción del servicio de asistencia técnica EMPRE.....	18
Figura 5:	Formato de Memorando de Entendimiento Interinstitucional para Promover la Competitividad Municipal.....	20

ACRÓNIMOS

CCM	Comité de Competitividad Municipal
CCR	Comité de Competitividad Regional
DPP	Diálogo Público-Privado
EMPRE	Unidad Municipal para el Desarrollo Empresarial
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
ICM	Índice de Competitividad Municipal
M&E	Monitoreo y Evaluación
ONG	Organizaciones no Gubernamentales
PCM	Proyecto de Competitividad Municipal
POA	Plan Operativo Anual
PYMES	Pequeñas y Medianas Empresas
USAID	<i>United States Agency for International Development</i> /Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

PRESENTACIÓN

El objetivo del presente manual es guiar y facilitar la implementación de la Unidad Municipal para el Desarrollo Empresarial – EMPRE creadas en 20 municipalidades participantes en el Proyecto de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID por sus siglas en inglés) para la Competitividad Municipal (PCM).

El EMPRE constituye la fuente de acceso a servicios de desarrollo empresarial a nivel local. Esta Unidad contacta y canaliza oportunidades de negocios, enlaces con proveedores financieros, de asistencia técnica y capacitaciones.

El manual contiene información para el diseño, implementación y monitoreo del EMPRE. La puesta en práctica de las herramientas técnicas deberá ser ajustada a la realidad y experiencia de cada municipio.

El manual se fundamenta en el proceso de creación de 20 EMPRE en igual número de municipalidades y se adaptó su contenido a las observaciones y experiencias de los municipios asistidos por el PCM.

ANTECEDENTES DEL PROYECTO DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL

El PCM dio asistencia técnica a 50 municipalidades durante un periodo de 54 meses (septiembre 2010-marzo 2015). Surgió para mejorar la gestión municipal y fortalecer el clima de inversión, facilitando el establecimiento y operación de negocios con base a las oportunidades identificadas en la medición del Índice de Competitividad Municipal (ICM) 2009¹.

El PCM incluyó siete componentes: 1) fortalecimiento de la eficiencia y efectividad de la capacidad de prestación de servicios municipales a los empresarios; 2) construcción de la capacidad organizativa, de vinculación y cooperación entre las municipalidades y entre las municipalidades y el sector privado; 3) desarrollo de las mediciones del Índice de Competitividad Municipal (ICM) 2011 y 2013; 4) apoyo a acciones de prevención de la violencia bajo el Fondo de Iniciativas Locales para el Desarrollo (DF4D por sus siglas en inglés); 5) creación de 14 y fortalecimiento de seis EMPRE; 6) fortalecimiento de 20 Comités de Competitividad Municipal (CCM); y 7) mejorar la capacidad institucional de subcontratistas locales del PCM.

Estableció Comités de Competitividad Municipal conformados por representantes de las municipalidades y del sector privado local para impulsar iniciativas de mejora del clima de negocios de la ciudad. Desarrolló e implementó 50 Planes de Competitividad Municipal, firmó 50 pactos de transparencia y cambió la visión de los funcionarios municipales de proveedores de servicios públicos a promotores del desarrollo económico local.

A marzo 2015, 38 municipalidades habían instalado 50 ventanillas únicas de atención a empresarios, con procesos simplificados para registro, emisión de permisos y licencias de operación de negocios. Adicionalmente, seis municipalidades habían establecido Unidades Municipales para el Desarrollo Empresarial (EMPRE) como un modelo nuevo para servir a la comunidad empresarial.

Para consolidar el éxito de los EMPRE y contribuir a la sustentabilidad de los CCM, USAID extendió la vida del proyecto del 31 de marzo de 2014 al 28 de marzo de 2015. A partir del 7 de junio de 2014, el PCM ha asistido a 14 de las 50 municipalidades originales: Candelaria de la Frontera, Chalatenango, Ciudad Arce, Ciudad Barrios, Nahuizalco, San Martín, San Salvador, Santa Tecla, Santiago Nonualco, Sensuntepeque, Suchitoto, Tecoluca, Tonacatepeque, and Zacatecoluca.

El trabajo se ha enfocado en tres actividades mayores: 1) replicar el modelo EMPRE para mejorar los servicios municipales e incrementar el acceso de los empresarios a servicios de desarrollo de negocios; 2) fortalecer los 14 CCM; y 3) mejorar la capacidad institucional de dos subcontratistas locales.

El trabajo adicional consolidará los beneficios del diálogo público-privado (DPP) iniciado por los CCM, apoyar la administración eficiente del gobierno y el servicio al sector privado.

¹ El Índice de Competitividad Municipal 2009, primero en su género, dio información importante para el diseño del Proyecto de USAID para la Competitividad Municipal (<http://www.municipalindexelsalvador.com>).

En conclusión, los CCM diseñados e implementados por el PCM se han constituido como la estructura que está motivando el diálogo público-privado DPP que El Salvador necesita. En ellos, ambos sectores discuten ideas y proyectos en forma conjunta con una sola visión. Por lo que es importante continuar promoviendo dichas actividades para concretar la ejecución de proyectos conjuntos, asegurar su sostenibilidad, y replicar el modelo en otras municipalidades que no fueron beneficiadas por este proyecto.

INTRODUCCIÓN

El presente manual es una guía metodológica para apoyar la creación e implantación de la Unidad Municipal para el Desarrollo Empresarial (EMPRE). El EMPRE es una herramienta de desarrollo económico municipal para apoyar al sector privado local con la ampliación de oportunidades de negocios, inversiones y empleos, y el acceso a servicios de desarrollo empresarial y posibilidades de financiamiento.

En términos funcionales, el EMPRE es un apoyo técnico que la municipalidad le brinda a productores, empresas y unidades económicas que operan en un territorio específico en la solución de obstáculos en procesos administrativos, productivos o comerciales, a través de brindarles información y/o vincularles con organizaciones públicas y privadas que prestan servicios de desarrollo empresarial. El EMPRE es un esfuerzo municipal para apoyar y acompañar a las unidades económicas locales, a fin de ampliar las oportunidades de inversiones, negocios y empleos a nivel territorial.

En términos organizacionales, el EMPRE es una unidad a nivel de staff al interior de la municipalidad. Dependiendo del tamaño y complejidad de la estructura administrativa municipal, la función del EMPRE puede ser desempeñada en por una persona que reúna el perfil descrito en este manual o por una unidad estructurada con gerencia, mandos medios, etc.

El diseño funcional y operativo del EMPRE parte de la premisa que todo esfuerzo para mejorar el clima de negocios a nivel local debe estar acompañado de manera simultánea por un proceso de fortalecimiento de la gestión municipal para apoyar y acompañar al sector productivo local en el desarrollo de sus actividades económicas. De ello depende, en gran medida, la efectividad y sostenibilidad de las iniciativas económicas territoriales encaminadas a fomentar el establecimiento y la operación de nuevas oportunidades productivas, comerciales y de empleos a nivel local que desencadenen la generación de mayores ingresos de la municipalidad y sus ciudadanos.

