

# ANDE

Memoria anual 2018



# Institucional

[Institucional](#)

# I. Antecedentes



La Agencia Nacional de Desarrollo (ANDE) fue creada por ley 18.602, promulgada el 21 de setiembre de 2009 y publicada el 5 de noviembre de 2009, bajo la forma de persona pública no estatal.

El primer Directorio de la Agencia se designó por resolución del Poder Ejecutivo número 729/015 del 22 de junio de 2015; aceptó y tomó posesión el 8 de julio de 2015. El 10 de julio de 2015 se aprobó el Reglamento de Funcionamiento Interno del Directorio y el 20 de noviembre de 2015 se aprobó el Estatuto del Personal de ANDE.

Según el art. 40 de la ley 18.602, la CND debía transferir a ANDE como mínimo el 40% de su patrimonio, de acuerdo al estado de situación patrimonial al 31 de diciembre de 2008, del cual 60% debía ser en disponibilidades.

En aplicación del decreto 94/2012, se determinó el valor a transferir por CND a ANDE (40% del patrimonio de CND) en la suma de \$U 424.621.834. Posteriormente, por decreto 353/015 se sustituyó el art. 6.º del decreto 94/012 y el Directorio de CND modificó el valor a transferir por CND a ANDE, que se determinó en un monto total de \$U 307.550.443 (trescientos siete millones quinientos cincuenta mil cuatrocientos cuarenta y tres pesos uruguayos). El 30 de diciembre de 2015 se celebró un acuerdo para cumplir con los artículos 39 y 40 de la ley 18.602, con el fin específico de hacer efectiva en forma definitiva la partición establecida en la ley 18.602. En dicho acuerdo se fijaron los montos a transferir y se detallaron los activos que serían pasados por CND a ANDE.

## a. ANDE como partición administradora del Fondo para el Desarrollo

Por decreto número 100/2015 del 23 de marzo de 2015 se modificó en gran parte al decreto 341/011 del 27 de setiembre de 2011, designándose para la administración de los fondos del Fondo para el Desarrollo (FONDES) a dos particiones: Instituto Nacional de Cooperativismo (INACOOP) y la Agencia Nacional de Desarrollo (ANDE).

Posteriormente, la ley 19.337, de 20 de agosto de 2015, otorgó institucionalidad legal al Fondo para el Desarrollo y mantuvo a las instituciones anteriormente nombradas como las particiones administradoras.

Con fecha 8 de junio de 2016, se publicó el Decreto 159/016 del 30 de mayo de 2016, con la finalidad de reglamentar el funcionamiento del Fondo para el Desarrollo según su nuevo marco legal y fueron derogados todos los Decretos mencionados en primer término.

Con anterioridad, el 23 de febrero de 2016 se suscribió entre ANDE e INACOOP un acuerdo de partición del Fondo para el Desarrollo, que fuera constituido el 22 de marzo de 2012, que era administrado por CONAFIN AFISA (fiduciario financiero propiedad de la CND). A esos efectos se estableció el 31 de diciembre de 2015 como fecha de cierre para realizar el cálculo de los montos correspondientes a cada uno de los subfondos. Este acuerdo fue ratificado por resolución del Poder Ejecutivo de fecha 11 de julio de 2016.

Con fecha 15 de noviembre de 2016, ANDE celebró un contrato con CONAFIN AFISA para constituir un nuevo fideicomiso ( Primer Fideicomiso de Garantías ANDE- SiGa - FGAS) para la administración de una parte de los fondos adjudicados a su partición.

El 18 de noviembre de 2016, ANDE celebró un contrato con República AFISA para constituir un nuevo fideicomiso para la administración del resto de los fondos que fueran adjudicados a su partición (FA-FODESA).

El 5 de abril de 2017, ANDE celebró con CONAFIN AFISA un acuerdo de liquidación y traspaso de los fondos de ANDE adjudicados al amparo de la ley 19.337 (una vez debitados los del FGAS), actualmente administrados por República AFISA.

## b. Sistema Nacional de Transformación Productiva y Competitividad (SNTPyC)

Por ley 19.472, publicada el 17 de enero de 2017, integramos el Sistema de Transformación Productiva y Competitividad - Transforma Uruguay. La concreción del Sistema modifica la ley de creación de ANDE en referencia a que a partir de la fecha citada, "ANDE se comunicará y coordinará con el Poder Ejecutivo a través del Gabinete Ministerial de Transformación Productiva y Competitividad. Competerá al Poder Ejecutivo, actuando en acuerdo con el Gabinete Ministerial de Transformación Productiva y Competitividad, el establecimiento de los lineamientos estratégicos y las prioridades de actuación de la Agencia".

Transforma Uruguay tiene la finalidad de promover el desarrollo económico productivo e innovador, con sustentabilidad, equidad social y equilibrio ambiental y territorial.

## II. Finalidad de ANDE



Tenemos por finalidad contribuir al desarrollo económico productivo, en forma sustentable, con equidad social y equilibrio ambiental y territorial. Diseñamos programas e instrumentos eficaces, eficientes, transparentes, con especial énfasis en la promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas.

