



### CONVENIO IdeM- FAFCEA

En la ciudad de Montevideo, a los 26 días del mes de diciembre de 2022, comparecen **POR UNA PARTE: LA INTENDENCIA DE MONTEVIDEO (en adelante IdeM)**, RUT 211763350018, representada por el Sr. Gustavo Cabrera, en calidad de Director General del Departamento de Desarrollo Económico con domicilio en 18 de julio 1360 de esta ciudad, **POR OTRA PARTE: LA FUNDACIÓN PARA EL APOYO A LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRACIÓN (en adelante FAFCEA)**, RUT 217163080019, representada por Jorge Xavier en calidad de Presidente con domicilio en la Avda. Gonzalo Ramírez 1926 quienes convienen en celebrar el presente convenio: **PRIMERO (Antecedentes):** 1) El Centro de Emprendimiento de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la Universidad de la República, comenzó a trabajar en el año 2006 en el diseño de actividades para apoyar el desarrollo emprendedor. En el año 2018, obtiene la postulación como Institución Patrocinadora de Emprendimientos (IPE). El Centro de la FCEA fomenta y apoya a las personas emprendedoras a través de actividades de capacitación y asistencia técnica, buscando aportar para que aquellos consoliden y fortalezcan su idea de negocio. Para ello evalúa técnicamente los emprendimientos, brindando herramientas de gestión, ofreciendo capacitación para elaborar Planes de Negocios y desarrollando investigación en innovación y emprendimiento que genere aportes al Centro de Emprendimiento y a las políticas públicas. Asimismo, fortalece los emprendimientos a través de apoyos especializados y brinda actividades de sensibilización, de las cuales han participado desde la creación del Centro más de 3450 asistentes. El Centro de Emprendimiento de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la Universidad de la República (FCEA) presenta la presente propuesta a través de la Fundación para el Apoyo a la Facultad de Ciencias Económicas y Administración – FAFCEA- La FAFCEA tiene como objetivo impulsar el desarrollo de la vinculación de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración (FCEA) de la Universidad de la República (UDELAR) con el medio, promoviendo y

5/12

[Firma manuscrita]

gestionando la cooperación, y difundiendo el conocimiento de la sociedad y a las organizaciones que la conforman. Con este fin colabora en la gestión de programas y proyectos de investigación, extensión y de asesoramiento. En tal sentido se firmó un convenio entre la FAFCEA y la UDELAR el 02/agosto/2013. 2) La División Promoción Económica del Departamento de Desarrollo Económico de la IdeM, con la finalidad de mejorar la gestión de los procesos de apoyo a emprendedores y ante la necesidad de formar y sensibilizar al funcionariado que se ocupa de esa temática, entendió oportuno y pertinente solicitar el aporte del Centro de Emprendimiento de la FCEA a esos efectos. En este sentido, se contactó con dicho Centro y le solicitó una propuesta que contemplara los objetivos de mejora de la gestión y de capacitación a emprendedores apoyados desde distintas dependencias de la División Promoción Económica (Mypes, Cedeles, Desarrollo Local, entre otras). Luego de un intercambio entre las partes, se acuerda proceder a la firma de un convenio de cooperación técnica. **SEGUNDO (Objeto):** El objeto de este acuerdo, más ampliamente descrito en el **Anexo I** que se suscribe simultáneamente con el presente y se entiende forma parte de él, es apoyar a la División Promoción Económica en la optimización de los procesos relacionados con el apoyo a emprendedores, así como brindarle a la División asistencia técnica para la formación y sensibilización de los cuadros internos de funcionarios, en temáticas relativas al emprendedurismo y la gestión de emprendimientos en las que se requiera acompañamiento específico. **TERCERO (alcance y actividades):** Para lograr el alcance planteado en la cláusula anterior se descompone el proyecto en 3 (tres) Módulos y sus respectivas actividades asociadas, las cuales se adjuntan en el ANEXO I, documento integrante del presente convenio. **Módulo I.** Apoyar a la División Promoción Económica, en la optimización del proceso emprendedor, considerando el mismo como un camino emprendedor, en el cual el emprendimiento sea dirigido a la Unidad dentro de la División y/o lugar que le corresponda. Para esto es necesario trabajar con referentes de las unidades de la División Promoción Económica, cuyo cometido principal, esté relacionado con el apoyo a los emprendimientos, a fin de contar con un diagnóstico y mapeo del ecosistema interno orientado al emprendimiento y la Mype ("camino emprendedor"), identificando las necesidades de formación