Este manual describe los aspectos técnicos y operativos de las cinco etapas en el proceso de creación e implantación del EMPRE: 1) sensibilización y capacitación; 2) formalización e institucionalización; 3) contratación e inducción; 4) implementación; y 5) seguimiento y acompañamiento, la descripción de las herramientas utilizadas para su funcionamiento, y las funciones operativas de la Unidad.

El manual ha sido diseñado con un criterio práctico para que pueda ser aplicado de un modo flexible y adecuado a la realidad y característica de cualquier municipalidad, región o país.

I. ¿POR QUÉ ESTABLECER UN EMPRE?

La promoción del desarrollo empresarial requiere de un esfuerzo conjunto de los sectores público y privado, donde el rol del gobierno local es predominantemente de facilitador de nuevas capacidades y servicios de apoyo a la ampliación de oportunidades para la generación de inversiones, negocios y empleos a nivel local, así como de proveedor de información y creador de vínculos entre ventanillas de apoyo empresarial (particularmente para personas que trabajan por cuenta propia, micro y pequeñas empresas).

Una Unidad Municipal para el Desarrollo Empresarial (EMPRE) es una pieza técnica-operativa esencial para apoyar esta iniciativa. El EMPRE recibe, administra y proporciona información confiable y efectiva, para apoyar unidades económicas locales a identificar oportunidades de mejora o de promoción de negocios. Recolecta y comparte información económica sobre el municipio, y contacta y facilita la vinculación entre empresas y prestadores de servicios de desarrollo empresarial.

EMPRE apoya a la municipalidad a armonizar y vincular las acciones que sus diferentes unidades operativas realizan en apoyo al empresariado local y a la fuerza laboral. Las municipalidades que cuentan con Bolsas de Empleo, Puntos de Atención Empresarial u otros instrumentos, deben considerar al EMPRE como un efectivo apoyo para organizar y vincular la oferta y demanda de servicios que ofrecen. Una de las primeras tareas del EMPRE es informarse del funcionamiento de las diferentes unidades o programas municipales existentes que asisten al sector privado local, a fin de complementar esfuerzos y contribuir a difundir los servicios y acciones de apoyo al sector productivo del municipio.

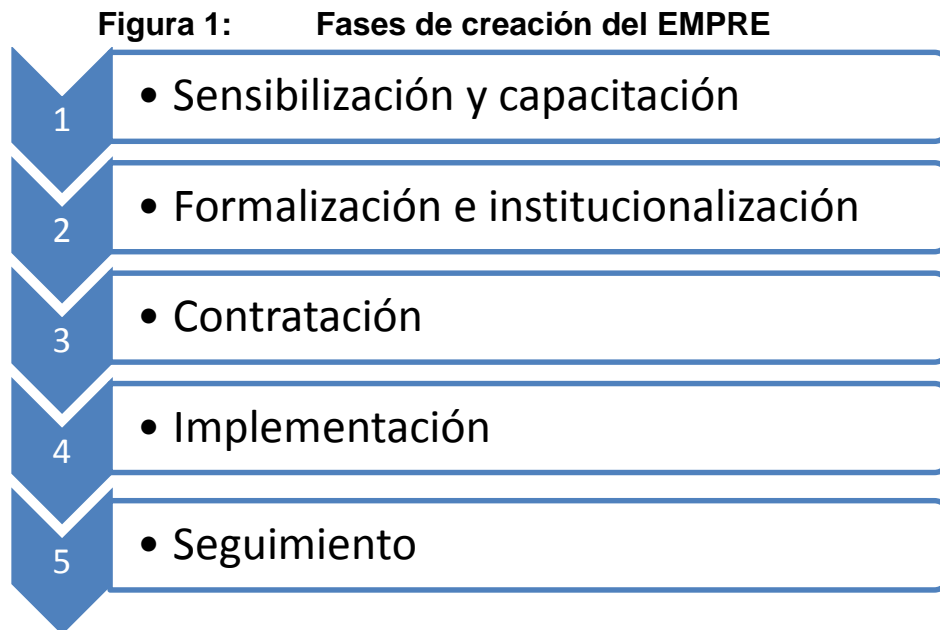
En términos generales el EMPRE, de inicio a operatividad plena, debe alcanzar los siguientes ocho hitos:

- EMPRE creado por acuerdo municipal.
- EMPRE contratado a tiempo completo siguiendo criterios establecidos en el perfil ideal del candidato.
- Municipalidad habilita espacio físico para el EMPRE con mobiliario, equipo informático, acceso a comunicación e internet y transporte.
- EMPRE crea matriz de capital territorial.
- EMPRE gestiona y oficializa acuerdos de cooperación entre la municipalidad y prestadores de servicios de desarrollo empresarial.
- EMPRE crea archivo con matriz de oferta y demanda de servicios empresariales del municipio.
- EMPRE vincula, tabula, monitorea y reporta trabajo de prestadores de servicios con sector privado local.
- EMPRE asume la secretaría técnica del CCM tomando la responsabilidad de ejecutar las estrategias y proyectos de desarrollo económico ideados por el Comité.

II. FASES PARA LA CREACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL EMPRE.

La creación del EMPRE se concibe como un proceso gradual de preparación y de toma de decisiones para dotarlo de las condiciones necesarias (recursos humanos, físicos y económicos) con el objeto de que respondan al perfil definido y se garantice su institucionalización y sostenibilidad en apoyo al desarrollo económico local.

La creación e implantación del EMPRE se lleva a cabo en cinco fases se detallan en la *Figura 1*:



Las cinco fases se realizarán de forma progresiva y el ritmo de creación e implementación dependerá - en gran medida - del respaldo municipal que se tenga y del buen funcionamiento y apoyo que brinde el Comité de Competitividad Municipal.

A. Fase 1: Sensibilización y capacitación

Su objetivo es generar concientización sobre las funciones y acciones del EMPRE, de sus requerimientos específicos y de la necesidad de impulsar un nuevo paradigma de desarrollo económico territorial que tenga como objetivo estimular el aumento de inversiones, negocios y empleos a nivel local. Involucra directamente a las autoridades municipales y el Concejo Municipal, las unidades municipales que dan servicio al sector privado y a los miembros del sector privado que integran el CCM.

Se contemplan acciones principalmente las siguientes:

- Reuniones con las autoridades municipales y el CCM.

- Audiencias con el Concejo Municipal para presentar los objetivos del EMPRE y los pasos y requerimientos básicos para la creación del EMPRE.
- Jornadas o sesiones de sensibilización a diferentes unidades municipales.