## III. Cometidos de ANDE



A) Asesorar al Poder Ejecutivo en materia de programas e instrumentos orientados al desarrollo económico productivo y al fortalecimiento de las capacidades de desarrollo.

B) Diseñar, implementar y ejecutar programas e instrumentos, financieros y no financieros, para el fomento del desarrollo económico productivo, de acuerdo con los lineamientos político-estratégicos y las prioridades establecidas por el Poder Ejecutivo en acuerdo con el Gabinete Productivo.

C) Promover, articular y coordinar las acciones de los actores públicos y privados vinculados al desarrollo económico productivo, de modo de potenciar las sinergias entre ellos y aprovechar al máximo los recursos disponibles.

D) Evaluar sus programas e instrumentos en forma continua y dar adecuada difusión pública de los resultados.

E) Promover la incorporación del conocimiento para la mejora de la gestión de las empresas y organizaciones públicas y privadas vinculadas al desarrollo económico productivo.

F) Promover el emprendimiento en todo el territorio nacional.

G) Brindar asistencia técnica, apoyo logístico y asesoramiento a cualquier ente público y a los gobiernos departamentales, en forma directa o mediante todo tipo de convenios, para la implementación de los lineamientos estratégicos y prioridades definidas por el Poder Ejecutivo.

H) Administrar fondos, por cuenta de terceros, dirigidos al fomento, promoción o asistencia a actividades o sectores productivos.

I) Constituir fondos de inversión y fideicomisos y cumplir cualquiera de las funciones referidas a fideicomisos en general, financieros o de cualquier otro tipo, que tengan por fin el cumplimiento de los cometidos de la Agencia de acuerdo con los lineamientos estratégicos y prioritarios, previa autorización del Ministerio de Economía y Finanzas.

J) Establecer relaciones de cooperación recíproca con instituciones públicas y privadas, nacionales o extranjeras, y con organismos internacionales, que permitan el óptimo aprovechamiento de recursos disponibles en beneficio del país.

K) Actuar como ejecutora de proyectos vinculados al desarrollo económico productivo financiados con préstamos o donaciones nacionales o internacionales.

L) Administrar, directamente o por intermedio de un fiduciario financiero profesional, como uno o varios patrimonios de afectación independiente, fondos que se constituyan de acuerdo con lo previsto en el artículo 40 de la ley 18.716, del 24 de diciembre de 2010.

M) Fomentar los efectos positivos de las inversiones nacionales y de la radicación de inversiones extranjeras en el país, con énfasis en las inversiones secuenciales, los encadenamientos productivos y el desarrollo de proveedores, incluyendo la implementación de servicios de postinversión, en coordinación con los demás organismos competentes en estas materias.

## IV. Pilares Estratégicos

Implementamos en nuestro Plan estratégico 2018-2020 instrumentos de política de desarrollo productivo sobre cuatro grandes pilares:

- a. Emprendimientos
- b. Servicios Financieros
- c. Asociatividad e Integración<sup>1</sup>
- d. Desarrollo Empresarial e Institucional

### a. Emprendimientos

Buscamos incrementar la cantidad y calidad de nuevos emprendimientos económicamente sostenibles, basados en innovación o valor diferencial, con potencial de crecimiento, que generen más puestos de trabajo, amigables con el medio ambiente y que fomenten el desarrollo económico en el país.

---

1. Mediante resolución del directorio de fecha 6 de diciembre de 2018 (Acta 36/2018) se aprobó cambiar la denominación del pilar de “Asociatividad e Integración” por “Articulación Productiva”.

## Difusión y fomento de la cultura del emprendimiento

Queremos poner foco en educar, sensibilizar y motivar el espíritu emprendedor, potenciando y generando eventos que fomenten la cultura del emprendimiento en el país.

- Actividades de fomento: financiamos actividades que promuevan la cultura emprendedora en el país.
- Educación en etapas tempranas: potenciamos el programa Empresas Juveniles de Desem Jóvenes Emprendedores para tener cobertura nacional y así generar capacidades y habilidades emprendedoras en adolescentes de todo el país.
- Portal Uruguay Emprendedor: en conjunto con otras organizaciones (MIEM, ANII, UDELAR) lideramos la creación de un portal que reúne todos los servicios, apoyos, recursos en línea, noticias y guías para emprendedores de todo el país. También ayudamos a crear la red física de Puntos de Atención del Emprendedor.

## Fortalecimiento del ecosistema emprendedor uruguayo

Trabajamos para fortalecer, profesionalizar y actualizar las capacidades de las instituciones que ya existen en nuestro país, pero también para propiciar el surgimiento de nuevas instituciones, fundamentalmente en el interior del país, donde los emprendedores puedan sentirse acompañados y respaldados.

