



FISDL Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local

Programa Emprendimiento Solidario (PES)

GUÍA OPERATIVA

Julio 2015

OCANOMIA
DISEÑO Y DESARROLLO

APROBADO
Consejo de Administración FISDL

- 9 JUL 2015

ÍNDICE

Generalidades de la Guía Operativa	7
1. Estructura del documento.....	6
2. Modificaciones	8
3. Aplicaciones y acceso	8
Capítulo UNO: Propósito de la Guía	8
Capítulo DOS: Generalidades del Programa Emprendimiento Solidario (PES)	8
2.2 Municipios Participantes	9
2.3 Grupos Metas	10
2.4 Fases del Programa de Emprendimiento Solidario	11
Capítulo TRES: Mecanismo Institucional para la Ejecución del PES	13
3.1 Coordinación Técnica.....	13
3.2 Mecanismos de la coordinación Técnica	14
3.3 Entidades ejecutoras	15
3.3.1 Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local, FISDL.....	14
3.3.2 Municipalidades.....	17
3.3.3 Emprendedores.....	20
Capítulo CUATRO: Aspectos Operativos de las Fases de Intervención	24
Capítulo CINCO: Transferencia y Administración de Fondos	30
Capítulo SEIS: Evaluación del Programa	33



MAJESTAD

APROBADO
Consejo de Administración FISDL

2

SIGLAS

AD	Asesor de Desarrollo
AT	Asistencia Técnica
AMU	Asesor Municipal
CSR	Comunidades Solidarias Rurales
CSU	Comunidades Solidarias Urbanas
FISDL	Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local de El Salvador
GOES	Gobierno de El Salvador
GI	Gerencia de Infraestructura del FISDL
GDS	Gerencia de Desarrollo Social del FISDL
LACAP	Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública
PES	Programa Emprendimiento Solidario
TdR	Términos de Referencia
DL	Desarrollo Local
DP	Desarrollo Productivo
RM	Referente Municipal
ACI	Adquisiciones y Contrataciones Institucional
CAD	Consejo de Administración del FISDL
TM	Técnico Municipal

[Faint handwritten signature]

APROBADO
Consejo de Administración FISDL

3

[Handwritten signature]

GLOSARIO

Asesor(a) en Desarrollo	Es el funcionario/a del FISDL que a nivel territorial es el responsable de promover, ejecutar, acompañar y dar seguimiento a nivel comunitario y/o municipal de las acciones de fortalecimiento y desarrollo de capacidades de los actores territoriales desde un enfoque de Desarrollo Local como factores contribuyentes a la reducción de la pobreza en el país.
Asistencia técnica	Comprende el conjunto de actividades de asesoría, capacitación y acompañamiento dirigido a la generación y fortalecimiento de capacidades políticas, técnicas, administrativas, metodológicas, procedimentales y actitudinales en las personas. Es llevada a cabo por empresas consultoras o personas naturales, especializadas en las materias requeridas por las personas emprendedoras para tener éxito.
Autogestión empresarial	La autogestión empresarial está relacionada con la relativa autosuficiencia o no de una empresa. Un ejemplo de modelo de autogestión empresarial es el de las cooperativas que buscan manejar insumos, producción agropecuaria, actividades de post cosecha, transformación, comercialización y prestación de servicios de apoyo a sus socios.
Autoestima	Refleja el juicio de valor, aceptación y estima que cada uno/a hace de sí mismo/a para enfrentar los desafíos que se presentan en el diario vivir.
Consultor(a) 1 (Técnico Municipal)	Persona que cuenta con los conocimientos y experiencia específica en atención a emprendedores, cuyas funciones serán ejecutar las diferentes intervenciones con el programa de emprendimiento y rendir cuentas sobre la ejecución de actividades, productos y resultados intermedios y finales. Es el responsable e interlocutor principal con las autoridades municipales y el FISDL.
Consultor(a) 2 Asistente municipal	Persona asignada para realizar su labor en territorio, que cuentan con los conocimientos y experiencias en el área de trabajo definido en los TdR correspondientes. Su labor es carácter operativa y deberán mantener una estrecha vinculación con su coordinador y con el personal que la municipalidad y el FISDL designen para la ejecución de las actividades administrativas y de campo con base a la necesidad.
Contrapartida Municipal.	Compensación que se hace en correspondencia a lo que se recibe de parte del FISDL, que bien puede ser en especie o en efectivo y que se emplea como parte de los recursos para la ejecución, en este caso por parte de los Gobiernos Locales que participan del Programa.
Días Calendario	Es el tiempo con que la empresa consultora o el consultor independiente cuenta para ejecutar su trabajo de manera eficaz y oportuna, los cuales están establecidos en los respectivos documentos anexos a los TdR definidos para cada AT
Desarrollo Local	Es un proceso permanente de concertación de los actores que interactúan en un territorio determinado gobierno local, gobierno central, sociedad civil y sector empresarial, para impulsar un proyecto común de desarrollo, con el fin de elevar de manera creciente y sistemática la calidad de vida de cada familia, ciudadana y ciudadano que viven en el mismo. Proceso que incluye las dimensiones económica, social, ecológica, política y cultural, de manera interrelacionada, y que se despliega

MUNICIPALIDAD
DE
CANTÓN

APROBADO
Consejo de Administración FISDL

4



	con éxito al desarrollarse de manera articulada al desarrollo nacional.
Ejecución en modalidad centralizada	<p>Es la modalidad operativa de ejecución del componente el cual el FISDL asume la responsabilidad de la ejecución del proyecto en sus distintas fases, (administrador de contrato) cumpliendo con el marco legal (LACAP) y demás políticas y procedimientos establecidas.</p> <p>Esto no excluye o limita el rol de la municipalidad como garante para el cumplimiento de los objetivos y resultados de la intervención, en coordinación con el ADL.</p>
Ejecución en modalidad descentralizada	<p>Es la modalidad operativa de ejecución del componente mediante el cual la municipalidad asume la responsabilidad de la ejecución del proyecto, administración de los recursos asignados, el control y seguimiento de las distintas fases de la implementación del Programa Emprendimiento Solidario, (administrador de contrato) bajo las normas de la LACAP establecidas para estos fines y con las bases y normas definidas por el FISDL. Asimismo se requiere de la Municipalidad, disponibilidad y apoyo a las intervenciones, facilitar procesos y la vinculación de la operativización de las actividades entre Técnico, emprendedoras y la Municipalidad.</p>
Evidencia productiva	Son los activos con los que cuenta el/la emprendedor/a previo a la intervención del Programa.
Economía Solidaria.	<p>La economía solidaria es una forma de producción, consumo, y distribución de riqueza (o sea, un tipo de <u>economía</u>), centrada en la valorización del ser humano y no en la priorización del capital.</p> <p>Promueve la asociatividad, la cooperación y la autogestión, y está orientada a la producción, al consumo, y a la comercialización de bienes y servicios, de un modo principalmente auto gestionado, teniendo como finalidad el desarrollo ampliado de la vida.</p>
Emprendimiento	Una manera de pensar y actuar orientada hacia identificar y dar vida a una visión que puede ser una idea novedosa que busca la creación de riqueza para aprovechar las oportunidades presentes en el entorno o para satisfacer las necesidades de ingresos personales generando valor a la economía y a la sociedad.
Emprendedor/a	Se refiere a la actitud (deseo, voluntad) y la aptitud (capacidades para hacer algo), de la persona o las personas que le permite emprender nuevos retos, nuevos proyectos. El poseer este elemento les permite a las personas del emprendimiento avanzar más allá de donde han llegado en su desarrollo personal y material.
Evidencia productiva	Son los activos con los que cuenta la persona emprendedora previa a la intervención del Programa.
Fortalecimiento de Capacidades	Proceso por el cual personas, grupos u organizaciones, mejoran y organizan sus sistemas, recursos y conocimientos, todo ello reflejado en sus capacidades (individuales y colectivas), de desempeñar funciones, resolver problemas, establecer objetivos y cumplirlos.
Gestión Territorial	Es el proceso de ampliación del control, manejo y poder de decisión por parte de actores locales, de los medios, instrumentos y recursos para la toma de decisiones

APROBADO
Consejo de Administración FISDL

5

	estratégicas relacionadas con su espacio de vida, con su territorio. Esto se traduce en participación activa, en concertación de iniciativas, así como en articulación y gestión tanto con instituciones públicas como privadas, en función de programas y proyectos que inciden en el territorio.
Guía Operativa	Documento que describe los criterios, procesos y procedimientos a aplicar en la ejecución del Programa Emprendimiento Solidario.
Habilidades para la vida	Proceso para fortalecer, reconocer las destrezas, habilidades, capacidades asociativas y de participación de las personas.
Persona Jurídica o Empresa Consultora	Es toda sociedad o empresa legalmente constituida, integrada principalmente por personal profesional, autorizado legalmente para ejercer su profesión en el país, cuyo objetivo es ofrecer servicios de consulta, asesoramiento, opinión experta o servicios profesionales diversificados.
Persona Natural o Consultor independiente	Es un profesional o experto contratado para llevar a cabo ciertos servicios pertinentes; está legalmente constituido y autorizado para ejercer una profesión u oficio en el país. Al constituir una empresa como Persona Natural, la persona asume a título personal todas obligaciones de la empresa.
Plan de vida laboral	Identificación de actividades, metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo que se trazan los y las participantes de un emprendimiento productivo.
Plan de vida personal	Identificación de actividades, metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo que se trazan los y las participantes a nivel personal y familiar.
Plan de Negocios	Puede entenderse como un "Mapa de navegación" que indica la dirección que debe seguir el emprendedor en el proceso de creación de la empresa para alcanzar los objetivos propuestos.
Plan de Inversión	Estimado presupuestario de la inversión a realizar para el montaje del emprendimiento productivo.
Términos de Referencia	Es un documento que define en forma clara y ordenada los objetivos y propósitos de un proyecto o consultoría, los elementos que se requieren conocer para su evaluación, ejecución, administración y, el procedimiento mediante el cual se obtienen dichos elementos.
Referente Municipal	Es la persona asignada por la municipalidad, hace la función de enlace para la ejecución del proyecto entre el Gobierno Local y el FISDL, de preferencia el referente municipal debe ser miembro del Concejo Municipal.