Esta primera fase inicia con la ponderación de varios elementos críticos, principalmente: (1) La voluntad política del Concejo Municipal para darle continuidad al Plan de Competitividad Municipal como una función estratégica del gobierno local para reactivar la economía y orientar al municipio al crecimiento y gobernanza económica local; y (2) Las condiciones del entorno y clima de negocios del municipio para fomentar la generación de mayores oportunidades de empleo e ingresos a nivel local.

El promotor de esta etapa debe ser la autoridad municipal junto con el coordinador del CCM. En este sentido y con base al Plan de Competitividad Municipal, los tres pasos básicos para la elaboración y presentación de la propuesta al Concejo Municipal son los siguientes:

- La definición del perfil técnico del funcionario EMPRE y su ubicación dentro del organigrama del municipio.
- Establecer el plan de implementación de la Unidad en la municipalidad.
- Presentación de la figura del EMPRE al Concejo Municipal, explicando qué es y para qué sirve para obtener el aval del Concejo para su creación junto con su propuesta técnica y presupuestaria.

B. Fase 2: Formalización e institucionalización

La segunda fase parte de las definiciones y compromisos del Concejo Municipal y las autoridades municipales con la creación del EMPRE. Esta contempla un conjunto de gestiones internas y externas para la formalización del mismo. Una de las más importantes es apoyar la integración del EMPRE y su personal con las demás personas y unidades de la municipalidad. El EMPRE es una función estratégica, complementaria y beneficiosa para el quehacer municipal en su conjunto. El EMPRE desempeña una función específica que contribuye a potenciar el desarrollo económico local.

1. Consideraciones iniciales:

Para el cumplimiento de los objetivos y funciones del EMPRE, deberá designarse o contratarse una persona a tiempo completo que reúna los requisitos técnicos para desempeñarse en el cargo.

Se recomienda promover el asocio entre dos o más municipios a nivel regional y hacer el esfuerzo de constituir un EMPRE en forma colegiada en aquellas regiones donde hay municipios de menor tamaño y con esto conseguir economías de escala.

El diseño organizacional del EMPRE debe formalizarse a través de los siguientes documentos:

- Presentación y aprobación de Acuerdo Municipal de creación del EMPRE.
- Determinación y aprobación del presupuesto operativo de creación y operación del EMPRE.
- Establecer la guía básica EMPRE con los objetivos generales y específicos, funciones básicas y el perfil del cargo.
- Establecer los mecanismos de comunicación y coordinación institucional.

2. Acuerdo municipal

Con el fin de facilitar el mecanismo oficial de creación del EMPRE, a continuación se presenta un Formato de Acuerdo Municipal que puede ser utilizado como base o ejemplo para implementar dicho proceso se detalla en la **Figura 2**:

Figura 2: Borrador de acuerdo municipal para creación del EMPRE

Acuerdo N° _____ del Acta Número _____ correspondiente a Sesión Ordinaria celebrada por el Concejo Municipal de _____, el día _____ de 2013.

El Concejo Municipal de _____

CONSIDERANDO:

- I. ***Que al municipio se le ha dotado, por mandato constitucional, de autonomía económica, técnica y administrativa, para gestionar las materias de su competencia en el marco de relaciones de mutua colaboración con otras instituciones públicas; por lo que es facultad del gobierno local tomar las medidas necesarias para promover el desarrollo industrial, comercial, agropecuario, artesanal y de los servicios; facilitar la formación laboral; estimular la generación de empleo e impulsar actividades económicas y productivas, todo ello en función del bien común local.***
- II. ***Que todas las personas, sin discriminación por motivos de género, edad u otra condición, tienen derecho a desarrollar una existencia digna en la medida en que puedan acceder a trabajo digno, ejercitar su libertad económica, disfrutar del derecho a la propiedad privada en función social y del derecho de acceso a información.***
- III. ***Que el Estado es responsable de promover el desarrollo económico y social sostenible, en el contexto de un orden económico que responda a principios de justicia social y defensa de las consumidoras y los consumidores.***
- IV. ***Que el municipio como unidad política administrativa primario dentro de la organización estatal, a través de su Concejo como encargado de la rectoría y gerencia del bien común local, reconoce la necesidad de: mejorar el clima de negocios; ampliar las oportunidades de inversiones, negocios y empleos locales; y procurar la coordinación de las instituciones de Estado relacionadas al desarrollo económico local.***

POR TANTO:

El Concejo Municipal en representación de la población de _____, de conformidad al artículo 204 ordinal 3º De la Constitución de la República y al artículo 4 numeral 9º del Código Municipal, dando cumplimiento a sus atribuciones y con el fin de fomentar el desarrollo económico del municipio, en uso de sus facultades aprueba la creación de la UNIDAD MUNICIPAL PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL dentro de la estructura orgánica del municipio de _____. Comuníquese.

3. Presupuesto

A efecto de tener una referencia, a continuación se presenta la estructura básica de un presupuesto de implementación y operación de un EMPRE. Los números presentados son para efectos ilustrativos. Cada municipalidad deberá estimar su propio presupuesto en función de sus facilidades, condiciones y recursos disponibles. Es conveniente precisar que este presupuesto puede ser menor, en vista de que varios rubros (mobiliario y equipo) pueden ya estar disponibles en la municipalidad y por tanto, las estimaciones presupuestarias podrían ser menores. Esto es presentado en la *Figura 3*.

Figura 3: Formato de presupuesto de implementación y operación de EMPRE

COSTO ESTIMADO ANUAL DE OPERACIÓN DEL EMPRE				
RUBRO	CANTIDAD	VALOR NOMINAL	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
Salarios				
Enlace Municipal	1	\$1,200.00	\$1,200.00	\$14,400.00
Asistente Administrativa	1	\$400.00	\$400.00	\$4,800.00
Sub total			\$1,600.00	\$19,200.00
Cargas sociales				
ISSS	2	\$160.80	\$160.80	\$1,929.60
AFP	2	\$208.00	\$208.00	\$2,496.00
Sub total			\$368.80	\$4,425.60
Gastos de operación				
Gastos administrativos	1	\$150.00	\$150.00	\$1,800.00
Gasolina	1	\$200.00	\$200.00	\$2,400.00
Telefonía fija y celular	1	\$70.00	\$70.00	\$840.00
Costo de electricidad	1	\$150.00	\$150.00	\$1,800.00
Sub total			\$570.00	\$6,840.00
Misceláneos				
Apoyo y acompañamiento empresarial	1	\$450.00	\$450.00	\$5,400.00
Sub total			\$450.00	\$5,400.00
Mobiliario y equipo				
Sillas ejecutivas	1	\$100.00		\$100.00
Sillas ergonómicas secretariales	1	\$60.00		\$60.00
Mesa sala de reuniones	1	\$500.00		\$500.00
Sillas sala de juntas	6	\$75.00		\$450.00
Proyector	1	\$800.00		\$800.00
Escritorios ejecutivos	1	\$300.00		\$300.00
Escritorios secretariales	1	\$150.00		\$150.00
Computadoras	2	\$800.00		\$1,600.00
Sub total				\$3,960.00
TOTAL				\$39,825.60

4. Guía básica del EMPRE

a. Objetivos

Objetivo general

Apoyar a las/los empresarios y emprendedores locales, e impulsar oportunidades para la fuerza laboral del municipio, y de esa manera contribuir a la ampliación de oportunidades de negocios, inversiones y empleos en el ámbito territorial.