del funcionariado que se ocupa de este tema. **Módulo II.** Apoyar en la sistematización de la información disponible sobre los emprendimientos. En este punto, se visualiza, en primera instancia (y sujeto a evaluación), la implementación de un sistema informático-que permita gestionar eficientemente las interacciones con los emprendedores y que sirva de base de la información oportuna y pertinente para las Unidades que apoyan a los emprendedores dentro del Departamento de Desarrollo Económico de la IdeM. **Módulo III.** Realizar instancias de formación y sensibilización de los cuadros internos de funcionarios del Departamento de Desarrollo Económico en temas relativos al de emprendedurismo y otras temáticas que requieran capacitación a partir de lo diagnosticado en el Módulo I. **CUARTO (Equipo de trabajo):** El equipo de la FAFCEA asociado al proyecto estará integrado por docentes del Centro de Emprendimiento, docentes de la FCEA y, según las temáticas a desarrollar en el Módulo III, podrán ser incorporados docentes de otros servicios universitarios. Dichos docentes serán seleccionados en función de su experiencia, en las temáticas que la IdeM, determine como prioritarias para que le brinden apoyo. Se designan como líderes del proyecto a la Lic. Cra. Patricia Guzzo y al Lic. Cr. Santiago Aramendía Payssé ; el Mag. Cr. Daniel Budiño se designa como referente del Módulo II. **QUINTO (Resultados esperados y entregables):** Los productos que se detallan a continuación son los resultados esperados del convenio y los plazos de entrega de cada uno se contarán a partir del comienzo de actividades de acuerdo a lo establecido en el **ANEXO I**, documento integrante del presente convenio.

- Módulo I - Entregable 1: Diagnóstico-y Mapeo del ecosistema interno e identificación de las temáticas sobre las cuales es necesario brindar apoyo y capacitación dentro del Módulo III.
- Módulo I - Entregable 2: Camino emprendedor sugerido con oportunidades de mejora y sugerencia de acciones de acompañamiento para la implementación del "camino emprendedor".
- Módulo II - Entregable 3: Selección del sistema de gestión de contactos (en conjunto con la contraparte de la IdeM), configuración e

implementación del mismo.

Módulo III – Entregables: Foto 1 vs. Foto 0 (situación antes y después de los talleres de formación mediante formulario de evaluación) que mida la incorporación de conocimiento específico en las temáticas definidas en el Módulo I. **SEXTO (Obligaciones de las partes):** La FAFCEA se obliga a: a) Realizar las tareas indicadas en la cláusula tercera del presente convenio, suministrando para ello el personal técnico necesario. b) Entregar los informes y productos que contendrán los resultados de las actividades comprendidas en la cláusula quinta del presente convenio. c) Rendir los gastos acordes a la Ordenanza 77 del Tribunal de Cuentas de la República. d) Facilitar toda la información que la IdeM requiera sobre la marcha del presente convenio, tanto durante la ejecución como al término de este. e) La conformación del equipo de trabajo, se hará de forma tal que fomente la participación y genere oportunidades para mujeres en el área objeto de este convenio, tendiendo a la paridad de género. La IdeM se obliga a: a) Brindar en tiempo y forma toda la información que sea necesaria para el cumplimiento de los objetivos planteados. b) Financiar las actividades establecidas en la cláusula tercera, efectuando los pagos de los montos convenidos de acuerdo con lo establecido en la cláusula octava del presente convenio. c) Designar como responsable del seguimiento del proyecto a **Silvia Altmark, C.I: 1426895-9**. d) Participar, por intermedio de su representante, en las reuniones necesarias para el cumplimiento de los fines asignados en el presente convenio. **SÉPTIMO (Plazo y Vigencia):** El presente convenio estará vigente a partir de su firma y tendrá un plazo de 12 meses a partir del inicio de las actividades pautadas, previsto para el mes de febrero de 2023. **OCTAVO (Pago).** 1. La IdeM se obliga a: a) transferir a la FAFCEA la suma total de \$1.000.000 (pesos uruguayos un millón) dentro de los siguientes 10 días hábiles posteriores a la firma del convenio, b) transferir a la FAFCEA la suma total de \$155.549 (pesos uruguayos ciento cincuenta y cinco-mil quinientos cuarenta y nueve) contra el envío y conformidad del Entregable 1-Módulo I, c) transferir a la FAFCEA la suma total de \$250.000 (pesos uruguayos doscientos cincuenta mil) contra el envío y conformidad del Entregable 2 -Módulo I, d) transferir a la FAFCEA la suma total de