- Red de Instituciones Patrocinadoras de Emprendimientos ANDE: trabajamos para crear y fortalecer una red de más de 60 instituciones aliadas de ANDE para el despliegue de instrumentos de apoyo a emprendedores en todo el país (listado disponible en [www.ande.org.uy](http://www.ande.org.uy)).

## Apoyo a los emprendedores y sus emprendimientos

Procuramos que los emprendedores y emprendimientos cuenten con variados instrumentos de acuerdo con las diferentes fases y necesidades del proceso emprendedor.

- Semilla ANDE: es un aporte económico no reembolsable para la puesta en marcha o fortalecimiento de emprendimientos que tengan valor diferencial, potencial de crecimiento y generación de empleo.

## b. Servicios Financieros



Facilitamos el acceso a servicios financieros para las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes). Para ello desarrollamos y promovemos programas e instrumentos financieros mediante alianzas con instituciones que trabajan directamente con las mipymes.

## Estrategia de Abordaje de Microfinanzas

En el año 2018 definimos e implementamos una estrategia de abordaje para fomentar el desarrollo de las Microfinanzas en el país. En el marco de dicha estrategia se realizaron actividades de capacitación para el personal de las Instituciones de Microfinanzas (IMFs), diseñamos e implementamos nuevos productos (Fondo de Garantías SiGa Micro, Microseguros) y talleres de sensibilización en educación y gestión financiera.

Asimismo, en el marco de la estrategia de abordaje definida, rediseñamos en el segundo semestre del 2018 el Paquete de Fomento de las Microfinanzas (PFM). El programa promueve el desarrollo de las microfinanzas en todo el territorio nacional, a través de subsidios a las

colocaciones de microcréditos productivos a nuevos clientes y el cofinanciamiento de proyectos de capacitación y fortalecimiento de las instituciones de microfinanzas.

- Continuamos implementando el Programa de Financiamiento de ANDE (PFA) que actúa ofreciendo financiamiento a instituciones que otorgan crédito directamente a las mipymes.

## Sistema Nacional de Garantías (SiGa)

Somos parte del Consejo de Administración del Sistema Nacional de Garantías (SiGa) junto con el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) y la Corporación Nacional para el Desarrollo (CND). Esto nos permite facilitar el acceso al financiamiento promoviendo instrumentos de garantía para mipymes a través del SiGa, difundiéndolo y potenciándolo en todo el país.

## Crédito Italiano

Ejecutamos la línea de crédito de la Cooperación Italiana para pequeñas y medianas empresas uruguayas o italo-uruguayas. Se trata de una línea de crédito para mipymes que quieren crecer y desarrollarse.

## Mercado de Valores para pymes

Nos encontramos trabajando junto a todas las instituciones públicas y privadas relacionadas, definiendo estrategias para facilitar y promover el acceso de pequeñas y medianas empresas al mercado de valores.

## c. Asociatividad e Integración



Promovemos la Asociatividad e Integración con empresas o instituciones que generen mejoras de productividad y competitividad, y/o que alcancen el desarrollo productivo sostenible.

## Fortalecimiento de cadenas de valor en sectores estratégicos

Trabajamos para desarrollar instrumentos que mejoren la productividad de las pymes en cadena de valor y para contribuir al desarrollo de la productividad sectorial, apoyando la mejora en el entorno de negocios, acceso a la información y calidad de los procesos, incrementando los beneficios a lo largo de las cadenas y promoviendo relaciones sostenibles entre sus actores.

El Programa de Desarrollo de Proveedores busca contribuir al desarrollo de mipymes competitivas, fortaleciendo su participación en las cadenas de valor nacionales promoviendo oportunidades de negocios para la empresa tractora y sus proveedoras mediante el desarrollo de capacidades y habilidades en mipymes proveedoras.

El Programa de Bienes Públicos Sectoriales para la Competitividad tiene como objetivo mejorar las condiciones competitivas de los sectores mediante el desarrollo de bienes públicos orientados a la generación y el acceso a información e insumos que reduzcan costos de transacción, mejoren la inserción internacional y promuevan la articulación público-privada.

## Fortalecimiento de redes colaborativas estratégicas

Trabajamos para generar y fortalecer redes colaborativas entre empresas y su articulación con el sector público, la academia y la sociedad civil, apoyando el desarrollo de estrategias colectivas de mediano y largo plazo que mejoren las condiciones competitivas de sus participantes y su entorno.

El Programa de Asociatividad e Integración y Competitividad tiene por objetivo aumentar la competitividad de las empresas pertenecientes a conglomerados productivos, a través de la articulación entre actores y la ejecución de acciones estratégicas acordadas.

## **Desarrollo de capacidades y estrategias de apoyo a la articulación**

Trabajamos implementando acciones de coordinación y apoyo en ámbitos de articulación empresarial y sectorial, buscando generar capacidades para impulsar el desarrollo productivo y la competitividad de las pymes.

### **d. Desarrollo Empresarial e Institucional**



Diseñamos e implementamos programas con el objetivo de fomentar el desarrollo de las capacidades empresariales de las mipymes del país, y de fortalecer las instituciones que trabajan por el desarrollo empresarial en Uruguay.