Objetivos específicos

Brindar información, apoyo y/o acompañamiento a productores, emprendedores y unidades económicas locales en la gestión de asistencia técnica y financiera por parte de organizaciones públicas y privadas, prestadoras de servicios de desarrollo empresarial.

Contribuir al fortalecimiento de espacios de diálogo entre los sectores público, académico y privado, y al funcionamiento del Comité de Competitividad Municipal, para mejorar el clima de negocios local.

b. Funciones

La creación e implementación del EMPRE es un proceso gradual que se ajusta a las condiciones y capacidades de cada municipalidad. Las funciones del EMPRE se clasifican en dos categorías: a) Funciones Básicas: necesarias para iniciar la prestación de servicios y, b) Funciones Complementarias, a través de las cuales se consolida el rol del EMPRE.

Funciones Básicas

- Elaborar e implementar un plan anual de trabajo, en consulta con las demás unidades de la municipalidad y el CCM.
- Identificar, conocer, plasmar en un documento, y divulgar las diferentes actividades y servicios que la municipalidad brinda al sector productivo local, para conocimiento del personal de la alcaldía y de los usuarios.
- Establecer y facilitar progresivamente una efectiva comunicación y coordinación al interior de la municipalidad (con ventanillas como Bolsa de Empleo, Punto de Atención Empresarial y otros), para complementar esfuerzos y mejorar la atención municipal al sector productivo local.
- Establecer y facilitar progresivamente una efectiva comunicación y coordinación con organizaciones gubernamentales que prestan servicios empresariales y/o ejecutan programa y proyectos productivos en el municipio.

- Atender e informar al sector productivo local sobre las facilidades y servicios que la municipalidad presta a las unidades económicas locales con base en el Plan de Competitividad Municipal.
- Llevar la secretaría y el archivo de las reuniones y gestiones realizadas por el CCM.
- Apoyar y promover actividades de difusión y exposición de productos e iniciativas económicas locales de manera presencial o virtual, a nivel local, nacional e internacional.

Funciones Complementarias

- Recolectar, sistematizar y suministrar información especializada a los prestadores de servicios de desarrollo empresarial (oferta) sobre los requerimientos técnicos y financieros de las empresas locales (demanda).
- Servir de enlace y facilitar la aplicación de metodologías de atención empresarial como el Centro de Desarrollo de Micro y Pequeñas Empresas (CDMYPE) y el Fondo de Desarrollo Productivo (FONDEPRO).
- Orientar y facilitar a los sectores privados locales el acceso a información relacionada con actividades priorizadas en el Plan de Competitividad Municipal.
- Gestionar capacitaciones en gestión empresarial y esfuerzos asociativos orientados a las empresas locales.
- Facilitar la comunicación con la provisión de servicios técnicos a empresas locales, a través de programas específicos (capacitación, asistencia técnica, promoción y vinculación) en alianza con agentes de servicios empresariales.
- Identificar y apoyar en la gestión de cooperación técnica con el círculo académico y/o cooperantes externos para que se identifiquen e impulsen iniciativas y proyectos que mejoren y posibiliten el encadenamiento productivo en relación con los mercados locales, nacionales e internacionales.
- Identificar y apoyar el funcionamiento de los prestadores de servicios de desarrollo empresarial en el municipio, facilitando su vinculación para el mejoramiento de las capacidades productivas de las empresas locales y las oportunidades de empleo en el ámbito territorial.

c. Perfil del cargo

El EMPRE debe ser designado a tiempo completo y contratado por decreto municipal. Los requisitos profesionales mínimos:

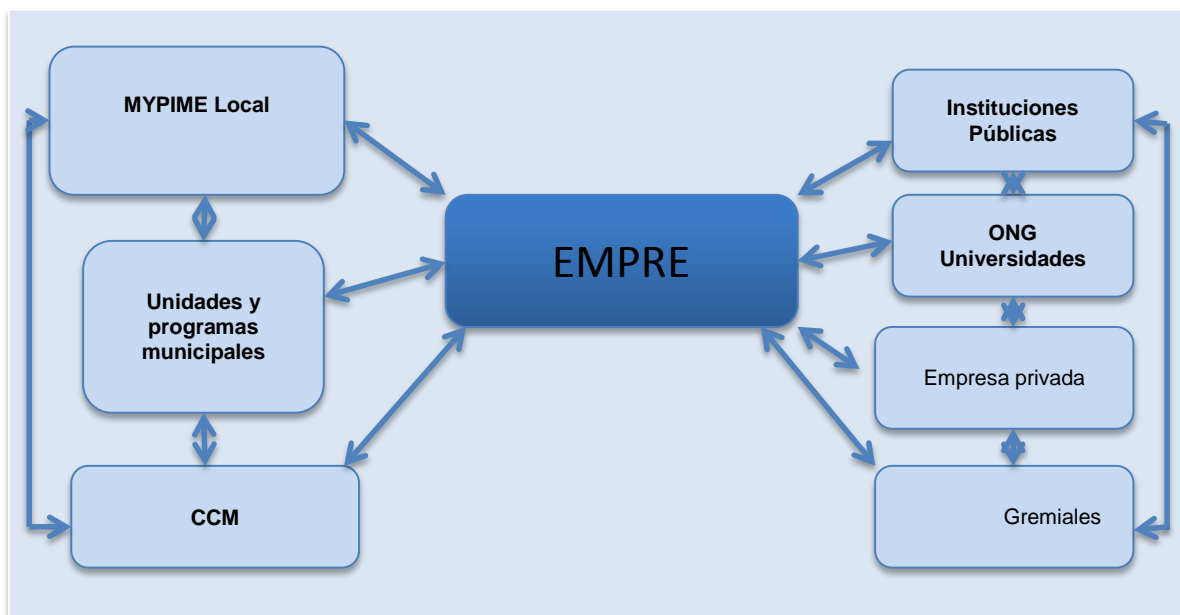
- Estudiante egresado o de último año de universidad o técnico en ciencias económicas, administración de empresas, ingeniería industrial o carreras afines, preferentemente con algún curso en desarrollo local o diplomado en formulación y evaluación de proyectos.
- Con facilidades para el trabajo en equipo, la promoción del enfoque de integración de género y la interacción social.
- Con facilidades para redactar documentos y elaborar informes.
- Con experiencia laboral en el sector público de al menos un año, preferentemente en el ámbito municipal o presupuesto/planificación.
- Con experiencia laboral en el sector productivo de al menos un año, preferentemente en el área financiera, ventas o producción.
- Con interés o vocación para hacer carrera profesional en desarrollo económico local.
- Conocimiento intermedio de inglés y de programas básicos de computación.