\$104.575 (pesos uruguayos ciento cuatro mil quinientos setenta y cinco) contra el envío y conformidad del Entregable 3 -Módulo II. e) abonar las horas incurridas por cada taller dictado, contra el entregable que mida la incorporación de conocimiento por parte de los participantes de cada taller, por hasta un monto total de \$480.192 (pesos uruguayos cuatrocientos ochenta mil ciento noventa y dos) – Módulo III. Dichos montos serán transferidos a la cuenta bancaria de la que es titular la FAFCEA en el Banco-BROU CC \$ 001569259-00002. 2. Toda la documentación de gastos que se emita como consecuencia de la ejecución del presente convenio será realizada a nombre del convenio. 3. La FAFCEA gestionará los fondos desde el punto de vista financiero de acuerdo con las rendiciones de gastos dispuestas por la Ordenanza 77 del Tribunal de Cuentas de la República. **NOVENO (Acuerdos complementarios):** Este convenio podrá ser modificado y/o ampliado de conformidad entre las partes, por Acuerdos Complementarios. **DÉCIMO (Información):** Los siguientes criterios se aplicarán por defecto a las actividades desarrolladas en este convenio, a menos que las partes acuerden términos distintos para alguna actividad:

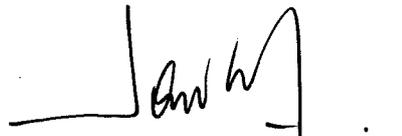
- Confidencialidad: Los resultados obtenidos podrán publicarse en ámbitos científico técnicos durante el desarrollo del estudio y con aprobación de la IdeM, mencionando los autores e instituciones participantes en el presente convenio.
- Propiedad Intelectual: Cada parte conservará la propiedad de los conocimientos y los resultados producidos por su propio desarrollo e investigación, así como de su know-how adquirido antes de la entrada en vigencia del presente convenio. En caso de que, como producto de las actividades, surgiera un resultado útil o valioso que pudiera ser objeto de protección por los diversos instrumentos de propiedad intelectual, la titularidad de esta corresponderá a todas las partes por igual en régimen de condominio, a menos que las partes acordaran otro régimen de titularidad y/o distribución en forma expresa. Ninguna de las partes puede utilizar dichos resultados sin el consentimiento de la otra. La FAFCEA queda expresamente autorizada a ceder sus derechos a la Universidad de la República. Se deja expresa