SECRETARÍA DE ECONOMÍA

APROBADO
Consejo de Administración FISDL

6

GENERALIDADES DE LA GUIA OPERATIVA

Esta Guía Operativa establece los lineamientos generales y procedimientos para la ejecución del mismo, define el rol que debe cumplir cada uno de los actores involucrados durante la ejecución del Programa. Dicha Guía está estructurada en seis capítulos, destacando en cada uno de ellos aspectos específicos relacionados con el desarrollo del programa, incluyendo esquema institucional, territorial y la operatividad del mismo.

1. Estructura del documento

El capítulo 1: Propósito de la Guía

Establece el objetivo que cubre esta guía, enuncia en forma general las instancias involucradas y la sustentación documental sobre la cual se ha estructurado.

El capítulo 2: Programa Emprendimiento Solidario (PES)

Contiene las generalidades del Programa relacionados a la definición conceptual, objetivos, municipios participantes y componentes. Además, plantea los criterios de elegibilidad de los municipios y las acciones claves que se deberán ejecutar como parte del programa.

El capítulo 3: Mecanismo Institucional

Incluye las unidades institucionales involucradas, así como la coordinación general, la coordinación técnica, el rol de las entidades ejecutores y de las entidades co-ejecutoras. Incluye los mecanismos de coordinación en el territorio que aseguren una adecuada implementación del programa.

El capítulo 4: Aspectos Operativos de las Fases de Intervención

Se puntualizan los aspectos operativos para cada una de sus tres fases de intervención: a) Condiciones previas, b) Formación del emprendimiento y c) Sostenibilidad.

El capítulo 5: Transferencia y Administración de Fondos

Detalla los mecanismos de administración y control de los fondos transferidos a las municipalidades y sus mecanismos de liquidación al FISDL.

Finalmente capítulo 6: Evaluación del Programa

Puntualiza los mecanismos e indicadores de evaluación del programa para una mejora continua del mismo.

APROBADO
Consejo de Administración FISDL

7

2. Modificaciones

La presente Guía Operativa y sus respectivos anexos podrán ser modificados y/o actualizados por iniciativa propia del FISDL. Estas modificaciones se harán por actualización de procesos, generación de cambios en aspectos conceptuales del programa, mejora de procedimientos u otras razones que se estimen convenientes, dichas modificaciones deberán ser aprobadas por el Consejo de Administración del FISDL.

3. Aplicaciones y acceso

La presente Guía es el instrumento que da operatividad al Programa Emprendimiento Solidario, la cual es de aplicación obligatoria para todos los involucrados en cada una de las intervenciones.

Tendrán acceso a esta Guía Operativa todas las personas e instancias involucradas en las diferentes actividades comprendidas en el programa, así como cualquier persona que lo solicite por los canales establecidos institucionalmente.

Será potestad del Consejo de Administración del FISDL aprobar los aspectos operativos no contemplados en la presente Guía y que sean necesarios incorporar.

CAPÍTULO UNO PROPÓSITO DE LA GUÍA

La presente Guía Operativa del Programa Emprendimiento Solidario (PES) tiene como propósito establecer los lineamientos generales, normas y procedimientos para la implementación del programa, de cara a cumplir con los objetivos propuestos.

Esta Guía se sustenta en el instructivo del componente de Inserción Productiva del Departamento Desarrollo Productivo, en el planteamiento del Programa Emprendimiento Solidario (PES) en políticas, manuales y guías técnicas que dispone el FISDL para sus intervenciones.

CAPÍTULO DOS GENERALIDADES DEL PROGRAMA EMPRENDIMIENTO SOLIDARIO (PES)

El Programa Emprendimiento Solidario es una estrategia de intervención dirigida a participantes que han dejado de recibir transferencias monetarias de programas sociales contemplados en el SPSU; así como podrán participar personas en condición de extrema pobreza y vulnerabilidad con la finalidad de fomentar, sostener, incrementar la generación de ingresos, con lo cual fortalece las capacidades productivas y administrativas, desde un enfoque autogestionario para la sostenibilidad.

0011 0011
2015 07 09

APROBADO
Consejo de Administración FISDL

8 

La intervención del PES se establece para un período de atención de 12 meses, con cobertura a número de municipios y participantes con base a la disponibilidad financiera del FISDL.

2.1 Objetivo del Programa

El Programa Emprendimiento Solidario (PES), tiene como objetivo fortalecer las capacidades, habilidades y conocimientos de las personas para el desarrollo de iniciativas emprendedoras que generen recursos económicos para el sostenimiento de las familias;

En este sentido, PES modifica el acompañamiento que se brinda a las personas y sus familias dentro de los programas sociales, fundamentalmente aquellos que contienen el componente de transferencias monetarias condicionadas; ya que la transferencia monetaria se sustituye por la autogestión para generar ingreso económico familiar.

2.2 Municipios Participantes

Podrán participar en el PES los municipios de los programas CSU, CSR u otros programas del SPSU, así como aquellos municipios que sean incorporados por actualizaciones en el Mapa Nacional de Pobreza (2005).

La selección de los municipios potenciales a ser intervenidos se definirá tomando en consideración los lineamientos y prioridades del Gobierno central, las potencialidades del territorio y la disponibilidad financiera. La jefatura del Departamento de Desarrollo Productivo con base a consulta con los jefes de los departamentos de la Gerencia de Desarrollo Social podrá solicitar opinión acerca de la pro actividad de municipios en la ejecución de programa sociales para ser considerados como insumos como parte del proceso de selección, toda vez que cumplan los criterios establecidos en el protocolo de elegibilidad aprobado por el Concejo de Administración (CAD) del FISDL.

Entre los criterios a considerar están: que tenga la disponibilidad para proporcionar una contrapartida, la cual podrá ser aportado en especie en los siguientes rubros: papelería, impresiones, asignación espacio físico, equipos tecnológicos, mobiliario, transporte a equipos técnicos municipales e iniciativas productivas, refrigerios para talleres de formaciones con emprendedores y todo apoyo tangible que contribuya al desarrollo del programa en el municipio, el compromiso de la contrapartida será ratificada por el Gobierno Local mediante la presentación de acuerdo municipal de compromiso.

La priorización de los municipios, se hará sobre la base del cumplimiento como mínimo de 3 de los 4 criterios de elegibilidad establecidos, tomando en cuenta que el primer criterio es de cumplimiento obligatorio, los 4 criterios sometidos a evaluación se detallan a continuación:



APROBADO
Consejo de Administración FISDL

9 

- 1- Gobierno Local que promueva el desarrollo socio- económico y/o ejecute proyectos de estímulo al desarrollo social y productivo. (Ej.: unidades de Promoción social, PS, unidades de Desarrollo Económico Local DEL, política de participación ciudadana PC, proyectos en ejecución, mecanismos de participación, implementa, Unidad de desarrollo de la mujer.
- 2- Que aplique la ley de carrera municipal administrativa (LECAM).
- 3- Que cuente como mínimo con 2 instrumentos de planificación tales como: Plan de Inversión, Plan Estratégico Participativo (PEP), Plan Operativo Anual (POA), Presupuestos Participativos; así como la promoción de espacios de participación ciudadana, mecanismos de transparencia y rendición de cuentas.
- 4- Que demuestre experiencia en la ejecución de proyectos descentralizados con acciones sociales. (Proyectos de ejecución comunitario PEC, Programa de apoyo temporal al ingreso PATI, Programa de fortalecimiento a los Gobiernos locales PFGL, Asistencias técnicas, como: planes estratégicos de desarrollo con enfoque económico local, ciclo de proyectos, rendición de cuentas e Inserción productiva)

En cuanto al número de participantes a considerar en los Municipios, se podrá tomar en cuenta el criterio de la Convocatorias PATI y el número de Familias participantes en Comunidades Solidarias Rurales. A fin de realizar una asignación proporcional, dejando como techo establecido la atención de hasta 70 participantes por municipio y estableciendo hasta el 15% de iniciativas individuales con base al número total de participantes por municipio.

Los criterios serán verificados mediante una herramienta procesada por el Asesor de Desarrollo AD y el técnico de desarrollo, para que mediante la creación de consenso la jefatura del Departamento de Desarrollo Productivo DDP y la Gerencia de Desarrollo Social GDS realizarán la selección de los municipios mejores evaluados, el cual será sometido al Comité Técnico y Consejo de Administración, CAD. (Herramienta en ANEXOS).

2.3 Grupos Metas

La población meta son personas que han dejado de recibir transferencias monetarias en los programas CSR (titulares) y CSU, sin descartar población en extrema pobreza o en condición de vulnerabilidad u otro tipo de población de programas sociales del SPSU que incluya los ejes de transferencia monetaria

Los criterios de selección son los siguientes:

- ✓ Hombre y mujer de 16 años de edad como mínimo
- ✓ Poseer conocimientos técnicos básicos de la actividad productiva a emprender.
- ✓ Ser mujer, jefa de hogar, madre soltera preferentemente.
- ✓ Encontrarse en situación de pobreza extrema, según ficha de ingreso o en condición de vulnerabilidad
- ✓ Ser joven y que haya participado en cualquiera de los Programas de CSU, SPSU o que se encuentre en situación de extrema pobreza y vulnerabilidad.

IMPRESIONADO

APROBADO 10
Consejo de Administración FISDL

Se podrán considerar la inclusión de participantes del programa CSR (hijos/as de titulares) en edades entre 16 y 18 años, solamente bajo condiciones especiales y en formación de socios.

2.4 Fases del Programa de Emprendimiento Solidario

Su desarrollo comprende tres fases: la primera para la creación de condiciones previas, la segunda para la formación de los emprendimientos y la tercera para la sostenibilidad. (Ver detalle en capítulo IV).