5. Mecanismos de comunicación y coordinación institucional

Es evidente que las empresas están cada vez más interconectadas y acceden a información a través de distintos canales de comunicación. Las facilidades que ofrece la era de las comunicaciones, estimula e incentiva a estas empresas a recurrir a diferentes estrategias para el acceso a los diferentes programas, proyectos o servicios.

El patrón de interacción en el que se enmarca el servicio de asistencia técnica que presta el EMPRE se muestra en la **Figura 4**. En este se evidencia que, pese a que el EMPRE guarda una relación predominante con la alcaldía municipal como ente financiador, interactúa como vaso comunicante entre los actores locales y externos.

Figura 4: Patrón de interacción del servicio de asistencia técnica EMPRE



Dada la función del EMPRE (enlazar, vincular, articular y conectar) y para clarificar sus funciones, a continuación se describen los mecanismos de comunicación y coordinación que deben fortalecer al interior y exterior de la municipalidad a fin de mejorar el clima de negocios a nivel local.

a. Al interior de la municipalidad

Es importante que la municipalidad realice acciones de coordinación al interior de su organización con otras unidades o dependencias municipales afines al quehacer del EMPRE. Esto es esencial para facilitar la comunicación e integración de esfuerzos municipales y con ello, potenciar la gestión municipal orientada a la ampliación de oportunidades de negocios y empleos a nivel local.

Asimismo, la coordinación interna a nivel municipal contribuirá a mejorar el uso de los escasos recursos disponibles, brindará un mejor apoyo a las unidades económicas locales y dará un mejor seguimiento a las iniciativas y proyectos priorizados en el Plan de Competitividad Municipal.

En un inicio se desarrollan las siguientes actividades al interior de la municipalidad:

- Participación del encargado del EMPRE en las reuniones de planificación y/o coordinación técnica que realiza regularmente la municipalidad.
- Incorporación del plan de trabajo del EMPRE dentro del plan operativo anual de la municipalidad.

- Realización de reuniones periódicas (mensual) del EMPRE y del coordinador del CCM con las autoridades municipales.
- Explicación del EMPRE al interior de la municipalidad, especialmente con las unidades que se relacionan con el sector productivo local.
- Identificación y coordinación de acciones complementarias con unidades municipales relacionadas con iniciativas y proyectos económicos locales.

b. Al exterior de la municipalidad

Para mejorar el clima de negocios a nivel local, es esencial que la municipalidad mejore su comunicación y coordinación con los actores privados locales. El principal aliado de la municipalidad para esta tarea debería ser el CCM. La municipalidad – a través del EMPRE- debe fortalecer su comunicación y coordinación con el sector productivo local y las organizaciones públicas y privadas y de cooperación que prestan servicios empresariales.

En un inicio se realizan las siguientes actividades al exterior de la municipalidad:

- Identificar a los principales actores públicos y privados relacionados con los servicios de desarrollo empresarial con presencia en el municipio (a partir de la información contemplada en el diagnóstico del Plan de Competitividad Municipal).
- Elaborar programa de visitas con los prestadores de servicios empresariales que se relacionen directamente con las iniciativas y unidades económicas locales contempladas en el Plan de Competitividad Municipal y priorizadas por el CCM.
- Elaborar carta de presentación del EMPRE firmada por las autoridades municipales.
- Presentación del EMPRE a las organizaciones, programas y proyectos identificados en el Plan de Competitividad Municipal como potenciales socios del desarrollo económico local.
- Facilitación y seguimiento de las relaciones de cooperación entre gobiernos locales y organizaciones y programas de apoyo empresarial, de acuerdo a lo acordado en el CCM. Un ejemplo de formato de acuerdo entre municipalidad y prestador de servicio de desarrollo empresarial se muestra en la **Figura 5**.
- Participación en eventos, capacitaciones y jornadas informativas de diferentes organizaciones, programas y proyectos de desarrollo empresarial con operaciones en el municipio o microrregión.

Figura 5: Formato de Memorando de Entendimiento Interinstitucional para Promover la Competitividad Municipal

Nosotros, por una parte, _____, de cuarenta años de edad, comerciante, de este domicilio, con Documento Único de Identidad número _____, a nombre de la municipalidad de _____, en su calidad de alcalde municipal, que en lo sucesivo se le denominará “la municipalidad”; y por otra parte, _____, de cincuenta años de edad, abogado, de este domicilio, con Documento Único de Identidad número _____, quien actúa en nombre y representación de la institución _____, quien en lo sucesivo se denominará “la institución socia”; suscribimos el presente Entendimiento que se registrá por los términos siguientes:

PRIMERO. OBJETO DEL ENTENDIMIENTO. Por medio de este instrumento “la institución socia” y “la municipalidad”, en el marco del Acuerdo Municipal No. ----- de fecha -----, que con el fin de fomentar el desarrollo económico del municipio ha creado el ENLACE MUNICIPAL PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL (conocido como EMPRE), acuerdan integrar esfuerzos para ampliar las oportunidades de inversiones, negocios y empleos a nivel local.

SEGUNDO. OBLIGACIONES DE LAS PARTES. A continuación se señalan las principales obligaciones de cada una de los suscriptores de este Memorando. Por una parte, “la municipalidad” pone a disposición su unidad EMPRE para promover, gestionar y dar seguimiento al presente acuerdo. Se sostendrá una reunión mensual de planificación y seguimiento del trabajo, de la cual EMPRE levantará una Ayuda Memoria. Además, se establecerá un enlace electrónico para que ambas partes puedan compartir información y agilizar la implementación del plan de trabajo. Por su parte, “la institución socia” facilitará y hará las gestiones necesarias para que EMPRE pueda establecer una comunicación directa con las instancias o ventanillas de servicios empresariales correspondientes, obtener la información disponible y recibir cooperación para la realización de las actividades que las partes convengan. Asimismo, ambas partes acuerdan promover y aplicar el enfoque de género en todas las actividades contempladas en el plan de trabajo y en apoyo al desarrollo empresarial del municipio.

TERCERO. PLAZO: La duración del presente Memorando es de doce meses, los cuales se contarán a partir de la fecha en que se firma el presente documento, y se renovará automáticamente por un año más sin necesidad de suscribir una adenda. Del segundo año en adelante, será necesario revisarlo y firmar una modificación al mismo.

CUARTO. INSUMOS Y GASTOS. Ambas partes acuerdan facilitar recursos físicos, técnicos y logísticos en la medida de sus disponibilidades, siempre y cuando sean actividades elegibles y acordadas oportunamente entre las partes.