## **Apoyo a otras Agencias e Instituciones para la implementación de Programas de Desarrollo Productivo**

En el marco del art. 9 de la Ley de Creación del Fondo de Desarrollo (FONDES, Ley 19.337) realizamos aportes para que otras Agencias e Instituciones Públicas implementen instrumentos de apoyo a las mipymes.

Integramos el Sistema Nacional de Transformación Productiva y Competitividad (Transforma Uruguay) y en ese marco participamos de varias iniciativas contenidas en el Plan Nacional de Transformación Productiva y Competitividad 2018.

## **Centros de Competitividad Empresarial (CCE)**

En abril del año 2018 se implementaron dos Centros de Competitividad Empresarial (CCE) en las ciudades de Rivera y Tacuarembó. Los CCE son un espacio en donde las mipymes y los emprendedores de un territorio determinado pueden acceder a una oferta de apoyo integral para su crecimiento y desarrollo.

## **Competitividad territorial**

Promovemos la alianza entre el sector público, privado y el sistema de educación/investigación/innovación para desarrollar iniciativas en las siguientes áreas: productiva, de formación y capital humano, de fortalecimiento de las capacidades institucionales y de capital social territorial.

Contamos con un Programa de Apoyo al Fomento de la Competitividad Territorial, que busca contribuir a la mejora de la competitividad del país, mediante la co-financiación de proyectos orientados a la generación de mayores especializaciones en capital humano territorial, el desarrollo de estrategias de diversificación productiva y la consolidación de procesos asociativos en cadenas de valor de alto impacto territorial.

## Programa Integral de Adecuación Tecnológica para pymes (AT)

Participamos del diseño e implementación y cofinanciamos el “Programa Integral de Adecuación Tecnológica para Pymes”<sup>2</sup>.

El objetivo de este programa es disminuir la brecha tecnológica de las pymes con respecto a las empresas grandes, brindando apoyo para la elaboración de un plan de adecuación tecnológica a partir de un diagnóstico tecnológico previo, asistencias técnicas para la implementación del plan y el ofrecimiento de instrumentos financieros acordes para la financiación de la incorporación de tecnología. El Programa es ejecutado por el Centro de Extensionismo Industrial (CEI).

### Generación de conocimiento e impulso a procesos de formación en desarrollo productivo

Trabajamos en la generación y sistematización de conocimiento territorial e impulsamos alianzas para el desarrollo de programas de formación en conjunto con universidades e institutos especializados tanto nacionales como regionales.

Tenemos como objetivo el desarrollo de las capacidades institucionales existentes en el interior del país para la implementación de los diferentes programas que desarrollamos.

## V. Áreas Transversales

Adicionalmente al trabajo de las áreas operativas encargadas de implementar las herramientas e instrumentos definidos en los pilares estratégicos, contamos con tres áreas transversales que brindan su apoyo al diseño, implementación y evaluación de los instrumentos de política.

### a. Desarrollo Territorial

Buscamos lograr la cobertura en todo el territorio nacional de los diferentes instrumentos y programas existentes en ANDE para potenciar el desarrollo productivo y reducir los desequilibrios estructurales que persisten en las regiones.

Contribuimos a reducir las asimetrías territoriales de las empresas del interior y a generar incentivos para mejorar las políticas públicas de fomento de ejecución territorial.

### b. Evaluación y Monitoreo

Evaluamos y monitoreamos todos nuestros programas e instrumentos para poder detectar tempranamente desvíos en la ejecución de los programas y proyectos.

De esta forma podemos medir el resultado final en relación con lo planificado, evaluar el impacto de los instrumentos sobre el desarrollo productivo del país a mediano y largo plazo, e informar a la ciudadanía sobre el uso de recursos públicos.

---

2. Este programa se corresponde con la Iniciativa 40 del “Primer Plan Nacional de Transformación Productiva y Competitividad” elaborado por el Sistema Nacional de Transformación Productiva y Competitividad en el año 2018.

# Emprendimientos



# I - Emprendimientos

## 1. Apoyo a emprendedores y sus emprendimientos

### a. Semilla

Con el objetivo de incrementar la cantidad y calidad de nuevos emprendimientos, durante 2016 diseñamos y lanzamos el instrumento Semilla ANDE. Este programa busca dar apoyo a emprendedores mediante un aporte no reembolsable para la puesta en marcha de emprendimientos. A diciembre de 2018 se realizaron 5 convocatorias del instrumento Semilla ANDE.

El objetivo de este instrumento es apoyar a emprendedores y jóvenes empresas de todo el país en la puesta en marcha o consolidación de emprendimientos que cumplan tres características:

- Ser productos o servicios que presenten algún grado de novedad, al menos para el territorio donde estarán operando.
- Tener el potencial de tener un crecimiento dinámico.
- Tener el potencial de generar puestos de trabajo.
- Que la idea de negocios esté validada.