constancia que en relación a la parte que pudiere corresponder a la Universidad de la República por su vinculación con la FAFCEA y sus equipos de trabajo rige lo dispuesto por la Ordenanza de los Derechos de la Propiedad Intelectual aprobada por el Consejo Directivo Central con fecha 8 de marzo de 1994 y sus modificativas. Derechos de uso: La FAFCEA, la Universidad de la República y la IdeM podrán hacer uso interno de los resultados derivados de la ejecución de este convenio. Difusión. En ningún caso podrán usarse los logotipos de la FAFCEA, ni de la IdeM, ni de la UDELAR o Facultad de Ciencias Económicas, sin la respectiva autorización expresa. **DÉCIMO PRIMERO (Incumplimiento y Rescisión)**: Se acuerda que, el incumplimiento total o parcial de cualquiera de las partes, de las obligaciones legales o contractuales establecidas en el convenio, dará derecho a la otra parte a dar por rescindido el presente contrato de pleno derecho. Si el cumplimiento fuera aún posible, la parte cumplidora notificará por escrito a la otra su incumplimiento y la voluntad de aquella de dar el acuerdo por extinguido, si la parte incumplidora no cumpliera correctamente en el plazo de quince (15) días siguientes a la recepción de la notificación. Transcurrido dicho plazo sin que el incumplimiento se hubiese subsanado, la parte notificante podrá dar por resuelto el acuerdo mediante su notificación por escrito a la parte incumplidora. Cuando el cumplimiento no fuera posible, el acuerdo finalizará con la recepción de la notificación escrita en la que conste la voluntad de darlo por extinguido y la causa de extinción. En el supuesto de que la IdeM reclame el incumplimiento, podrá solicitar la devolución del pago realizado. En caso de incumplimiento de las obligaciones establecidas en este acuerdo, los gastos judiciales o extrajudiciales que pueda originar el incumplimiento de cualquiera de las obligaciones pactadas serán de cargo de quien los ocasione. Asimismo, las partes acuerdan que este convenio podrá ser rescindido por mutuo acuerdo, en cuyo caso la rescisión no afectará las obligaciones que se encontraren pendientes de ejecución. **DÉCIMO SEGUNDO: (Mora automática)**: Se pacta la mora de pleno derecho, sin necesidad de interpelación judicial o

extrajudicial alguna, por el simple hecho de hacer o no hacer algo contrario a lo estipulado. **DÉCIMO TERCERO (Domicilios Especiales):** Las partes constituyen domicilios especiales a todos los efectos de este convenio en los indicados como respectivamente suyos en la comparecencia. **DÉCIMO CUARTO (Comunicaciones):** Cualquier notificación que deban realizar las partes se tendrá por válidamente efectuada si es hecha a los domicilios constituidos en este documento, por medio de carta con aviso de retorno, fax, telegrama colacionado o cualquier otro medio que diera certeza a su realización. **DÉCIMO QUINTO (Representación):** La FAFCEA acredita la representación invocada mediante certificado notarial. La firma de este convenio fue dispuesta por Res. 5347/22 de fecha 21/12/2022.- Para constancia y en señal de conformidad, las partes suscriben el presente en tres ejemplares del mismo tenor, en la fecha y lugar indicados.



-----  
Sr. Gustavo Cabrera  
Director Gral. Dpto D. Económico  
IdeM



-----  
Sr. Jorge Xavier  
Presidente de FAFCEA

## ANEXO I-

### A) Módulos:

#### **Módulo I. Proceso emprendedor – Ecosistema de la IdeM**

##### **Introducción**

El presente Módulo tiene como objetivo realizar un primer acercamiento metodológico-al trabajo propuesto por el Centro de Emprendimiento de Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la UDELAR, con el fin de ayudar a organizar el ecosistema interno de la Intendencia de Montevideo (IdeM) orientado a las personas emprendedoras y a las Mypes.

El Módulo I está estructurado en función de las tres principales etapas que incluye la organización del ecosistema. La primera sección presenta la fase de movilización y pre-implementación (1); la segunda sección aborda los aspectos metodológicos de implementación del camino emprendedor dentro del ecosistema interno, con el involucramiento y la articulación de los actores (2); la tercera sección profundiza sobre una serie de consideraciones vinculada a la etapa de post-implementación (3); el documento concluye con un breve repaso a los principales desafíos identificados en la construcción de los acuerdos y el ejercicio de priorización. (4)

##### **Anotaciones iniciales (pre-diagnóstico)**

La Intendencia de Montevideo posee una estructura organizativa compleja compuesta por Departamentos, Divisiones y Unidades que albergan diferentes planes, programas, centros y espacios destinados al apoyo de las personas emprendedoras, de las Mypes o de otras entidades productivas, culturales y sociales.