QUINTO. ETICA Y DIFUSION DE ACTIVIDADES. Ambas partes se comprometen a llevar a cabo actividades a favor del desarrollo económico local a través del EMPRE, con los más altos estándares de competencia y ética profesional. Cada una de las partes podrá utilizar con entera libertad la información relacionada con las actividades y objetivos convenidos entre las partes y con la finalidad de difundir y proyectar positivamente lo realizado a favor de las y unidades económicas locales.

SEXTO. MODIFICACION, AMPLIACION Y PRÓRROGA. De común acuerdo, el presente convenio podrá ser modificado, ampliado o prorrogado en su plazo y alcance, mediante solicitud emitida por escrito por una de las partes. En tales casos, las partes suscribirán el correspondiente Acuerdo de Modificación y/o Prórroga, el cual formará parte integrante de este documento. También podrá darse por terminado el convenio por común acuerdo entre las partes o a solicitud de una de ellas, siempre y cuando justifique y comunique su decisión (por escrito) con quince días de anticipación a la otra parte. Toda controversia resultante de este acuerdo, se resolverá de buena fe y directamente entre las partes.

En fe de lo cual, y leído que fue por ambas partes el presente Memorando de Entendimiento, firmamos en dos ejemplares de igual tenor, en la ciudad de _____, a los _____ del mes de _____ de dos mil trece

Firma
Nombre

Firma
Nombre

C. Fase 3: Contratación.

1. Contratación

Conlleva la designación o contratación a tiempo completo del o la técnica responsable de la Unidad llamada EMPRE y posteriormente, el proceso de inducción tanto a la municipalidad como al Comité de Competitividad Municipal, en el cual se informa, coordina y promueven acciones e iniciativas económicas locales en el marco del Plan de Competitividad Municipal.

Este proceso deberá realizarse un plazo máximo de treinta (30) días, contados a partir de la aprobación y entrada en vigencia del Acuerdo Municipal de creación del EMPRE. En el caso de la reasignación de funciones de un empleado de la alcaldía municipal, deberá considerarse en el proceso, la preparación o inducción del o la técnico que asumirá las anteriores funciones del encargado del EMPRE.

Las principales acciones iniciales son:

- Coordinación con la unidad de Recursos Humanos de la municipalidad para el envío de información sobre el perfil del EMPRE.
- Revisión del perfil técnico EMPRE.
- Aprobación de la municipalidad del perfil del puesto para la justificación de la creación de la plaza.
- Realización de concurso o proceso de selección del EMPRE.
- Contratación por parte de la Alcaldía del EMPRE.

2. Ubicación y equipamiento

Para el pleno desempeño de su funciones, la alcaldía municipal proveerá al encargado del EMPRE de un espacio físico al interior de sus instalaciones para el montaje de una oficina, así como mobiliario, papelería, equipo informático, servicio de comunicaciones y acceso a internet.

D. Fase 4: Implementación

Una vez contratado el EMPRE, éste deberá llevar a cabo una serie de pasos para llegar a la operatividad plena de la Unidad. Este plan de trabajo, en orden, se completarán de manera progresiva y coordinando con las otras unidades de la municipalidad y el CCM (ver *Anexo 1*).

1. Paso 1: Archivo sobre la información económica disponible del municipio

Recolectar y crear un archivo sobre la información económica disponible del municipio y de su entorno, así como las unidades, programas y servicios de apoyo

con los que cuenta la municipalidad. Esto se resume en la Matriz de Capital Territorial (ver *Anexo 2*).

Este paso comprende las siguientes actividades:

- Elaboración de un listado o directorio de las unidades económicas locales.
- Caracterización de las unidades, programas y servicios de apoyo al desarrollo económico local con los que cuenta la municipalidad, detallando si fuera el caso, los grupos de población a los cuales están dirigidos.
- Caracterización de las instituciones y ventanillas existentes que apoyan (técnica y/o financieramente) a las unidades económicas locales.
- Identificación de universidades, institutos técnicos y programas de formación que pudieran asistir técnicamente a la municipalidad y a las unidades económicas locales.

Previo al inicio de las actividades de campo, el encargado del EMPRE deberá estar familiarizado con las unidades, programas y proyectos de apoyo al desarrollo económico local de su municipalidad, y coordinar con estas unidades las actividades a realizar. Debe recordarse que el EMPRE es un canalizador de información, y facilitador de los procesos de desarrollo productivo de su municipio.

2. Paso 2: Análisis del capital territorial

Analizar el capital territorial a partir del diagnóstico que contiene el Plan de Competitividad Municipal, así como el mapa de actores locales relacionados con la competitividad municipal y/o el desarrollo económico local. En base a esto el EMPRE elabora y pasa a aprobación del Concejo Municipal y el CCM su plan operativo.

Una vez se cuente con el plan operativo y el mapa de actores locales vinculados con el desarrollo económico local, se lleva a cabo un ejercicio de priorización de las actividades productivas que por su aporte a la generación de ingresos, empleos y su potencial para contribuir a la prosperidad del municipio, deben ser atendidas de forma inmediata por el EMPRE.

A este grupo de actores priorizados, y previo a las visitas a las instituciones de apoyo al desarrollo económico y competitividad local, se realizará un sondeo rápido para identificar sus principales problemas u obstáculos para el dinamizar su actividad productiva. Para esta actividad se ha diseñado un instrumento el cual se encuentra en el *Anexo 3*.

Atención individual requieren aquellas actividades productivas que involucran mayoritariamente a grupos de población priorizados, como son las mujeres y jóvenes. En tal caso, se busca realizar una conexión con los programas y servicios de apoyo que brinde la municipalidad.

3. Paso 3: Identificación de la política pública existente

Identificar el marco de política pública existente, especificando las estrategias y programas nacionales relacionados directamente con las áreas actuales y potenciales de desarrollo económico local.

4. Paso 4: Intercambio con otras localidades

Promover visitas e intercambios con otras localidades que hayan creado e institucionalizado unidades municipales relacionadas con las actividades económicas locales.

5. Paso 5: Material informativo y enlaces interinstitucionales

Elaborar material informativo y realizar progresivamente los enlaces interinstitucionales correspondientes. Con esto el EMPRE puede comenzar a vincular o articular las demandas de las unidades económicas locales con las ofertas de servicios empresariales disponibles en el territorio.

A continuación se presenta una lista básica de los instrumentos de gestión municipal para que el EMPRE pueda desempeñar adecuadamente sus funciones y lograr las metas establecidas por la municipalidad:

- Plan de ordenamiento y desarrollo territorial a nivel municipal o regional.
- Plan de desarrollo local.
- Plan de competitividad municipal.
- Plan operativo anual municipal.
- Sistema municipal de manejo integral de desechos sólidos.
- Archivo técnico legal y económico (acopio de leyes y normativas nacionales y municipales referentes a la promoción y regulación de actividades económicas).
- Estrategia de simplificación de trámites y procedimientos a las empresas.
- Directorio de instituciones educativas, centros de investigación y ventanillas de servicios empresariales que funcionan o atienden el municipio.
- Directorio empresarial.
- Censos departamentales y estadísticas socio-económicas municipales existentes.