Nuestro apoyo incluye un aporte no reembolsable del 80% del costo del proyecto con un tope de \$U 640.000 y además el acompañamiento técnico de Instituciones Patrocinadoras de Emprendimientos (IPEs) en todas las fases de postulación y durante la ejecución del proyecto aprobado.

En la actualidad contamos con un total de 71 IPEs ubicadas estratégicamente a lo largo y ancho de todo el país (listado disponible en [www.ande.org.uy](http://www.ande.org.uy)).

Desde el inicio del funcionamiento del instrumento se han postulado un total de 1.438 emprendedores, algunos de los cuales lo hicieron en más de una oportunidad. El 56% de los postulantes reside en el interior del país y el 41% son mujeres. La edad promedio de los emprendedores es de 35 años; al tiempo que el 72% tiene formación terciaria o superior (completa, incompleta o en curso).

En las 5 Convocatorias se han aprobado un total de 124 proyectos por un compromiso total de la Agencia de casi USD 3.000.000 (ver Tabla 1). Específicamente en el año 2018 se realizaron dos convocatorias, habiéndose aprobado 54 proyectos, 2 de los cuales pertenecen a la ventanilla conjunta ANDE-ANII. El nivel de ejecución financiera de todos los proyectos financiados asciende al 63%, con un nivel de ejecución mayor (el 90%) en las dos primeras convocatorias (Convocatoria 2016 y 2017/1).

EMPRENDIMIENTOS SEMILLA ANDE							
			APORTE COMPROMETIDO ANDE				
AÑO	CONVOCATORIA	Nº PROYECTOS	IPE (USD)	EMPREDEDOR (USD)	TOTAL (USD)	EJECUTADO (USD)	% EJECUTADO
2016	1 - SEMILLA ANDE	24	69.049	552.390	621.439	557.924	90
2017	1 - SEMILLA ANDE	25	71.168	569.343	640.511	614.468	96
2017	2 - SEMILLA ANDE	21	59.439	475.515	534.954	399.956	75
2018	1 - SEMILLA ANDE	28	69.880	559.042	628.923	265.394	42
2018	2 - SEMILLA ANDE	24	60.400	483.197	543.597	24.994	5
2018	SEMILLA ANDE/ANII (VC)	2	4.970	39.758	44.728	21.965	49
<b>TOTAL GENERAL</b>		<b>124</b>	<b>334.906</b>	<b>2.679.246</b>	<b>3.014.151</b>	<b>1.884.700</b>	<b>63</b>

Fuente: Elaboración Propia en base a datos de GESPRO.

Tabla 1

## b. Ventanilla Conjunta ANDE-ANII

En el año 2018 se realizó la primera apertura de la Ventanilla Conjunta ANDE-ANII. La Ventanilla Conjunta opera en la modalidad de ventanilla abierta y en rigor comprende dos instrumentos. El primer instrumento es el de Validación de Ideas de Negocios (VIN), cuyo objetivo es acompañar a los emprendedores en el proceso de validación de una idea de negocios o una validación técnica. Los proyectos seleccionados reciben un aporte no reembolsable de hasta \$U 93.000 en el caso de validación técnica y de hasta \$U 123.000 en el caso de validación de idea de negocio. Los proyectos deben postular ante una IPE apoyada por ANII (11 instituciones habilitadas). Existe un fondo común en los que se financian proyectos innovadores o de valor diferencial. La gestión de estos proyectos la realiza ANII. A diciembre del año 2018 se habían aprobado en total 40 propuestas.

El segundo instrumento es el Semilla ANDE para incubadoras. Se trata de un instrumento similar al Semilla ANDE, pero focalizado en proyectos que han sido incubados en una incubadora financiada por ANII (cuatro incubadoras en el año 2018: Gepian, Thales LAB, Rabbit e Ingenio). Adicionalmente, el aporte por proyecto financiado es un poco superior al vigente en Semilla ANDE, ascendiendo a un aporte no reembolsable de \$U 775.000 y hasta un máximo de 80% del costo del proyecto.

Para este instrumento el comité evaluador (conjunto ANII-ANDE) analiza las postulaciones identificando si se trata de propuestas con valor diferencial o innovadoras. Atendiendo al foco de cada Institución, en el primer caso son financiadas por ANDE y en el segundo por ANII.

## c. Movilidad y Profesionalización de Emprendimientos

Durante el 2018 pusimos en funcionamiento el instrumento de movilidad y profesionalización de emprendimientos. El programa busca promover la formación de los emprendedores a través de experiencias nacionales o internacionales que potencien sus capacidades, conocimientos, contactos y generen nuevas oportunidades.

Se generan varias convocatorias al año llegando a diferentes públicos y temáticas, siempre en alianza con otras instituciones.

Algunos ejemplos: Start.up! Germany, Emprendimientos Verdes, Foro Latinoamericano de Inversión de Impacto. En total se han cofinanciado a 9 emprendimientos y 2 IPEs.