2.5 Organismo Ejecutor

El Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL) será la institución ejecutora del programa PES teniendo como contraparte Co-ejecutora a los gobiernos locales, mediante la suscripción de un convenio de corresponsabilidad debidamente firmado por ambas instituciones. (Ver detalle en capítulo III)

2.6 Componentes del PES

Los componentes operativos del programa, comprendidos en la fase II, son: a) asistencia técnica, b) capacitación, c) transferencia de activos a los emprendedores, d) transferencia de activos a las municipalidades, y e) transferencia de conocimientos.

Estos contenidos podrán ser ejecutados por los gobiernos locales u otras instancias, en el marco de lo definido en el PES, lo cual deberá quedar establecido en un convenio de corresponsabilidad.

2.6.1 Asistencia técnica

Las asistencias técnicas comprenden asesoría e inducción de actores que de forma directa o indirecta están involucrados en cada proceso, así como el acompañamiento en todas las fases del desarrollo del programa. La cobertura es para los emprendedores, equipo técnico municipal, personal de unidades municipales y referentes municipal.

La asesoría forma, orienta e informa sobre determinados temas a los participantes del programa, y a los gobiernos locales. A través de las asistencias técnicas se crea un clima de confianza para la comunicación activa y participativa entre la persona o instancia asesorada y quien asesora.

Su implementación está a cargo del personal del FISDL y los técnicos municipales, quienes guiarán, acompañarán y darán lineamientos a las municipalidades y emprendedores en el cumplimiento de los requerimientos establecidos en el programa.

2.6.2 Formación

Todas las asistencias técnicas incorporan la formación y talleres para el fortalecimiento de actitudes, conocimientos, habilidades y/o conductas de los emprendedores y personal del gobierno local. En tal sentido, se hará énfasis en que las acciones formativas utilicen

SECRETARÍA
DE ECONOMÍA Y FINANZAS

APROBADO
Consejo de Administración FISDL

11

metodologías participativas, que partan de la realidad de los asistentes y que combinen la teoría con la práctica.

En el programa se tienen formaciones con un promedio de horas establecidas, las cuales pueden variar de acuerdo a las necesidades de los emprendedores. La capacitación se da en los siguientes rubros:

- ✓ Formación Habilidades para la vida (24 horas)
- ✓ Formación empresarial básica (24 horas)
- ✓ Formación en educación financiera (10 horas)
- ✓ Capacitación técnica especializada (60 horas)

El técnico municipal es el encargado de la formación sobre habilidades para la vida, formación empresarial básica y la educación financiera. Respecto a la formación técnica especializada, estará a cargo de una persona experta contratada por la municipalidad cuyo monto disponible se detalla en la transferencia de recursos financieros para la municipalidad.

2.6.3 Transferencia de activos a los emprendedores

El PES incluye la transferencia del recurso financiero a la municipalidad para la adquisición de activos (equipamiento productivo "Transferencia en Especie") que incluye equipo, herramientas e insumos para los emprendimientos. Este recurso les permitirá contar con las condiciones mínimas para el inicio de su actividad productiva.

La Transferencia en Especie está sujeta a la validación del perfil del Plan de Negocios elaborado por las personas pertenecientes al emprendimiento. El monto destinado para equipamiento se define con base a la disponibilidad financiera del proyecto, el cual oscila entre US\$400.00 hasta US\$600.00 por persona emprendedora, permitiéndose hasta un máximo de 6 integrantes por emprendimiento.

En el cuadro siguiente se ilustra la relación monto / integrantes del emprendimiento, tomando como base la disponibilidad de US\$300 por persona. Este monto está condicionado a la validación del perfil del plan de negocios de cada emprendimiento.

Número de integrantes	Monto a entregar
1*	US\$ 400
2	US\$ 800
3	US\$ 1200

Número de integrantes	Monto máximo
4	US\$ 1600
5	US\$ 2000
6	US\$ 2400

*Las iniciativas individuales, serán apoyadas con base a evidencia productiva.

Cuando la actividad productiva requiera la adquisición de materiales de construcción, para construir y/o remodelar una infraestructura para que funcione el emprendimiento (Ej.: granjas de pollos), se podrán utilizar hasta un máximo del 20% de los fondos asignados para equipamiento.

[Firma]

APROBADO¹²
Consejo de Administración FISDL

[Firma]

No se podrán financiar equipamientos cuyos rubros no conlleven ningún proceso de producción, tales como:

- ✓ Compra de granos básicos para su comercialización.
- ✓ Equipo tecnológico (computadoras, fotocopiadoras, escáner, otros).
- ✓ Compra de libros para instalar librerías.
- ✓ Compra de golosinas y productos varios para instalar tiendas.
- ✓ Compra de productos tecnológicos para la comunicación (celulares y/o tarjeta).
- ✓ Compra de ropa americana para su comercialización.
- ✓ Otros.

2.6.4 Dotación de activos a las municipalidades

El PES contempla la transferencia de recurso financiero a la municipalidad, en un monto máximo de hasta US\$1,200, para la adquisición de activos tecnológicos, mobiliario y papelería, destinados a facilitar la administración y control de los procesos de las asistencias técnicas.

2.6.5 Transferencias de conocimientos

El PES pretende transferir al personal de las municipalidades conocimientos, fortalecer capacidades y metodologías sobre proyectos económicos y/o sociales, como atención al sector emprendedor, gestiones administrativas, entre otros.

Para la transferencia de conocimientos a las municipalidades es necesario que el personal municipal que interviene en forma directa en el programa (referente y coordinador municipal, equipo técnico municipal y unidades municipales) tenga apertura para el aprendizaje y convicción de servicio comunitario, de tal manera que pueda aplicar los nuevos conocimientos adquiridos y asumir el seguimiento de los emprendimientos, al finalizar el PES.

CAPÍTULO TRES

MECANISMO INSTITUCIONAL PARA LA EJECUCIÓN DEL PES

Los mecanismos institucionales para la implementación del programa, están integrados por personal del FISDL (asesores en desarrollo y técnicos de desarrollo), las Municipalidades (referente municipal, técnico y asistente municipal) y propiamente los emprendedores, como actores directamente involucrados en el proceso. Se tendrá una coordinación y mecanismos técnicos del FISDL para la implementación del PES.

3.1 Coordinación Técnica

La coordinación técnica del programa es atribución de la Gerencia de Desarrollo Social a través del Departamento de Desarrollo Productivo. Entre sus funciones más importantes tiene:

[Firma manuscrita]

APROBADO
Consejo de Administración FISDL

13

[Firma manuscrita]

- a) Proponer y diseñar los lineamientos generales del componente.
- b) Avalar el diseño del proceso y aprobar los instrumentos para su ejecución.
- c) Monitorear la implementación del programa en los municipios seleccionados siguiendo los procedimientos administrativos establecidos.
- d) Definir nuevas asistencias técnicas a implementar.
- e) Facilitar los mecanismos de coordinación intra e interinstitucional.
- f) Promover la gestión del conocimiento a partir de las intervenciones realizadas.
- g) Avalar el diseño e implementación del sistema de monitoreo y evaluación.
- h) Fortalecer las capacidades técnicas del personal institucional involucrado.
- i) Gestionar los programas y convenios firmados por el FISDL con cooperantes y/o con otras instancias, con el fin de mantener una eficiente administración de los recursos y contribuir al cumplimiento de los compromisos institucionales.
- j) Monitorear los avances del programa mediante visitas de campo, así como la revisión de informes generados por las municipalidades en las diferentes fases de la intervención.
- k) Promover intercambios de experiencias entre los emprendedores y emprendedoras y de estos con otras intervenciones afines.

3.2 Mecanismos de la coordinación Técnica

Son los mecanismos que se establecen para la coordinación entre el técnico de desarrollo y los asesores en desarrollo, bajo la orientación y supervisión de las jefaturas de los departamentos de GDS, respectivamente. Con estos mecanismos se asegura el monitoreo y seguimiento del desarrollo del programa, que implica, entre otros, la coordinación de las visitas a campo, la entrega de informes, el aval en algunos procesos administrativo-financieros.

Desde sus funciones y responsabilidades particulares, y en el marco de los procedimientos institucionales establecidos, el AD establece un seguimiento operativo permanente con la municipalidad y su equipo técnico; y el técnico de programa monitorea los aspectos técnicos de la ejecución.

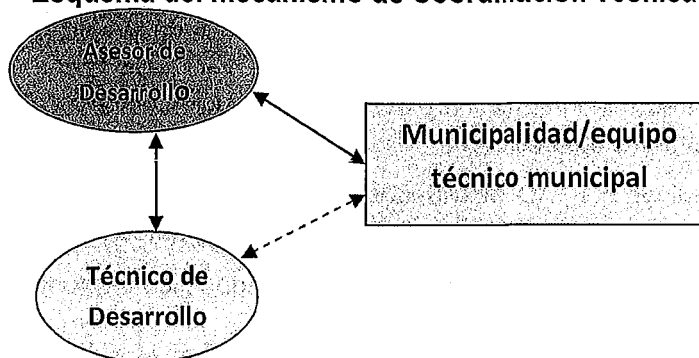
(Faint stamp)

APROBADO
Consejo de Administración FISDL

14

Gráfico 1:

Esquema del mecanismo de Coordinación Técnica



3.3 Entidades ejecutoras

Las entidades ejecutoras del PES son el FISDL, la Municipalidad y los Emprendedores.

3.3.1 Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL)

El Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local de El Salvador (FISDL), a través de las unidades de la GDS, es el Organismo Ejecutor del programa en coordinación con las municipalidades. Para ello el FISDL pondrá a disposición los recursos administrativos y operativos para llevar a cabo las actividades que demande la ejecución del PES y realizará las adecuaciones necesarias para que su personal en los diferentes niveles cumpla con la implementación efectiva del programa.