El entramado institucional ofrece una oferta amplia, cada una con su ventanilla, abarcando servicios de pre-incubación (acompañamiento en la validación de la idea, plan de negocio), e incubación (comercialización, asesoramiento en diversas áreas específicas, espacio físico, “mentoreo”).

A pesar de ello, no está claro el “camino” que una persona emprendedora debería seguir dentro de los servicios, para beneficiarse de manera más plena en el fortalecimiento de su proyecto. Asimismo, no hay una sana y necesaria articulación entre los servicios (lógica de proveedor-cliente interno) de manera que se deriven, unos a otros, beneficiarios, sea por desconocimiento de ese “camino” que debería recorrer la persona emprendedora para fortalecer su proyecto, sus conocimientos y habilidad personales; sea por desconocimiento de los servicios (cuáles son y qué es lo que ofrecen), roles o personas existentes en otras Unidades o programas; sea por otras razones personales o de la cultura organizacional (compartimentos estancos y “chacras de poder”).

No hay una ventanilla única a la que las personas emprendedoras y Mypes puedan (o deban) recurrir para orientarse en el camino que viene recorriendo a nivel de emprendimiento y qué servicios, dentro de ese ecosistema interno de la IdeM, pueden ser de valor en su etapa actual, y futura.

No se posee una base de datos compartida (tipo CRM) de beneficiarios que participaron de los diferentes servicios, programas o iniciativas, de manera de trazar una trayectoria y poder recomendar -personalizadamente- servicios complementarios a su camino ya recorrido y a los resultados alcanzados o desafíos identificados en otros servicios del ecosistema.

**1.1. Mapeo de actores y de programas o acciones del ecosistema interno de la IdeM orientadas al emprendimiento y la Mype**

Resulta fundamental en la fase previa a la elaboración del “camino emprendedor”, identificar los principales actores que conforman el ecosistema interno de programas y servicios orientados a personas que emprenden y a las Mypes. El mapeo deberá identificar también, las plataformas y espacios de coordinación relacionados con el ejercicio de planificación que existan actualmente y que trabajan activamente como redes, espacios interdivisionales de apoyo a empresas y emprendimientos.

Este documento también debe recoger las principales acciones, proyectos y programas que las unidades o divisiones ofrecen en el territorio, vinculadas al apoyo emprendedor o de las Mypes. Al tiempo que presenta de manera clara y sintética las acciones desplegadas, cumple también con un rol fundamental de socializarlas a todo el set de actores participantes, permitiendo identificar duplicaciones y vacíos en algunas dimensiones clave.

A continuación, se presenta como sugerencia metodológica una posible matriz de mapeo de proyectos y acciones que se ofrecen.

Mapeo de programas/proyectos/acciones de apoyo a personas que emprenden y a Mypes							
Unidad	Programa /proyecto	Objetivo	Principales resultados obtenidos/ esperados	Socios internos y externos	Localización	Plazo	Presupuesto

En complemento de la anterior, la presentación de una matriz con el mapeo de actores, constituye un entregable por parte de los equipos responsables designados. Su mayor apertura, complejidad, información adicional y modalidad de presentación, queda abierta a las propuestas metodológicas del equipo de trabajo (“task force”).

Como sugerencia metodológica, la matriz presentada debe contener al menos la siguiente información.

Actor/Unidad/Programa	División	Rol en el ecosistema	Vinculaciones con otros servicios	Observaciones

**1.2. Entrevistas bilaterales con los principales actores identificados del ecosistema interno**

La importancia de mantener entrevistas bilaterales con los principales actores identificados, permite recoger información valiosa (puntos de vistas diferentes y complementarios) al momento de estimar compromisos posibles en la participación del proceso de co-diseño del camino emprendedor, dentro del ecosistema interno de la IdeM. Asimismo, permitirá identificar posibles indisposiciones existentes de vincularse activamente con otros actores participantes.