Es importante destacar que el EMPRE es un apoyo técnico de la municipalidad para promover el desarrollo empresarial y por lo tanto es clave su articulación con el CCM. El CCM, como espacio de diálogo y concertación entre gobierno local y

sectores productivos del municipio, analiza, identifica y promueve iniciativas económicas para el municipio, así como para gestiona apoyos técnicos y financieros para las empresas locales.

Al CCM, de forma coordinada, el EMPRE apoya en las siguientes tareas:

- Lleva la Secretaría Técnica del CCM, su archivo y memoria.
- Monitorea la implementación del Plan de Competitividad Municipal.
- Armoniza la gestión municipal con otras instituciones y programas de servicios empresariales.
- Promueve la participación constante y sistemática en el CCM de los sectores empresariales locales, especialmente de micro, pequeños y medianos empresarios.
- Da seguimiento a las gestiones del CCM para lograr apoyos técnicos y financieros para proyectos económicos y actividades relacionadas y priorizadas en el Plan de Competitividad Municipal.

E. Fase 5: Seguimiento

Esta fase es importante en el proceso de creación e implementación ya que le permite a la municipalidad y al CCM constatar los avances y resultados del EMPRE comparándolo contra el plan de trabajo. Esta fase contempla acciones de seguimiento para garantizar que la Unidad funcione de acuerdo con los objetivos propuestos, así como un acompañamiento en la definición, la organización y la ejecución del Plan de Trabajo usando el Cronograma de actividades y seguimiento de plan de trabajo EMPRE (ver *Anexo 4*).

Además, es la forma en la cual los tomadores de decisión pueden evaluar y tomar los correctivos que sean necesarios a fin de que el EMPRE alcance los objetivos y metas establecidas en un período determinado de tiempo. Esta fase también retroalimenta al Concejo Municipal y al CCM en aspectos relacionados con el fortalecimiento de las relaciones, gestiones y coordinaciones con los proveedores de servicios de desarrollo empresarial.

Otros elementos a considerar para la institucionalización del EMPRE son:

- Es conveniente que durante el primer año de creación del EMPRE, el Concejo Municipal y las autoridades municipales expresen su apoyo al EMPRE ante el CCM y los proveedores de servicios de desarrollo empresarial.
- Establecer canales directos, ágiles y confiables de comunicación con las unidades económicas locales, dándole respuesta positiva al sector privado que se comunique y se reúna con el EMPRE.

- Establecer comunicación y coordinación con instituciones públicas y privadas que lleven a cabo acciones generadoras de empleo local.
- Tomar en cuenta el Plan de Desarrollo Local o el Plan de Competitividad Municipal y coordinar acciones con mecanismos existentes en la municipalidad como Bolsas de Empleo y Puntos de Atención Empresarial.
- Coordinación y apoyo del Proyecto de USAID para la Competitividad Municipal durante la creación e inicio de operaciones del EMPRE en otros municipios a través del intercambio de experiencias entre homólogos.
- Documentar todo el proceso de creación y puesta en marcha del EMPRE, destacando los obstáculos y formas de irlos superando, así como los logros y buenas prácticas que se vayan teniendo en el tiempo.

ANEXOS

Anexo 1. Fases y tiempos de actividades de implementación del EMPRE

Fase	Duración de la fase	Macro actividades previstas	Resultados
Fase 1: Planificación	4 meses	1. Preparación de condiciones físicas y funcionales mínimas para el funcionamiento del EMPRE y recolección de información municipal	Propuesta del EMPRE, presentada y aprobada por el Concejo Municipal
		2. Facilitación de información y coordinación de acciones con otros mecanismos y/o unidades municipales con las unidades económicas locales (Bolsa de Empleo y PAE)	Encargado del EMPRE designado o contratado
		3. Elaboración del análisis del capital territorial para actualizar el mapa de actores, a partir del diagnóstico Plan de Competitividad Municipal	Condiciones físicas y funcionales mínimas para EMPRE, establecidas.
		4. Presentación y difusión de servicios empresariales existentes en el municipio a asociaciones de mujeres y productores locales, gremiales y unidades económicas locales	Plan anual de trabajo del EMPRE, aprobado.
		5. Identificación de principales actores públicos y privados para la economía local con apoyo del CCM, y visita del EMPRE a sus oficinas	Información básica del municipio, recolectada.
		6. Establecimiento de comunicación y facilitación de acceso a unidades económicas locales a la unidad EMPRE	Establecimiento de relaciones institucionales en apoyo al EMPRE.
		7. Identificación de posibles áreas de trabajo con instituciones contactadas en función de las demandas expresadas por actores privados locales	CCM dispone que EMPRE sea secretario
		8. Gestión ante instituciones públicas y privadas dispuestas a cooperar con municipalidad y CCM para ampliar oportunidades de inversiones, negocios y empleos locales, comenzando con el acercamiento o la atención a un primer grupo de unidades económicas locales.	
Fase 2: Ejecución	7 meses	9. Suscripción y puesta en marcha de acuerdos interinstitucionales con organizaciones públicas y privadas para apoyar iniciativas o unidades económicas locales	Implantación de acuerdos entre la municipalidad e instituciones públicas y privadas para apoyar las economías locales.
		10. Identificación y gestión de cooperación con universidades, centros educativos y círculo académico para fortalecer las capacidades técnicas y gerenciales locales.	Unidades económicas locales con apoyo y acompañamiento del EMPRE
		1. Coordinación de actividades con programas nacionales y proyectos de cooperación externa que puedan apoyar técnica y/o financieramente a iniciativas y/o unidades económicas locales	Intercambio y transferencia de conocimientos con otros municipios, realizadas con apoyo del CCM
		2. En coordinación con el Comité de Competitividad Municipal, se gestiona la participación de emprendedores y empresarios locales a ferias, eventos, capacitaciones y actividades que mejore sus oportunidades de negocios e inversiones	
		13. Identificación de buenas prácticas y casos exitosos de proyectos e iniciativas económicas de otros territorios de interés para unidades económicas locales	
14. Colaboración con actividades promovidas por el CCM relacionadas con el plan de trabajo del EMPRE			
Fase 3: Seguimiento y retroalimentación	1 mes	15. Preparación y presentación de informes al Concejo Municipal y al CCM sobre los avances, obstáculos y propuestas del EMPRE.	Informe sobre el primer año de trabajo del EMPRE, elaborado, discutido y aprobado.
		16. Revisión y retroalimentación del CCM sobre el primer año de funcionamiento del EMPRE	
		17. Presentación al Concejo Municipal del primer año del EMPRE	
		18. Elaboración, discusión y aprobación de un nuevo plan anual de trabajo	Nuevo plan anual de trabajo del EMPRE, elaborado, discutido y aprobado.