El **Departamento de Desarrollo Productivo (DDP)** de la GDS, tendrá como principales funciones:

- a) Elaborar los instrumentos necesarios para la ejecución del programa.
- b) Delegar al técnico de desarrollo responsable de monitorear la ejecución del PES.
- c) Identificar y proponer los municipios a intervenir, se podrá realizar consulta con la Dirección Técnica.
- d) Coordinar con las diferentes unidades del FISDL las acciones necesarias que garanticen la correcta ejecución del programa.
- e) Monitorear las actividades y resultados obtenidos en el marco de la implementación del programa.
- f) Fortalecer, por medio de capacitaciones, las capacidades del personal técnico del FISDL y las municipalidades, vinculados con la ejecución del programa.
- g) Planificar, organizar y ejecutar la gestión del conocimiento, en coordinación con otras unidades del FISDL.
- h) Evaluar y sistematizar las intervenciones del PES.

SECRETARÍA DE ESTADO
DE ECONOMÍA Y FINANZAS
DIRECCIÓN GENERAL DE
DESARROLLO PRODUCTIVO

APROBADO
Consejo de Administración FISDL

El **técnico de desarrollo** del departamento de DDP, tendrá las funciones siguientes:

- a) Monitorear los procesos del programa en los municipios intervenidos.
- b) Capacitar a técnicos y asistentes municipales en la utilización de los instrumentos del programa.
- c) Consolidar la información y evaluar la ejecución del programa, destacando logros, limitantes y aprendizajes.
- a) Coordinar con AD actividades de intervención en el municipio (selección del equipo técnico municipal, selección de participantes).
- d) Recibir de los técnicos municipales el diagnóstico territorial y el diagnóstico de los emprendimientos.
- e) Recibir de los técnicos municipales los perfiles de planes de negocio y el plan de inversión.
- f) Revisar los diagnósticos, perfiles de planes de negocio e inversión de los emprendimientos remitidos por el equipo técnico municipal, para ser validados, para posterior entregar la Transferencia en Especie.
- g) Recibir y revisar los informes presentados por el equipo técnico municipal de los productos solicitados.
- h) Monitorear los procesos de compra del equipamiento productivo.
- i) Trasladar al AD la validación de los informes presentados por el equipo técnico municipal.

Los **Asesores de Desarrollo** tendrán las funciones siguientes:

- a) Coordinar con la municipalidad y el personal contratado para la implementación del Programa.
- b) Manejar el planteamiento programático-conceptual y los procesos administrativos y financieros del programa.
- c) Gestionar las transferencias monetarias a las municipalidades para la asistencia técnica y el equipamiento productivo.
- d) Velar por el fiel cumplimiento de lo establecido en la guía operativa del programa.
- e) Facilitar a las municipalidades las herramientas necesarias para la ejecución del PES: formatos, formularios, guías, manuales, etc.
- f) Garantizar la firma de los respectivos convenios con la municipalidad.
- g) Participar en procesos de selección del equipo técnico municipal.
- h) Participar en procesos de selección de participantes en el PES.
- i) Crear espacios de información del avance del proyecto en reuniones con el Concejo Municipal y de los Consejos Municipales de Coordinación, donde aplique, y a los emprendedores, como parte del proceso de transparencia.
- a) Acompañar y asesorar a las municipalidades en la modalidad descentralizada, en los procesos de adquisición, ejecución y evaluación de las actividades comprendidas en el programa.
- b) Brindar asesoría, seguimiento y monitoreo al equipo técnico municipal.
- j) Coordinar con el técnico de programa la ejecución de acciones conjuntas en los territorios de monitoreo, asesoría, capacitación, cuando sea necesario.
- k) Dar seguimiento y asesoría a los equipos técnicos municipales.

CUARTELA

APROBADO 16
Consejo de Administración FISDL

- l) Dar seguimiento al proceso de liquidación de las cuentas corrientes de AT y Transferencia en Especie.

El **técnico de habilitación social** será coordinado por el técnico de programa y tendrá las funciones siguientes:

- a) Ejecutar la inducción del componente de habilitación social a los técnicos y asistentes municipales.
- b) Monitorear las actividades de habilitación social en los municipios intervenidos.
- c) Coordinar actividades de campo con el equipo técnico municipal, referente municipal y AD del FISDL.
- d) Realizar evaluaciones de cada uno de los módulos del componente de habilitación social.
- e) Entregar informes al técnico de programa del FISDL sobre las actividades de campo y evaluaciones realizadas del componente de habilitación social.
- f) Apoyar al equipo técnico municipal en las actividades del componente de habilitación cuando le sea requerido.

3.3.2 Municipalidades

Las municipalidades son las responsables directas en la implementación del programa, ya que su ejecución es de forma descentralizada. Un requisito para su participación es la firma de un convenio con FISDL, en el cual queden plasmadas las responsabilidades de cada instancia en la ejecución del programa.

Las principales funciones de la Municipalidad:

- a) Cumplir con todos los procedimientos, instrumentos y formatos que el FISDL proporcione para la implementación del PES.
- b) Abrir una cuenta de ahorro y las cuentas corrientes establecidas para la administración de los fondos del PES.
- c) Administrar los fondos entregados por el FISDL de acuerdo a la normativa vigente.
- d) Realizar procesos de liquidación de fondos al FISDL con el apoyo del equipo técnico municipal y la asesoría del AD.
- e) Apoyar en actividades de información, convocatoria a la población meta, facilitación de locales para actividades formativas, y otras establecidas en documentos como términos de referencia o cartas de entendimiento.
- f) Participar activamente en los equipos de trabajo que se constituyan, con el propósito de dar seguimiento, monitorear y evaluar la labor realizada por las entidades que se contraten.
- g) Nombrar una persona como referente municipal que será el vínculo directo con el FISDL para el apoyo a: cumplimiento de las actividades comprendidas en las fases de ejecución del programa, validación de informes y documentación generada como resultado de las asistencias técnicas. Dicha persona debe gozar de liderazgo municipal y local, compartir la visión de desarrollo municipal, conocer de los procesos administrativos internos de la municipalidad,

APROBADO
Consejo de Administración FISDL

17

- h) Nombrar a un delegado perteneciente a una estructura del área socio-económica de la municipalidad con el objetivo de que retome el trabajo realizado con los emprendimientos.
- i) Gestionar la firma de convenios, adendas, actas de entrega y actas de retiro (si los hubiere) con los participantes del programa.
- j) Realizar los procesos de adjudicación y contratación para las asistencias técnicas, de acuerdo a la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública-LACAP; contando con el apoyo del equipo técnico municipal y la asesoría del AD.
- k) Definir un procedimiento efectivo para realizar los procesos de compra de los activos productivos requeridos para cada emprendimiento, asegurando la buena calidad de los productos a entregar.
- l) Garantizar la calidad de los equipos, herramientas e insumos adquiridos para ser entregados a los emprendimientos y que estén respaldados con las garantías correspondientes.
- m) Gestionar la entrega del equipo productivo a los emprendimientos que cumplan con los requisitos
- n) Promover y garantizar la participación ciudadana, de instituciones públicas y privadas, así como de empleados y funcionarios municipales en las diferentes modalidades de asistencia técnica a implementar.
- o) Garantizar con el AD, el cumplimiento de los objetivos, alcances y calidad de las asistencias técnicas facilitadas por los técnicos municipales y consultores contratados.
- p) Dar seguimiento a los acuerdos establecidos y apoyo al equipo técnico del proyecto, en cada una de las fases de la intervención, a fin de garantizar una eficiente ejecución.
- q) Colaborar en la realización de auditorías financieras y/o de gestión al programa, por parte de FISDL y/o la entidad de cooperación financiera, que incluya, entre otros, la revisión de los procesos de adjudicación y contratación de las asistencias técnicas y los equipamientos.
- r) Gestionar el espacio físico, mobiliario, equipo de oficina y papelería, cuando sea requerido, para establecer las condiciones óptimas para el desarrollo de las actividades del programa.
- s) Cumplir con las obligaciones tributarias derivadas de la ejecución del presente convenio.
- t) Coordinar acciones en su territorio para la implementación del programa.

El Técnico, asistente municipal y/o consultores/as proveedores de servicios

Para la contratación del técnico y asistente municipal, y consultores para las capacitaciones técnicas especializadas, el FISDL facilitará a las municipalidades los términos de referencia y nóminas de personas o instancias proveedoras de servicios, según disponibilidad; con el fin de garantizar la contratación de profesionales con calidad y excelencia y con un adecuado balance costo – beneficio.

[Faint stamp or signature]

APROBADO
Consejo de Administración FISDL

18



La Municipalidad, el personal técnico municipal y los proveedores de servicios, son socios estratégicos en la ejecución del programa, por lo que se espera de ellos una actitud de trabajo en equipo, que se establezcan relaciones de respeto y cooperación, mantengan una buena coordinación técnica y asuman como propio los resultados del trabajo.

El Técnico Municipal:

El técnico municipal es el responsable directo de la ejecución operativa del programa, para lo cual deberá contar con el perfil profesional y la experticia que garantice los resultados esperados.

Las principales funciones del técnico municipal son:

- a) Coordinar y ejecutar las actividades comprendidas en las fases del PES.
- b) Apoyar a la municipalidad en la gestión de firmas de convenio, actas de entrega del equipamiento productivo, así como las actas de retiro (si las hubiere) con los participantes del programa.
- c) Promover el programa con la municipalidad, la población participante e instituciones presentes en el municipio, a fin de que conozcan, se apropien y se involucren activamente en las actividades planificadas.
- d) Presentar informes periódicos sobre la ejecución del programa al referente municipal. Estos informes deberán entregarse en la fechas y con los requerimientos establecidos por el programa.
- e) Apoyar al referente municipal en la presentación de los informes al Consejo Municipal.
- f) Elaborar la programación de las actividades a realizar, la cual deberá responder con el plan de trabajo presentado y aprobado por el Referente Municipal.
- g) Coordinar con el referente municipal y AD, técnico de programa ambos del FISDL para la correcta ejecución de las actividades específicas del programa.
- h) Coordinar con el gobierno local para que la logística de cada capacitación, taller o evento que se realicen el marco de la ejecución del programa esté garantizada.
- i) Garantizar la firma de cartas compromisos, convenios o alianzas, para asegurar la sostenibilidad de los emprendimientos.
- j) Presentar los actores involucrados en el programa resultados finales y plan de sostenibilidad y a otros actores locales cuando sea requerido.
- k) Realizar la investigación territorial para elaboración del diagnóstico
- l) Conformar los grupos de emprendedores a atender.
- m) Facilitar la formación empresarial a los emprendedores.
- n) Apoyar a la municipalidad en la gestión para la contratación de consultores para la formación técnica especializada de los Emprendedores
- o) Elaborar los informes de los productos solicitados por el programa en conjunto con el asistente Municipal.
- p) Facilitar la elaboración de los perfiles de planes de negocio e inversión de los emprendimientos Atendidos.
- q) Facilitar la formación de Habilitación Social a los emprendedores
- r) Facilitar la formación en Educación Financiera a los emprendedores
- s) Responsable de entregar al técnico de desarrollo DDP-FISDL, los perfiles de planes de negocio e inversión de los emprendimientos atendidos.