## 2. Fortalecimiento del ecosistema emprendedor

### a. Tercer encuentro de IPEs

Con el objetivo de fortalecer las capacidades de las IPEs en todas las etapas del proceso emprendedor (sensibilización, diseño, puesta en marcha, consolidación e internacionalización), realizamos el tercer encuentro de IPEs en la ciudad de Punta del Este. En el encuentro participaron 53 personas (30 de instituciones del interior y 23 participantes de Montevideo), pertenecientes a un total de 38 IPEs.

El objetivo general fue generar un espacio de aprendizaje e intercambio entre las diferentes instituciones del país de apoyo a emprendedores que están registradas como IPE ANDE.

Objetivos específicos:

- Generar sentido de pertenencia a la red de IPEs ANDE.
- Motivar instancias de conocimiento entre las personas que representan a las instituciones y motivar a planificar acciones conjuntas.
- Vivenciar y conocer diferentes dinámicas para el trabajo en equipo, fomentar la colaboración y los vínculos de confianza entre los asistentes.

### b. Fortalecimiento de IPEs: 8° Prodem

Siguiendo en la línea de generar más capacidades en las IPEs, realizamos un llamado para seleccionar a 5 representantes para ir en delegación al 8° seminario taller de Prodem (Programa de Desarrollo Emprendedor) que se realizó en la ciudad de Medellín (Colombia) entre el 8 y el 11 de mayo de 2018.

Recibimos 17 postulaciones, y seleccionamos 4 IPEs de interior y 1 de Montevideo: Agencia de Desarrollo de Paysandú (Paysandú), Start Up Co-Work (Maldonado), Intendencia de Rocha (Rocha), Intendencia de Treinta y Tres (Treinta y Tres) y CIE-ORT (Montevideo).

### c. Red de Apoyo a Futuros Empresarios - RAFE

El 22 de noviembre de 2017 se firmó un acuerdo entre la ANII y ANDE para que esta última pase a administrar este programa. RAFE tiene como fin apoyar la cultura emprendedora y el desarrollo inicial de emprendimientos, realizando cursos, talleres, eventos, conferencias, programa de mentoría, etc.

Durante 2018 trabajamos para repensar el alcance, estructura y gobernanza de la Red con el objetivo de que sea de alcance nacional (hoy está centralizada en Montevideo), que exista un mayor empoderamiento de sus socios y que se constituya en un referente en emprendimientos a nivel nacional e internacional.

### d. Ecosistemas Regionales de Emprendimientos

El Programa Generación y Fortalecimiento de Ecosistemas Regionales de Emprendimientos tiene el objetivo de colaborar en el impulso del emprendimiento y la cultura emprendedora en diferen-

tes zonas del Uruguay.

Pretende acelerar los procesos de desarrollo de ecosistemas locales, vincularlos con otros ecosistemas regionales y nacionales, de manera de acortar curvas de aprendizajes y generar mejores capacidades para el desarrollo de emprendimientos en todo el país.

El Programa consiste en financiamiento para consolidar una red de apoyo e infraestructura mínima de funcionamiento entre las distintas instituciones locales que formarán parte del ecosistema, y definir acciones potentes para implementar en un horizonte de 36 meses.

En 2018 se trabajó en 3 regiones:

- Paysandú, Río Negro y Soriano
- Colonia y San José
- Cerro Largo y Treinta y Tres

## 3. Difusión y Fomento de la cultura del emprendimiento

### a. Convenio con DESEM

En el año 2016 firmamos con DESEM un convenio a tres años por un total de \$U 4.403.000. El objetivo es que DESEM llegue con sus actividades a más liceos, particularmente en el interior del país. En 2018 se logró estar en los 19 departamentos y llegar a un total de 59 liceos (empresas juveniles), con una participación de 1.020 jóvenes (721 del interior del país) y 99 docentes.

Además, financiamos la participación de un equipo de 5 estudiantes más una docente de Empresas Juveniles que asistieron a la feria regional (Lima), a la que asisten equipos de diferentes partes del mundo.

### b. Actividades de Fomento de la cultura del emprendimiento

En 2018 recibimos un total de 48 propuestas, habiendo financiado 26. Las propuestas financiadas implicaron la realización de actividades en casi todos los departamentos del país (16) y en las que estuvieron involucradas más de 40 instituciones.

Nuestro aporte para estas actividades fue de \$U 5.379.629. Actualmente la mayoría de las actividades fueron finalizadas, con impacto en aproximadamente 3.000 personas según datos de las empresas organizadoras.

## 4. Otras acciones realizadas:

### a. Portal Emprendedor

Trabajamos en la coordinación con el MIEM, ANII y Emprenur de Udelar, para diseñar y poner en funcionamiento el Portal Emprendedor.

Este portal reúne todos los apoyos, servicios y convocatorias para emprendedores de todo el país. Además, contará con puntos de atención física para emprendedores, distribuidos por todo el país, que en su mayoría son IPEs de ANDE.