En definitiva, las entrevistas son herramientas metodológicas eficaces para: a) identificar visiones y perspectivas del ecosistema interno actual y potencial; b) revelar qué actores faltan o “se pisan” en el ecosistema, c) cuáles podrían ser los potenciales caminos a seguir en la lógica proveedor-cliente interno y d) las diferentes estrategias a desarrollar.

### 1.3. Diagnóstico-a partir de consultas a las partes interesadas (*stakeholders*)

Tomando como insumo relevante, los puntos anteriores, se podrá tener una definición más clara de la situación de partida, construida a partir de las visiones, saberes y entenderes de los actores involucrados en los diferentes servicios que conforman el ecosistema interno de la IdeM.

Este diagnóstico-podrá ser coincidente o introducir matices consonantes o disonantes de la visión planteada en la reunión inicial sobre la que se construye esta propuesta. Son esos matices los que se deberán contemplar, al momento de co-crear el camino emprendedor y que los actores se apropien del proceso para colaborar y articular activamente, en una dinámica proveedor-cliente interno.

### 1.4 Crear espacios de coordinación para el co-diseño del camino emprendedor

Una vez realizado el mapeo de actores, programas y acciones; de las entrevistas bilaterales y del diagnóstico-que contemple la mayor cantidad de visiones existentes sobre el ecosistema interno de servicios ofrecidos a personas emprendedoras y a Mypes, se creará una agenda de trabajo con objetivos claramente definidos, invitando a los diferentes actores clave a co-diseñar el "camino emprendedor" dentro de ese ecosistema interno.

Para ello, se crearán espacios de coordinación y articulación donde cada actor identifique posibles proveedores y clientes internos, además de posibles *gaps* o ausencia de servicios en una lógica de proceso.

El involucramiento de los diferentes actores, no solamente en cargos o roles de dirección, sino a distintos niveles de ejecución, es fundamental para lograr la apropiación del proyecto que le de continuidad, una vez finalizada la intervención por el Centro de Emprendimiento.

### 1.5 Etapa de co-diseño de un camino emprendedor dentro del ecosistema interno

En esta etapa se recomienda al equipo facilitador que pueda acercar a los actores información regional, nacional e internacional relacionada con buenas prácticas, lecciones aprendidas o tendencias futuras.

**Sobre los primeros acuerdos.** Una buena práctica recogida en experiencias anteriores, señala que son estos primeros talleres en donde es más pertinente abordar conceptos niveladores y empezar a compartir un lenguaje común: ¿qué es un emprendimiento?; ¿qué etapas existen en un proceso emprendedor?; ¿qué necesidades posee en cada etapa del proceso?; ¿hacia dónde apuntamos con el ecosistema interno?

**Sobre la inclusión del componente regional.** Se recomienda reconocer al ecosistema interno que podría desplegar una identidad propia, bajo el paraguas de la institucionalidad "Intendencia de Montevideo", en armonía con un ecosistema emprendedor nacional (Red Uruguay Emprendedor). Ello permitirá a los actores, una visión más amplia que trascienda los límites institucionales y departamentales, poniendo como centro, a la persona emprendedora y sus necesidades.

**Sobre el armado de una agenda de trabajo.** Una vez delineado el camino del emprendedor en el ecosistema interno (en consonancia con el ecosistema emprendedor externo), es necesario incluir objetivos y metas con indicadores clave de *performance*. Esta agenda conjunta debería contener:

#### Objetivos estratégicos.

Establecen las orientaciones principales por cada una de las dimensiones establecidas y recoge la expresión de la intencionalidad del ecosistema a ser desarrollado en el plazo 12 a 36 meses. Su elección supone un proceso crítico de priorización entre actores. Los equipos responsables pueden utilizar las técnicas de priorización que entiendan más convenientes para alcanzarlos. Se recomienda evitar (con el objetivo de alcanzar el consenso) una elevada abstracción en su formulación.