CONSEJO MUNICIPAL

- 9 JUL 2015

APROBADO
Consejo de Administración FISDL

- t) Dar seguimiento a la transferencia del equipo productivo a los emprendimientos.
- u) Brindar asistencia técnica para la adquisición de los insumos para el emprendimiento definidos en el plan de inversión y liquidación del equipo.
- v) Dar seguimiento y evaluación a los emprendimientos instalados con base a los instrumentos proporcionados por el técnico de programa del FISDL.
- w) Facilitar insumos técnicos e información al AD, para que éste pueda realizar la correspondiente liquidación del programa de acuerdo al cronograma del programa.

El Asistente Municipal tendrá las funciones siguientes:

- a) Apoyar al técnico municipal en la coordinación y ejecución del programa y sustituirlo en casos de ausencia.
- b) Apoyar al técnico municipal en la investigación territorial para elaboración del diagnóstico.
- c) Apoyar al técnico municipal en la conformación los grupos de emprendedores a atender.
- d) Apoyar al técnico municipal la facilitación de la formación empresarial a los emprendedores.
- e) Apoyar al técnico municipal la coordinación de la formación vocacional de los emprendedores.
- f) Apoyar la asistencia técnica para la adquisición de los insumos para el emprendimiento definidos en el plan de inversión
- g) Apoyar el seguimiento a los emprendimientos atendidos.
- h) Digitar los datos de los integrantes de la iniciativa en el sistema informático proporcionado por el FISDL.

El referente municipal, nombrado por acuerdo de Consejo Municipal, tendrá las responsabilidades siguientes:

- a) Coordinar con el equipo técnico municipal y delegado del área social-económica las actividades realizadas en las diferentes fases del programa
- b) Coordinar con el AD-FISDL para la elaboración de un inventario de iniciativas identificadas.
- c) Apoyar en el proceso de contratación del Técnico Municipal y Asistente Municipal con los fondos transferidos por el FISDL en coordinación equipo técnico FISDL AD/DDP-FISDL
- d) Informar periódicamente al Concejo Municipal sobre las actividades de avance del programa.
- e) Garantizar que los espacios físicos proporcionados por la municipalidad para el desarrollo de las formaciones y capacitaciones técnicas especializadas cumplan con las condiciones básicas necesarias.
- f) Validar la documentación generada por los técnicos municipales en el desarrollo del programa (informes parciales por etapa, TdR para las capacitaciones técnicas especializadas, presentaciones, sistematizaciones).

MUNICIPALIDAD

APROBADO
Consejo de Administración FISDL

20



- g) Apoyar en los procesos de adquisición de la dotación de equipo municipal.
- h) Solicitar en coordinación con el técnico municipal, las transferencias monetarias del FISDL a la municipalidad.
- i) Apoyar en la gestión de la entrega del equipo productivo a las iniciativas que cumplan con los requisitos.
- j) Monitorear la carpeta del proyecto, donde se encuentre toda la información del mismo (planes de negocio, Solicitudes de desembolso, liquidaciones, facturas, etc.).
- k) Acompañar las actividades que surjan en la ejecución del programa en territorio que contribuyan a la visibilidad, sostenibilidad de las iniciativas productivas instaladas.
- l) Velar por las buenas condiciones de los equipos, herramientas e insumos adquiridos por la municipalidad para ser entregados a las iniciativas productivas.

Técnicos de Seguimiento y Monitoreo:

Serán los responsables de darle seguimiento y monitoreo a los municipios intervenidos en la zona rural y urbana, dichos técnicos tendrán las responsabilidades siguientes:

- a) Desarrollar las jornadas de inducción a equipos Técnicos Municipales.
- b) Capacitar a los equipos técnicos municipales sobre los instrumentos aprobados para la ejecución del proyecto.
- c) Monitoreo y seguimiento sobre el levantamiento de los Diagnósticos municipales para la identificación de los emprendimientos productivos y población que será atendida con el proyecto.
- d) Monitoreo y seguimiento a la formación empresarial a los participantes de los emprendimientos productivos de los municipios asignados.
- e) Monitoreo y seguimiento a la formación en Habilidades para la Vida, a los participantes de los emprendimientos productivos de los municipios designados.
- f) Revisión de los planes de negocio y de sostenibilidad de cada emprendimiento intervenido.
- g) Monitoreo y seguimiento al proceso de Capacitación Técnica Especializada, a los participantes de los emprendimientos productivos.
- h) Monitoreo y seguimiento al proceso de adquisición de equipos, materiales e insumos para los emprendimientos intervenidos.
- i) Coordinación de las actividades de seguimiento y monitoreo con el Técnico de Desarrollo Productivo.
- j) Coordinación de las actividades de seguimiento y monitoreo con el Asesor de Desarrollo del DDP.
- k) Monitoreo al técnico municipal en la gestión de alianzas estratégicas con instituciones gubernamentales, no gubernamentales, programas articulados en el territorio de los municipios designados.
- l) Coordinación con equipo técnicos municipales para la participación de estos o de los participantes del proyecto en el desarrollo de reuniones, eventos u otro tipo de actividad relacionado al proyecto.

MACS

APROBADO
Consejo de Administración FISDL

21

- m) Apoyar cuando sea requerido la presentación de avances del proyecto productivo al concejo municipal y a otros organismos que contribuyan a la sostenibilidad del proyecto.
- n) Realizar las jornadas de talleres de avance con los equipos técnicos municipales cuando sea necesario.
- o) Participar y sistematizar las reuniones de avance con los equipos técnicos municipales de las municipalidades intervenidas con el proyecto.
- p) Revisión de los productos esperados de acuerdo a las fases de intervención.
- q) Facilitar los informes revisados de los equipos técnicos municipales al técnico de Desarrollo y Asesor en Desarrollo para la validación de dichos informes.
- r) Apoyar a los técnicos municipales y a las unidades municipales involucradas en la elaboración de los TAF de liquidación, así como en los procesos de copras de equipos y servicios para las capacitaciones especializadas.

3.3.3 Emprendedores


Son los participantes del PES que han sido seleccionados del grupo meta. Las funciones contempladas son las siguientes:

- a) Firmar el convenio de corresponsabilidad con la municipalidad y cumplir con lo establecido en dicho convenio.
- b) Asistir a todas las reuniones informativas convocadas por la municipalidad.
- c) Desarrollar el emprendimiento identificado e inscrito en el PES.
- d) Mantener una actitud de respeto hacia los participantes del programa, personal del FISDL y de la municipalidad y consultores, durante todo el ciclo de la intervención del programa.
- e) Respetar los horarios de atención del personal técnico de la municipalidad.
- f) Asistir a todas las formaciones y capacitaciones convocadas por los técnicos municipales en el lugar de vivienda o donde se instale el emprendimiento y contar con el tiempo requerido.
- g) Tener disposición de trabajar en equipo para el caso de los emprendimientos en asocio.
- h) Hacer uso responsable de los recursos (equipos, herramientas, insumos y materiales didácticos) entregados en el desarrollo del programa y tomar en cuenta las restricciones siguientes, las cuales están contenidas en el convenio de corresponsabilidad firmado con la municipalidad:
 - no podrá vender, empeñar, prestar ni ceder a otras personas.
 - Para los emprendimientos en asocio NO podrá repartirse los recursos entregados.
 - Cuando un asociado quiera retirarse del asocio no podrá llevarse ningún recurso del equipamiento entregado.
- i) Tener accesibilidad en el seguimiento y monitoreo de la ejecución del programa.

04/07/2015

APROBADO
Consejo de Administración FISDL

22



3.4 Mecanismo de coordinación territorial

La ejecución efectiva del PES en los municipios, demandará el establecimiento de mecanismos de comunicación y coordinación entre las diferentes entidades involucradas. En esa línea es importante el rol que debe jugar el AD en promover y garantizar esos mecanismos. Para hacer efectiva la coordinación se precisa:

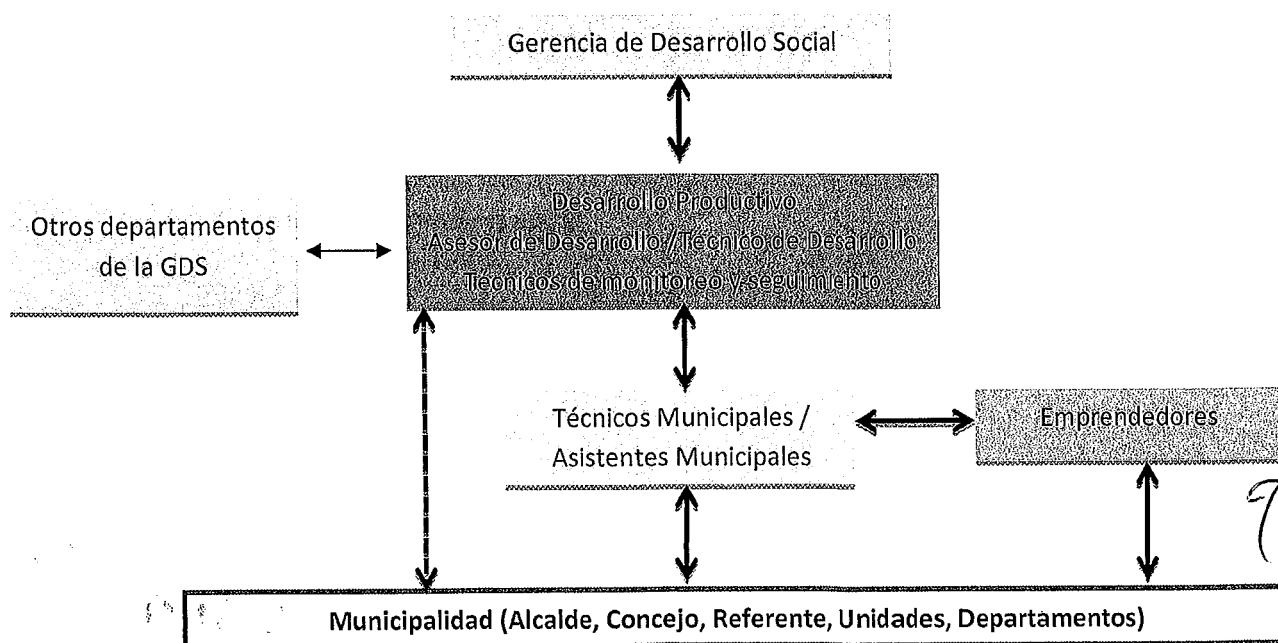
- Definir las personas que por parte de la municipalidad y el/la consultor/a responsable de proveer servicios, serán los referentes para la toma de decisiones y para tratar aspectos de carácter operativo-logístico
- Establecer reuniones de trabajo, en el marco de los informes que brinden los/las consultores/as, para abordar aspectos medulares y que amerite la toma de decisiones.
- Establecer reuniones de carácter operativo-logístico cada semana o cada quince días, dependiendo de las necesidades y demanda del programa, entre el personal designado para tratar esos aspectos.

El/la Consultor/a podrá abordar directamente, con el FISDL, el AD y el técnico de desarrollo, con base a las responsabilidades definidas para cada uno o con un funcionario municipal, situaciones urgentes, no previstas surgidas durante el proceso de ejecución del programa y que ameritan acuerdos y soluciones inmediatas.

A continuación se visualiza a través del gráfico 2 la dinámica de coordinación entre los actores involucrados en la ejecución del PES, el DDP es el responsable de la ejecución del programa en los territorios, por lo que tienen relación directa con los actores involucrados en el programa (equipo técnico municipal, la municipalidad y emprendedores), la Gerencia de Desarrollo Social por su dinámica y funciones tendrá relación indirecta con los actores involucrados en dicho programa (AD, equipo técnico municipal y municipalidad)

Gráfico 2

Esquema del mecanismo de Coordinación Territorial



CAPÍTULO CUATRO
ASPECTOS OPERATIVOS DE LAS FASES DE INTERVENCIÓN

El Programa Emprendimiento Solidario se caracteriza por su metodología de ejecución, en donde existe una asistencia técnica y acompañamiento desde el inicio de sus fases por parte del equipo técnico municipal y equipo técnico del FISDL, por lo cual define claramente los procesos en cada una de dichas fases como se visualiza en el cuadro resumen siguiente:

FASE I CONDICIONES PREVIAS	FASE II FORMACIÓN DEL EMPRENDIMIENTO	FASE III SOSTENIBILIDAD
Presentación del PES a los Gobiernos Locales y proceso de selección de los Municipios.	Formación en Habilidades para la Vida	Planes de Sostenibilidad
Firma de Convenio	Formación Empresarial	Construcción de Red y organización de emprendedores
Proceso administrativos-financieros	Transferencia en Especie	Vinculación a Mercados
Inducción	Formación Técnica Especializada	Vinculaciones a red local e instituciones
Línea base/Ficha de ingreso	Formación en Educación Financiera	
Selección de participantes		
Diagnóstico Territorial	Fortalecimiento municipal	
	Monitoreo y Seguimiento	
2 MES	6 MESES	4 MESES

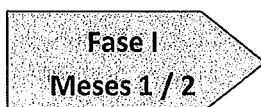
APROBADO
 Consejo de Administración FISDL

24

A continuación el desarrollo da cada una de las fases.

4.1 FASE I: Condiciones Previas

Con la Fase I inicia el proceso de generar las condiciones necesarias para la ejecución del programa en los municipios seleccionados, así como el cumplimiento de todos los requerimientos administrativos y financieros para el desarrollo del mismo.



- Socialización del PES con Gobierno Local
- Firma de Convenio
- Procesos administrativos financieros
- Inducción
- Línea base / Ficha de ingreso
- Selección de participantes
- Diagnóstico Territorial

Esta fase comprende las siguientes actividades:

- El Departamento Desarrollo Productivo realiza **actividades de socialización** a los gobiernos locales de los municipios pre-seleccionados, haciendo énfasis que el cumplimiento de los objetivos y metodología del programa. (Ver anexo No 1: Formato Ficha de Encuesta de Opinión FO-C.3.1-4-0).
- Después de realizar la socialización del PES se tendrá un lapso de espera de 7 días hábiles para recepción de carta de interés de las municipalidades interesadas en el PES, lo cual incluyen las muestras de interés a través de las audiencias con presidencia del FISDL.
- Se realiza el proceso de verificación de criterios (Chek list).
- Se realiza el proceso de evaluación para la selección de los municipios a intervenir con el PES (GSD y DDP).
- Se comunican a las municipalidades los resultados de las evaluaciones.
- Inicia el proceso de recepción de acuerdos municipales donde se autoriza al alcalde municipal a la firma del convenio de ejecución, manifestando en dicho acuerdo el compromiso del aporte de contrapartida de acuerdo a los porcentajes establecidos por el FISDL en el PES.
- El DDP gestiona firma del **Convenio FISDL-Municipalidad**, con las municipalidades seleccionadas para formalizar el compromiso de ambas partes sobre la ejecución del PES. (Ver anexo No 2: Formato Convenio).
- La municipalidad realiza la apertura de la cuenta de ahorro y las cuentas corrientes.
- El AD gestiona la **trasferencia del 100% de los fondos asignados a la municipalidad**, para una cuenta de ahorros, una vez que se ha firmado el Convenio FISDL-Municipalidad.

APROBADO
Consejo de Administración FISDL

25

- La municipalidad **contrata al técnico municipal y al asistente municipal** con los fondos transferidos por el FISDL, de conformidad a lo establecido en la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública-LACAP y con base a los Términos de Referencia que el FISDL elabore. El FISDL a través del técnico de desarrollo y AD participan como parte de la comisión evaluadora durante el proceso de selección del personal.
- El equipo técnico del FISDL (técnico de desarrollo, asesor de desarrollo y técnico de finanzas) realiza la **inducción a los actores involucrados sobre los procesos del PES**: metodología, dinámica, actividades y entrega los instrumentos administrativos y técnicos. La inducción está dirigida a: técnicos y asistentes municipales, referentes municipales, personal municipal de las unidades de UACI y tesorería.
- La inducción al técnico y asistente municipal de las metodologías utilizadas para las formaciones contempladas en el PES, está a cargo de:
 - ✓ **Técnico de habilitación social**: Formación de Habilidad social (habilidades para la vida).
 - ✓ **Técnico/Asesor de desarrollo FISDL**: Formación Empresarial.
 - ✓ **Técnico/Asesor de desarrollo FISDL**: Formación de Educación Financiera.
- Levantamiento de línea base de los potenciales participantes en su lugar de vivienda, para lo cual se aplicará el instrumento de **Ficha de Ingreso**. Dicha actividad es realizada por el equipo técnico municipal con apoyo del referente municipal y líderes comunales. Este proceso es monitoreado por AD y el técnico de desarrollo. (Ver anexo No 4: Formato de Ficha de Ingreso)
- La **validación de los potenciales participantes** se realiza conjuntamente entre el equipo técnico municipal, referente municipal y equipo técnico FISDL (AD y técnico de desarrollo). Con este resultado se establece la lista definitiva de los participantes al programa.
- Con la finalidad de hacer el mejor uso de los recursos en el territorio y alcanzar la meta de los participantes por proyectos, se establece un mecanismo de sustitución de participantes de carácter extraordinario, que por algún motivo hayan abandonado el programa al menos de 2 meses después de iniciado el proceso de formación de capacidades, el cual deberá ser propuesto por la municipalidad y avalado por el Equipo técnico del FISDL.
- Los y las participantes seleccionados/as firman un **convenio de corresponsabilidad con la municipalidad**, el cual detalla los compromisos y responsabilidades adquiridos por ambas partes y los aspectos que regulan la participación de éstos durante la ejecución del programa. (Ver anexo No 5: formato modelo Convenio de corresponsabilidad).

[Faint stamp or signature]

APROBADO
Consejo de Administración FISDL

[Handwritten signature]

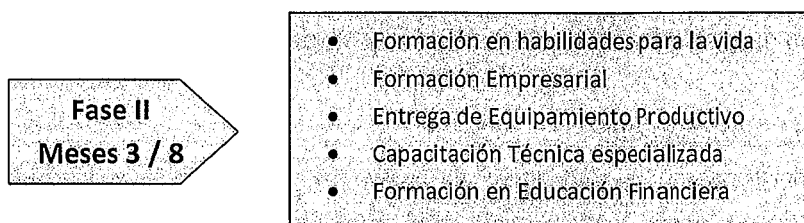
26

- El equipo técnico municipal realiza el levantamiento del Diagnóstico Territorial con base a la **Ficha de Diagnóstico Territorial**. (Ver anexo No 6: Formato de Ficha de Diagnóstico Territorial)

El FISDL podrá proporcionar el registro de las personas que participaron en los programas CSR o CSU como titulares de familias o participantes, que constituyen los potenciales participantes al PES.