El lanzamiento lo realizamos el 7 de diciembre de 2017 y en anunciamos que el portal sería administrado por DINAPYME.

Al finalizar 2018 culminamos con la programación de nuevas funcionalidades: espacio de beneficios para emprendedores, sección de networking entre emprendedores, posibilidad de inscribirse en forma directa a las actividades, etc.

## **b. Startup Nation**

En conjunto con la Embajada de Israel y Socialab realizamos el concurso Startup Nation. Para ello financiamos, participamos en el diseño y ayudamos en la convocatoria y en la evaluación de los proyectos presentados.

El premio para el ganador fue la posibilidad de participar de una semana en Haifa junto a emprendimientos seleccionados de diferentes partes del mundo.

Recibimos 38 postulaciones, preseleccionamos 10 y un comité externo seleccionó 3 emprendimientos para pitchear en un evento final donde se eligió al ganador, que resultó ser Sellin.

## **c. Convenios de cooperación**

Firmamos con el Ministerio de Turingia, Alemania, un convenio para compartir experiencias y coordinar la visita de emprendimientos uruguayos en el marco del programa de Strat.up! Germany 2019.

## **d. Educación en etapas tempranas**

Volvimos a participar en la ExpoEduca de Montevideo con un stand. En él promovimos que emprender también es una opción para el futuro de los jóvenes. Mediante esta acción logramos llegar a unos 2.000 jóvenes y docentes.

Comenzamos un trabajo con Transforma Uruguay y la Red Global de Aprendizaje de Ceibal para potenciar las habilidades emprendedoras a través de ellos.

## **e. Piloto de Metodología ANDE de desarrollo emprendedor**

Creamos y pusimos en funcionamiento una forma de trabajo para potenciar las habilidades blandas de los emprendedores apoyados por Semilla ANDE. El objetivo es que, además de que puedan consolidar sus emprendimientos, también desarrollen nuevas capacidades como líderes y empresarios. El Piloto se aplicó con los emprendedores financiados en las Convocatorias 2016 y 2017/1. Actualmente se está evaluando la experiencia.

## **f. Encuentro de Emprendedores ANDE**

En el mes de mayo realizamos el Encuentro de Emprendedores ANDE 2018. Sus objetivos fueron generar una red de emprendedores que se traduzca en oportunidades de crecimiento y colaboración, proveer herramientas que faciliten el proceso emprendedor y potenciar las habilidades blandas.

Participaron 62 emprendedores de diferentes lugares del país. El evento se realizó en dos jornadas: la primera solo con emprendedores ANDE, con capacitaciones en Liderazgo y Marca, además de actividades de Networking. En la segunda jornada los emprendedores podían optar entre participar en una charla con Lucas Campodónico o en algún workshop sobre cómo exportar o cómo potenciar el uso de las redes. La tarde del segundo día transcurrió con la participación en la Mega Experiencia Endeavor, un evento multitudinario, de sensibilización e intercambio de más de 1.500 personas.

### **g. Fondo del Corredor de los Pájaros Pintados MINTUR ANDE**

Rediseñamos el instrumento Semilla ANDE para generar un fondo específico para emprendimientos turísticos en lo que se denominó el Corredor de los Pájaros Pintados. Para ello el Ministerio de Turismo y Deporte aportó USD 400.000 y ANDE la gestión del instrumento y el apoyo mediante la red de IPEs.

Lanzamos la convocatoria en octubre de 2017, se recibieron 51 perfiles y se seleccionaron 27 para la fase de formulación de proyecto. En abril de 2018 se seleccionaron 9 propuestas para ser apoyadas.

En setiembre de 2018 realizamos una nueva convocatoria del Fondo, recibiendo 41 propuestas y seleccionando 24 para la formulación de proyectos. Actualmente se encuentran en etapa de formulación.

### **h. Consultoría para la validación de generar una red de mentores y servicios para emprendedores**

Seleccionamos una consultora para que realice el trabajo de validar la existencia o no en Uruguay de una red de mentores y servicios para emprendimientos y, de ser necesario, el formato de esta. La consultora seleccionada comenzó a trabajar en enero de 2018 y en mayo 2018 presentó el informe final.

El resultado es que se visualiza valor en poder contar con una herramienta de este tipo pero aún no hay acuerdos en la forma en que debería funcionar.

### **i. Global Entrepreneurship Monitor (GEM).**

Participamos por primera vez en el cofinanciamiento del Global Entrepreneurship Monitor (GEM), en forma conjunta con la Universidad de Montevideo (IEEM) y Uruguay XXI.

El Global Entrepreneurship Monitor (GEM) es una iniciativa de relevamiento de información sobre emprendimientos y actitud emprendedora a nivel mundial, que se realiza hace alrededor de 20 años y participan actualmente más de 100 países con un total de 200.000 individuos entrevistados. Uruguay participa desde el año 2006 siempre mediante la Escuela de Negocios de la Universidad de Montevideo (IEEM-UM).