## **Metas**

Las metas enuncian el desempeño a alcanzar por cada uno de los objetivos estratégicos definidos y son un insumo clave para la planificación operativa, así como para la determinación del presupuesto. A efectos de este programa, las metas deben presentar tres características fundamentales:

- a. Deben ser expresadas en unidades medibles
- b. Establecen el plazo para su cumplimiento
- c. Tienen que poder ser cumplidas por la Unidad responsable, de acuerdo con los recursos disponibles

## **Iniciativas/acciones coordinadas**

Las iniciativas recogen las principales acciones que, desde el ecosistema interno, se abordarán para poder alcanzar las metas y lograr los objetivos propuestos.

El principal riesgo en este punto identificado, es la tentación de construir agendas solo en función de actividades concretas y validar acciones ya programadas por parte de los participantes en la construcción.

### **1.6. Plan Operativo Anual**

El plan operativo anual es la herramienta fundamental en donde los objetivos y metas construidos en la agenda, se logran operativizar y se planifica su ejecución. Su estructura básica registra los siguientes componentes:

- a. Actividades
- b. Responsables
- c. Socios
- d. Indicadores
- e. Medios de verificación
- f. Cronograma
- g. Presupuesto

### **1.7 Coordinación del ecosistema interno**

Tanto para su implementación como para su futura sostenibilidad, resulta fundamental estructurar los arreglos intrainstitucionales que regirán el ecosistema de manera de definir el seguimiento y cumplimiento de los acuerdos logrados. Este apartado responde a una pregunta básica con la que deben trabajar los equipos responsables de la facilitación: ¿qué arreglo/s intrainstitucional(es) (en donde se definirán las reglas de juego, los actores participantes y la estructura de toma de decisiones), se dará el territorio para dar respuesta a una construcción de este tipo? Son claves en este proceso identificar las alianzas estratégicas con socios internos y externos, a efectos de potenciar la agenda, evitar la fragmentación de los esfuerzos y mejorar el impacto local de las acciones. El arreglo local de gobernanza escogido debe evitar estructuras formales rígidas que no permitan la flexibilidad en su lógica de actuación y vuelva burocrático-el recorrido de las personas emprendedoras, dentro del ecosistema.

### **Desafíos que presenta una construcción de agenda en acuerdos y priorizaciones**

A continuación, se resumen una serie de desafíos identificados que estarán presentes en el proceso de construcción de agendas. A efectos prácticos, están estructurados en torno a los dos ejes que estructuran una agenda: a) Desafíos en torno al acuerdo y b) desafíos en torno al ejercicio de priorización.

#### **Desafíos en torno al acuerdo:**

- Evitar el disenso.
- Evitar el disenso a costa de agregar demandas sectoriales y/o por Unidad o División.
- Evitar el disenso sumando abstracción a los acuerdos.

- Colonización del debate por un actor/es preponderante o con mayor voz.
- La matriz centralista y la necesaria estrategia de alianzas en clave multinivel. Es clave no olvidar los programas/instituciones nacionales y lograr una interacción virtuosa con ellos.
- La propensión al statu quo de lo que hacemos. Es necesario promover tres tipos de innovaciones: a) Innovación en las estrategias de abordaje; b) innovación en las estrategias institucionales y c) innovación en las estrategias de innovación.
- Abordar la dimensión sectorial y territorial
- Escenarios de post- agenda. Cómo operacionalizamos la agenda, cómo la transformamos en acciones y cómo construimos reglas de juego claras que aborden la participación de actores en espacios validados.

### **Desafíos en torno al ejercicio de priorización:**

- La importancia de la técnica.
- Evitar la lógica de subasta. Es muy común que los actores definan su participación en clave de "toma lo que puedas". Esto atenta contra la construcción de una agenda consensuada y tiende a fragmentar la participación.
- Priorizar es también dejar afuera.
- Identificar claramente los márgenes de acción local de la agenda. Qué tenemos; qué podemos; qué haremos.
- Lo medible y lo alcanzable. En consonancia con lo anterior es importante trabajar sobre metas realizables y medibles.
- Tener en cuenta los tiempos y momentos. El corto, el mediano y el largo plazo de 12 a 36 meses.