4.2 FASE II: Formación del Emprendimiento

Con la Fase II inicia el proceso de formación de destrezas y habilidades de los integrantes de un emprendimiento; de la misma manera desarrolla acciones de apoyo al participante en el fortalecimiento de capacidades para el manejo y desarrollo del emprendimiento.



Esta fase comprende las siguientes actividades:

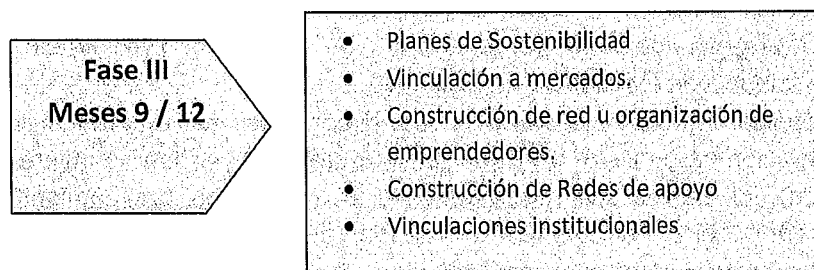
- El técnico municipal inicia la **Formación de Habilidades para la vida** con los temas desarrollado en la guía metodológica facilitada por el técnico de programa. (Ver anexo No 7: Guía Metodológica de Habilitación Social)
- Previo a iniciar la formación empresarial, el técnico municipal evalúa el nivel de los emprendimientos, con el fin de determinar con que base se inicia la capacitación.
- El técnico municipal imparte la **Formación Empresarial** en base a una guía **metodológica** facilitada por el técnico de programa. (Ver anexo No 8: Guía Metodológica de Formación Empresarial).
- El técnico municipal asesora a los integrantes del emprendimiento para la elaboración de un **Perfil de Plan de Negocio** (incluye Plan de Inversión y Plan de acción), los cuales son requisitos para la entrega del equipamiento productivo. (Ver anexo No 9: Formato de Perfil de Plan de Negocios).
- El técnico municipal una vez finalizado el plan de negocio, identifica el tipo de emprendimiento e inicia la gestión para la **formación técnica Especializada** para los emprendedores.
- El asistente municipal apoya las actividades de organización y seguimiento para al control de las personas y grupos asistidos con la capacitación.
- El técnico municipal entrega al referente municipal los Perfiles de Planes de Negocios para su evaluación y validación (firma), posteriormente éste lo remite al técnico de desarrollo.
- El técnico de desarrollo remite al AD los Perfiles de Planes de Negocios validados por el jefe de Desarrollo Productivo, para que éste autorice el descongelamiento de la cuenta de ahorro a la cuenta corriente, de tal manera que la municipalidad proceda a la compra del equipamiento productivo. (Transferencia en Especie)

- El técnico municipal realiza visitas a organismos con presencia en el municipio, con el objetivo de dar a conocer los emprendimientos y generar oportunidades de apoyo financiero y de formación técnica a los mismos.
- El equipo técnico municipal con el apoyo del referente municipal gestiona ante las unidades municipales correspondientes la compra y la entrega del equipamiento productivo a los emprendimientos.
- El equipo técnico municipal gestiona con la UACI municipal la **contratación del personal que impartirá la capacitación técnica especializada**, cuando el emprendimiento cuente con todo el equipamiento productivo.
- El equipo técnico municipal facilita la **Formación en Educación Financiera** cuando el emprendimiento esté produciendo. (Ver anexo No 10: Guía Metodológica de Educación Financiera)

Al finalizar la fase, el técnico municipal garantizará que los emprendimientos estén equipados, con capacidades técnicas instaladas y produciendo.

5.3 FASE III: Sostenibilidad

El PES se enfoca en la sostenibilidad de dicho programa con sus tres componentes básicos: económico, social y medioambiental. En lo económico: crea emprendimientos productivos que fortalecen el tejido productivo en los territorios. En lo social: genera empleo, ingreso, cohesión social en los territorios. En lo ambiental: estimula el desarrollo de proyectos en armonía con el medio ambiente, (que no genere contaminación y que trate adecuadamente los desechos). El producto será generar una dinámica de mejora en la calidad de vida.



La primera institución comprometida con el PES para la sostenibilidad de los emprendimientos será la municipalidad, quién proporciona las condiciones necesarias para su mejor desarrollo.

a) Construcción de Red y organización de Emprendedores.

Consiste en articular los emprendimientos entre sí mediante la conformación de la red y organización de emprendedores y articularse a la vez al tejido productivo en los territorios, al Gobierno local, a instituciones e instancias que apoyen el desarrollo económico, con el propósito de dar continuidad a la asistencia técnica y asesoría técnica-vocacional.

APROBADO 28
Consejo de Administración FISDL

b) Vinculaciones a Mercados.

Factor determinante en la sostenibilidad de un emprendimiento lo constituye las vinculaciones a un mercado determinado, lo cual forma parte de la proyección establecida en el Plan de Negocios diseñado por los emprendedores en la fase de la formación de capacidades empresariales

c) Construcción de Redes

El técnico municipal, partiendo del resultado del Diagnóstico Territorial que identifica la vocación productiva del territorio y la presencia de instituciones e instancias, de gobierno y no gubernamentales, que apoyen el desarrollo económico; gestiona articular los emprendimientos a este tejido productivo, para la continuidad de la asistencia técnica y asesoría técnica-vocacional.

Así mismo, el técnico municipal promoverá acciones de apoyo a los emprendimientos; tales como, ferias locales para la venta de los productos de los emprendimientos generados con el programa y otros, comercialización con la municipalidad u otras instancias, con el fin de construir alianzas estratégicas para lograr sostenerse en dicha actividad.

d) Vinculaciones institucionales

De la misma manera, el técnico municipal con el apoyo de la municipalidad, trabaja para que los emprendimientos se **vinculen a instancias nacionales, regionales y locales** que facilitan asesoría y asistencia técnica, ya sean de orden público como privado; tales como, las Ventanillas de Empresarialidad Femenina en los Centros Ciudad Mujer, la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), los Centros de Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (CDMYPE), ONGS u otras Instituciones.

Para evidenciar las gestiones del equipo técnico municipal en esta fase, tanto para a) y c), d), presenta la siguiente documentación:

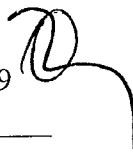
- Acta de elección de Junta Directiva de la red u organización de los emprendedores
- Cartas de solicitud de apoyo enviadas a los diferentes instituciones (debidamente firmadas y selladas de recibido por los organismos)
- Ayudas memorias de las reuniones con las instituciones.
- Cartas de entendimientos de instituciones que proporcionarán apoyo a los emprendedores. (detallando en dicha carta el tipo de apoyo que brindará).

e) Seguimiento

Estará a cargo del equipo técnico municipal y del equipo técnico FISDL. El equipo técnico municipal tiene la responsabilidad de dar acompañamiento, seguimiento y asesoría a los emprendimientos en las diferentes fases de intervención del programa, por lo que monitoreo y seguimiento se da durante toda la ejecución del programa.

Esto se evidenciará mediante:

APROBADO
Consejo de Administración FISDL

29 

- Informes parciales de cada fase del programa
- Fotografías de las actividades realizadas
- Listas de asistencia

Los técnicos de desarrollo y AD, darán seguimiento al cumplimiento del convenio con las municipalidades intervenidas y a las actividades establecidas en la presente guía del programa.

- Reuniones de monitoreo con los técnicos municipales
- Visitas de campo a los emprendimientos
- Reuniones con el referente y concejo municipal

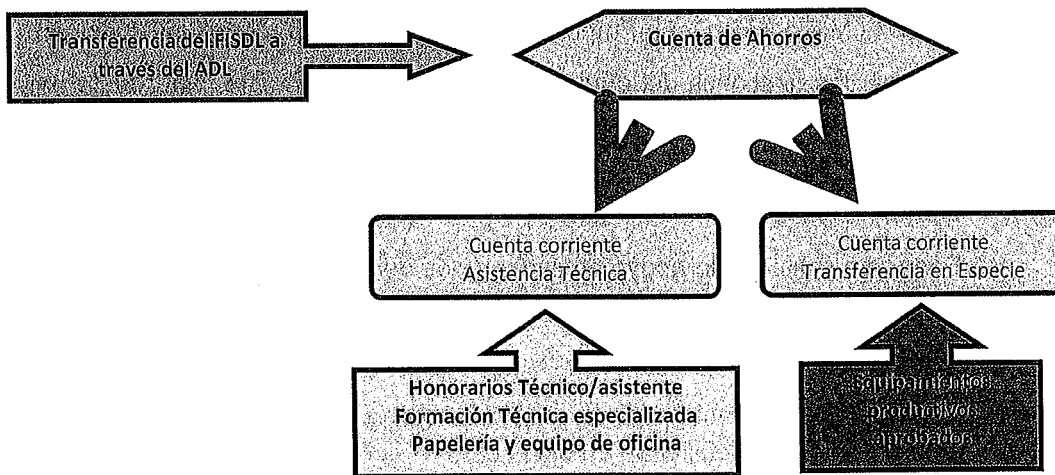
CAPÍTULO CINCO

TRANSFERENCIA Y ADMINISTRACIÓN DE FONDOS

En este apartado se incluye la apertura de cuentas bancarias, la transferencia de Fondos y la liquidación de los rubros del PES. Comprende las siguientes actividades:

- Apertura de Cuentas
- Transferencia de fondos del FISDL a la Municipalidad para Asistencia Técnica y Transferencia en Especie.
- Liquidación de fondos al FISDL

Gráfico 3: Esquema de Transferencia del PES



a) Aperturas de Cuentas

Los fondos serán administrados por medio de una cuenta de ahorros y dos cuentas corrientes, una por cada código de proyecto (Asistencia Técnica y Transferencia en Especie).