Anexo 2. Análisis del Capital Territorial Municipal

La identificación del “capital territorial” es un elemento fundamental en la promoción del desarrollo económico local, porque permite visualizar e identificar (en una forma rápida y sencilla) las fortalezas o activos del municipio, lo cual es también útil para la elaboración o actualización del mapa de actores locales.

El territorio debe entenderse como una matriz social de relaciones de los actores entre sí y con su medio físico, sus recursos, cultura e historia, así como sus organizaciones, empresas e instituciones.

En este sentido, el territorio es un activo fundamental del desarrollo y, como tal, el “CAPITAL TERRITORIAL” integra:

Capital humano,
Capital natural,
Capital social e institucional, y
Capital económico y financiero

CAPITAL HUMANO se refiere al conjunto de emprendedores/as, trabajadores y trabajadoras locales, que poseen un determinado nivel de conocimientos, destrezas y habilidades para gestionar, dirigir o desarrollar su trabajo en las diferentes actividades socio-económicas y emprendimientos en el territorio.

CAPITAL NATURAL incluye el medio ambiente local, el paisaje, las fuentes de materias primas, agua y energía, así como los bienes y servicios medioambientales que el medio natural ofrece, y cuyo uso sustentable debe tratar de evitar su deterioro. El capital natural puede ser utilizado como un elemento diferenciador territorial en las iniciativas de desarrollo económico territorial y promoción de empleos locales.

CAPITAL SOCIAL es el conjunto de normas y valores que rigen las interacciones entre las personas, incluyendo las instituciones que regulan y gobiernan la sociedad. Por otra parte, las INSTITUCIONES son algo más que las organizaciones, ya que incluyen, asimismo, los acuerdos y normas sociales y culturales, reglas (formales e informales) y redes establecidas entre los diferentes actores en el funcionamiento de una colectividad.

CAPITAL ECONÓMICO Y FINANCIERO incluye los diferentes tipos de empresas o unidades organizadoras de la producción y las finanzas, los medios de producción, la tecnología y el aparato productivo local.

Anexo 3. Matriz de sondeo rápido de obstáculos para dinamizar las actividades productivas priorizadas

MUNICIPIO:			
SECTOR ECONOMICO:	Turismo, agricultura, pesca, artesanías, comercio.		
TOTAL DE PARTICIPANTES EN EL SONDEO			
TOTAL DE HOMBRES			
TOTAL DE MUJERES			
TOTAL DE JOVENES			
PREGUNTAS GENERADORAS	ACTORES		
1. ¿Cuáles son los principales obstáculos o problemas que usted tiene para dinamizar su actividad económica?			
2. ¿Qué apoyo específico necesita usted para dinamizar su actividad económica, (requerimientos técnicos, capacitaciones, otros)?			
3. ¿Qué instituciones y en qué podrían apoyarle para dinamizar su actividad económica?			

Anexo 4. Cronograma de actividades y seguimiento de plan de trabajo EMPRE

Fase	Macro actividades previstas	Resultados	MESES															
			M 1	M 2	M 3	M 4	M 5	M 6	M 7	M 8	M 9	M10	M11	M12				
Fase 1: Planificación	1. Preparación de condiciones físicas y funcionales mínimas para el funcionamiento del EMPRE y recolección de información municipal	Propuesta del EMPRE, presentada y aprobada por el Concejo Municipal																
	2. Facilitación de información y coordinación de acciones con otros mecanismos y/o ventanillas municipales de apoyo a las unidades económicas locales (Bolsa de Empleo y PAE)	Encargado del EMPRE seleccionado, designado o contratado																
	3. . Elaboración del análisis del capital territorial para actualizar el mapa de actores, a partir del diagnóstico Plan de Competitividad Municipal	Condiciones físicas y funcionales mínimas para el funcionamiento del EMPRE, establecidas.																
	4. Presentación y difusión de servicios empresariales existentes en el municipio a asociaciones de mujeres y productores locales, gremiales y unidades económicas locales.	Plan anual de trabajo del EMPRE, aprobado. Información básica del municipio relacionada con el desarrollo económico local, recolectada y archivada.																
	5. Identificación de principales actores públicos y privados para la economía local con apoyo del CCM, y visita del EMPRE a sus oficinas	Identificación y creación de una red socio-institucional de apoyo y trabajo conjunto entre CCM y EMPRE, comenzando con la suscripción de tres Memorando de Entendimiento																
	6. Establecimiento de comunicación y facilitación de acceso a unidades económicas locales a la unidad EMPRE	Comité de Competitividad Municipal respalda y dispone que EMPRE asuma función de secretario o asistente																
	7. . Identificación de posibles áreas de trabajo con instituciones contactadas en función de las demandas expresadas por actores privados locales																	
	8. Gestión on instituciones públicas y privadas dispuestas a cooperar con municipalidad y CCM para ampliar oportunidades de inversiones, negocios y empleos locales, comenzando con el acercamiento o la atención a un primer grupo de unidades económicas locales.																	

Fase	Macro actividades previstas	Resultados	MESES														
			M 1	M 2	M 3	M 4	M 5	M 6	M 7	M 8	M 9	M10	M11	M12			
Fase 2: Ejecución	9. Puesta en marcha las gestiones institucionales con organizaciones públicas y privadas para apoyar iniciativas o unidades económicas locales	Aplicación y seguimiento de las gestiones de la municipalidad con instituciones públicas y privadas para apoyar las unidades económicas locales, suscritos. Unidades económicas locales con apoyo y acompañamiento del EMPRE Intercambio y transferencia de conocimientos con otros municipios, realizadas con apoyo del CCM															
	10. Identificación y gestión de cooperación con universidades, centros educativos y círculo académico para fortalecer las capacidades técnicas locales.																
	11. Coordinación de actividades con programas nacionales y proyectos de cooperación externa que puedan apoyar técnica y/o financieramente a iniciativas y/o unidades económicas locales.																
	12. En coordinación con el Comité de Competitividad Municipal, se gestiona la participación de emprendedores y empresarios locales a ferias, eventos, capacitaciones y actividades que mejore sus oportunidades de negocios e inversiones																
	13. Identificación de buenas prácticas y casos exitosos de proyectos e iniciativas económicas de otros territorios de interés para unidades económicas locales																
	14. Colaboración con actividades promovidas por el CCM relacionadas con el plan de trabajo del EMPRE																
	15. Preparación y presentación de informes al Concejo Municipal y al CCM sobre los avances, obstáculos y propuestas del EMPRE.		Informe sobre el primer año de trabajo del EMPRE, elaborado, discutido y aprobado.														
16. Revisión y retroalimentación del CCM sobre el primer año de funcionamiento del EMPRE	Nuevo plan anual de trabajo del EMPRE, elaborado, discutido y aprobado.																
17. Presentación al Concejo Municipal del primer año del EMPRE																	
18. Elaboración, discusión y aprobación de un nuevo plan anual de trabajo																	