La metodología en este Módulo, que se considera el Módulo central de la propuesta, es trabajar en forma conjunta con los referentes de las Unidades que apoyan los diversos tipos de emprendimientos en la División de Promoción Económica.

### **Módulo II. Apoyo en la sistematización de la información disponible sobre los emprendimientos**

Tal como se menciona en el Módulo I, no se posee una base de datos compartida de beneficiarios que participaron de los diferentes servicios, programas o iniciativas, de manera de trazar una trayectoria y poder recomendar personalmente, servicios complementarios a su camino ya recorrido y a los resultados alcanzados o desafíos identificados en otros servicios del ecosistema.

La propuesta en este Módulo, está referida a la sistematización de la información disponible (que se inicia en el trabajo del Módulo I), visualizándose la posibilidad de la implementación de un software de gestión del relacionamiento con emprendedores, utilizándolo para gestionar las interacciones con los mismos. Se piensa en un software libre gratuito.

Se considera que un sistema de Customer/Citizen Relationship Management (CRM) constituye una pieza clave al momento de brindar herramientas para el conocimiento, a segmentación y el análisis de datos que surgen de los emprendedores.

En este entendido, el apoyo consiste en acompañarlos en el proceso de diseño de una estrategia de relacionamiento, selección del sistema de gestión de contactos, configuración e implementación del mismo.

**Módulo III: Formación y sensibilización de los cuadros internos de funcionarios en temas de emprendimiento y temas que surjan de las necesidades a partir del Módulo I**

De acuerdo a la reunión mantenida con el equipo de la División de Promoción Económica, se sugiere formar y sensibilizar en la temática emprendedora y/o en temas que surjan como necesidades a partir del Módulo I, a los cuadros internos de funcionarios vinculados a las Unidades que brindan servicios o programas de apoyo.

Se propone -como temáticas sugeridas-, brindar talleres, en temas tales como: espíritu emprendedor, el proceso de emprender, ecosistema nacional de emprendimiento (Red Uruguay Emprendedor), comunicación interna, liderazgo, negociación, manejo de equipos, entre otros que la División considere prioritarios o necesarios. El objetivo de estos talleres es por una parte, que los funcionarios tengan una mirada más completa del “fenómeno emprendedor” de manera de poder lograr una mayor empatía con las personas que se acercan a cada ventanilla de servicios, así como capacitarse en habilidades blandas para la mejor vinculación y articulación entre áreas y unidades. Por otro lado, se propone apoyarlos y capacitarlos en temáticas que surjan como necesidades en la primera parte del Módulo I (a partir del diagnóstico). Estas necesidades podrán ser dictadas por servicios de la Universidad de la República, según la temática diagnosticada.

Las horas en este Módulo, dependerán de los requerimientos de la IdeM en cuanto a cantidad de funcionarios a capacitar y temáticas a incorporar, pero a modo de enmarcar este Módulo, se propone apoyo por 96 horas totales, durante un período de 8 meses. Tanto la carga horaria como el período dependerán de los requerimientos.

**B) CRONOGRAMA TENTATIVO:**

Se presenta un cronograma tentativo, que se analizará en forma conjunta con las contrapartes del proyecto desde el inicio del mismo. Ese análisis es parte de las actividades de coordinación para dar comienzo a la consultoría.

Actividades	AÑO 2023 – Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Coordinar las actividades para dar comienzo a la consultoría	X	X										
Entrevistar a las personas en roles clave de los servicios		x	x	x								
Reunir información interna sobre los servicios y programas		x	x	x								
<b>Hito: Entregable 1</b>					X							
Llevar adelante las reuniones de codiseño del camino emprendedor					x	x	x	x				
Realizar seguimiento del nuevo camino y procesos								x	x	x	x	x