Para la apertura de las cuentas los municipios deben haber firmado el convenio FISDL-Municipalidad. Las cuentas bancarias serán identificadas de la siguiente manera:

APROBADO 30
Consejo de Administración FISDL

Cuenta de Ahorro Restringida:

"<NOMBRE DEL MUNICIPIO>/PES/2015"

Cuentas Corriente:

- Asistencia Técnica: "<NOMBRE DEL MUNICIPIO>//PES/AT"
- Equipamiento Productivo: "<NOMBRE DEL MUNICIPIO>/PES/Transferencia en Especie"

Después de la apertura de la cuenta de ahorros, la municipalidad autoriza al FISDL para realizar el congelamiento y descongelamiento de los fondos que ingresen a esa cuenta, para ello se utilizará el formulario TAF-1 "Autorización para Congelar y Descongelar los Fondos".

b) Transferencia de fondos del FISDL a la Municipalidad.

Se efectuará una transferencia a la cuenta de ahorros, por cada rubro del PES, una para Asistencia Técnica y otra para Transferencia en Especie. La transferencia será por el 100% del costo total de ambos rubros.

Primer Transferencia:

Para hacer efectivo la primera transferencia, el Gobierno Municipal deberá remitir al FISDL la siguiente documentación:

- Formulario TAF-3A denominado "Solicitud de desembolso"
Con los anexos siguientes:
- Convenio FISDL-Municipalidad.
- Contrato de la cuenta de ahorro y
- La autorización para Congelar y Descongelar los fondos (TAF-1) con acuse de recibido por el Banco.

Segunda Transferencia: "SI APLICA"

- Haber liquidado el 40% del valor de la primera transferencia.
- Presentar Formulario de solicitud de desembolso TAF-3 Solicitud de desembolso

Manejo de Fondos de la cuenta de ahorro a las cuentas corrientes:

El AD utilizará el **TAF-2 Solicitud de Congelamiento/Descongelamiento de la cuenta de Ahorro** para descongelar los fondos de la cuenta de ahorro y trasladarlos a la cuenta corriente, el cual le es entregado por la municipalidad.

Con los fondos descongelados y transferidos a las cuentas corrientes de la municipalidad, se procederá según sea el rubro a cancelar, ya sean servicios de AT y/o a entregar el equipamiento productivo a los emprendedores.

c) Liquidación de fondos al FISDL

El Gobierno Municipal deberá presentar liquidación de fondos al ADL para los rubros de asistencia técnica y equipamiento productivo utilizando los formatos de liquidación: **TAF-4**

APROBADO
Consejo de Administración FISDL

31

(informe de liquidación de fondos) y TAF 5 (detalle de pagos), con el propósito de llevar un mejor control del manejo de cada cuenta corriente.

Rubro Asistencia Técnica:

Las liquidaciones corresponden a los gastos realizados, en concepto de pago por servicios de Asistencia Técnica:

Liquidación inicial y siguiente:

- TAF-4: INFORME DE LIQUIDACION DE FONDOS
- TAF-5: DETALLE DE PAGOS ASISTENCIA TÉCNICA

Liquidación final:

- TAF-4: INFORME DE LIQUIDACION DE FONDOS
- TAF-5: DETALLE DE PAGOS ASISTENCIA TÉCNICA
- TAF-8: ACTA DE RECEPCION FINAL DE PROYECTO
- TAF-9: REINTEGRO DE FONDOS (Si los hubiere)
- Cierre de cuenta corriente

Rubro Transferencia en Especie:

Las liquidaciones corresponden a las transferencias monetarias ejecutadas en concepto de Transferencia en Especie, se evidencian detallando la utilización del equipo con el detalle de facturas de las compras realizadas para la puesta en marcha de la iniciativa productiva.

Liquidación inicial y siguiente:

- TAF-4: INFORME DE LIQUIDACION DE FONDOS.
- TAF-5: DETALLE DE JUSTIFICACION DE LA TRANSFERENCIA

Para la liquidación final:

- TAF-4: INFORME DE LIQUIDACION DE FONDOS.
- TAF-5: DETALLE DE JUSTIFICACION DE LA TRANSFERENCIA
- TAF-8: ACTA DE RECEPCION FINAL DEL PROYECTO
- TAF-9: REINTEGRO DE FONDOS (Si los hubiere)
- Cierre de cuenta corriente

Información general para la administración de los fondos:

A las liquidaciones que son presentadas al FISDL (Asistencia Técnica ni Transferencia en Especie) no se le adjuntarán las facturas de justificación de gastos, éstas quedarán en el resguardo del Gobierno Municipal donde podrán ser consultadas por el AD para la firma de cada una de las Liquidaciones. El AD será responsable de verificar que la información plasmada en la liquidación es conforme a los documentos que estará verificando y que estarán detallados en la misma. Toda adquisición deberá ser respaldada únicamente por facturas de consumidor final, que servirán de comprobante para el proceso de liquidación del equipamiento.

El AD se encarga de gestionar la liquidación al interior del FISDL.

[Faint stamp or signature]

APROBADO
Consejo de Administración FISDL

[Handwritten signature]

El Gobierno Municipal debe llevar los registros contables, comprobantes, archivos e informes que garanticen un control interno eficiente, racional y transparente de los recursos trasladados por el FISDL. Entre otros lo siguiente:

1. Llevar libro de bancos cuyo saldo deberá ser conciliado mensualmente contra el estado de cuenta bancario.
2. El libro de bancos puede servir de medio para preparar el detalle de pagos que será presentado al FISDL.
3. Archivo y custodia de todos los documentos a través de una carpeta que contenga: notas de abono, comprobantes de cheques o voucher, facturas, recibos, órdenes de compras, contratos, detalle de pagos, liquidaciones, solicitudes de desembolso, informes de avances, y demás comprobantes relacionados con la contratación y ejecución de las diferentes etapas del componente.
4. Todos los comprobantes que justifican las salidas de efectivo, se les deberá colocar un sello al frente del documento, que contenga: el número del cheque con el cual fue pagado y la fecha del mismo, así como también, la firma de quien aprueba el gasto.
5. Los montos destinados en los rubros de asistencia técnica y transferencia en especie pueden ser redistribuidos entre los mismos participantes dentro del mismo rubro en los siguientes casos:
 - En el rubro de Asistencia técnica en el monto destinado para las capacitaciones técnicas especializadas se podrá disponer del monto con base a la necesidad de capacitación del giro del emprendedor, ya que unas capacitaciones por sus competencias necesitan mayor conocimiento que otras, pero todos los emprendedores deberán ser capacitados.
 - En el rubro de Transferencia en Especie en el monto destinado por participantes, una vez renuncie el/los participante/s al PES el monto destinado podrá distribuirse a otros emprendedores que necesitan fortalecer su emprendimiento, dicho proceso se hará a través de una solicitud por parte del técnico municipal con aprobación del referente municipal, la cual será evaluada por la jefatura del Departamento de Desarrollo Productivo.
6. Este archivo podrá ser utilizado por personal del FISDL, auditoría externa contratada por FISDL, funcionarios de organismos internacionales que otorgan financiamiento a las municipalidades a través del FISDL y de la Corte de Cuentas.
Una vez finalizada la ejecución del componente y si existiera remanente de efectivo en las diferentes cuentas corrientes y en la de ahorro, de los recursos transferidos originalmente por el FISDL; u otros ingresos (intereses, multas, penalidades, etc.), antes de solicitar su cierre se deberá reembolsar al FISDL dicho remanente con la presentación del TAF-9 Reintegro de Fondos.

CAPITULO SEIS

EVALUACIÓN DEL PROGRAMA

Al concluir las fases del PES, la GDS realizará un taller de evaluación con los equipos técnicos municipales involucrados en la ejecución del programa y los AD, con el objetivo de determinar los logros y limitantes resultados de su implementación en cada una de sus fases.

APROBADO
Consejo de Administración FISDL

33

Este ejercicio evaluativo permitirá comparar entre lo propuesto y lo ejecutado, a fin de determinar los niveles de cumplimiento y poder establecer los factores que favorecen, obstaculizan o facilitan ese cumplimiento.

Para la evaluación del programa se utilizarán indicadores para medir los resultados, tanto a nivel del programa y como de cada emprendimiento. Siendo los siguientes:

Indicadores de medición del programa

VARIABLE	INDICADOR	INSTRUMENTO DE VERIFICACIÓN
PERMANENCIA	El 90% de los participantes finaliza el ciclo de intervención del PES.	<ul style="list-style-type: none"> Listas de asistencias en cada fase del programa.
VINCULACIONES	Como mínimo, 3 vinculaciones con organismos de apoyo se han establecido al finalizar el ciclo de intervención del PES.	<ul style="list-style-type: none"> Cartas de entendimiento y/o convenios o Inscripciones a programa.
GÉNERO	El 80% del total de participantes en un ciclo de intervención del PES son mujeres.	<ul style="list-style-type: none"> Registros de asistencia.
FORTALECIMIENTO MUNICIPAL	Como mínimo una municipalidad crea institucionalidad para el DEL.	<ul style="list-style-type: none"> Políticas o Unidades DEL o Presupuesto asignado

Indicadores de medición del emprendimiento

VARIABLE	INDICADOR	INSTRUMENTO DE VERIFICACIÓN
INGRESO	Se ha incrementado en un 15% los ingresos del emprendimiento entre la entrada y la salida del Programa	<ul style="list-style-type: none"> Ficha de Ingreso
VENTAS	Se ha incrementado en un 20% las ventas en el plazo comprendido del inicio de la producción al final de la intervención del PES.	<ul style="list-style-type: none"> Documento Perfil Plan de Negocios Libro de entrada y salidas financiero del emprendimiento.
AHORRO	Participantes al finalizar la intervención logran ahorros hasta un 10% de sus utilidades al final del ciclo de intervención de PES	<ul style="list-style-type: none"> Libreta de ahorro o Inventario de activos o Otro empírico
EQUIPAMIENTO PRODUCTIVO	Participantes con la totalidad de los equipos obtenidos durante la ejecución del emprendimiento y en producción, al final de la intervención de PES.	<ul style="list-style-type: none"> Acta de entrega de equipos productivos o Facturas de compra

APROBADO 34
Consejo de Administración FISDL