### **j. Hackathon AGRO**

Junto a la Embajada Británica, ARU y CUTI organizamos la tercera edición de la Hackathon AGRO en el marco de la Expo Prado 2018.

10 equipos multidisciplinarios (tecnología, negocios y agro) debían buscar soluciones a desafíos del agro en 48 horas. Se les presentaron los desafíos, se les designaron mentores, un espacio de trabajo y metodologías ágiles para que pudieran plantear soluciones, validarlas, prototiparlas y finalizar con la presentación frente a un jurado que eligió al equipo ganador.

Los emprendedores ganaron un viaje a Reino Unido donde pudieron participar de una feria internacional, conocer la Universidad Harper Adams e instituciones de Cambridge y Londres.

# Servicios Financieros

---

# Servicios Financieros

## Estrategia de abordaje Microfinanzas:

En el segundo semestre de 2018 definimos e implementamos una estrategia de abordaje de las microfinanzas.

Considerando la importancia que tienen las microempresas para el desarrollo del país y las altas limitaciones de acceso al financiamiento de las mismas, es que diseñamos una estrategia de abordaje de microfinanzas. El programa nacional de microfinanzas tiene el objetivo de fortalecer y potenciar el crecimiento y desarrollo de las microempresas, trabajando tanto en la oferta como en la demanda, en todo el territorio del país.

Con este programa buscamos democratizar el acceso al financiamiento en todo el territorio nacional. Hemos trabajado de forma conjunta con actores claves del sector como las Instituciones de Microfinanzas (IMFs), co-creando el Programa.

Tomando en cuenta las necesidades y limitaciones de acceso al financiamiento identificadas y relevadas de los diferentes actores claves, proponemos nuevos instrumentos a ser implementados en Uruguay, conforme a las mejores prácticas de la región. En concreto planteamos e implementamos un programa de apoyo a las microfinanzas, que comprende:

### 1) Fortalecer a las IMF (instituciones de microfinanzas)

Realizamos actividades de capacitación con foco en las mejores prácticas de la región. Los seminarios de capacitación estuvieron dirigidos a Jefaturas y Asesores de las IMFs.

En total, capacitamos a 66 participantes de 12 IMFs, en dos instancias presenciales: una en setiembre (nivel inicial) y la otra en noviembre (nivel avanzado).

### 2) Diseñar e implementar nuevos productos

Con el objetivo de construir nuevas herramientas que aborden de forma eficaz y eficiente las debilidades identificadas que limitan el desarrollo de las Microfinanzas en el país, trabajamos conjuntamente con las instituciones de microfinanzas para diseñar nuevas herramientas a ser implementadas en el año 2019:

- Fondo de garantías SiGa Micro (desarrollado en el apartado de fondo de garantías).
- Microseguros - Paquete de Seguro para Microempresas.

### 3) Revisar, diagnosticar y rediseñar el paquete de fomentos de microfinanzas (PFM)

El objetivo era potenciar el impacto e incrementar su alcance. El rediseño lo realizamos en el segundo semestre 2018, quedando vigente a partir del 1º de noviembre de 2018. Este punto es desarrollado en el apartado del programa PFM.

### 4) Trabajar desde el lado de la demanda

Buscamos la sensibilización en la educación y gestión financiera, y fomentar la cultura financiera de forma descentralizada para todo el país. En esta línea realizamos 4 talleres de sensibilización en educación y gestión financiera en los departamentos de Florida, Salto, San José y Colonia. Adicionalmente, el 20 de febrero de 2019 se estará abriendo la convocatoria al programa Fomento a la cultura Financiera.

A continuación se detallan las principales los principales programas del Pilar Estratégico:

- Programa Financiamiento ANDE.
- Fondos de Garantía.
- Paquete de Fomento Microfinanzas.
- Crédito Italiano.

## Programa de Financiamiento ANDE

El Programa de Financiamiento ANDE (PFA) es un programa por el que la actuamos como banca de segundo piso, ofreciendo fondos a una tasa de financiamiento preferencial a instituciones de microfinanzas y cooperativas de producción (primer piso) que serán las encargadas de colocar los créditos productivos a las mipymes de todo el país.

En el año 2018, trabajamos con 8 instituciones de primer piso, las cuales colocaron con nuestro financiamiento un total de USD 3.800.000 en 556 créditos productivos otorgados a un total de 502 mipymes. Estas empresas se encuentran dispersas en 15 departamentos del país, y si bien pertenecen a todos los sectores de actividad, se observa una fuerte concentración de las colocaciones en empresas del sector agropecuario (86,3% del monto colocado y 70,8% de los créditos otorgados).

Los créditos concedidos se destinan a financiar tanto capital de trabajo como capital de inversión. Adicionalmente, se mantienen operativos con algunas instituciones de primer piso convenios por productos diseñados especialmente para las necesidades de financiamiento de las mipymes del sector agropecuario (por ejemplo, en función de la zafra y ciclo de producción).

De esta forma, facilitamos la disponibilidad de fondos públicos para el financiamiento de actividades productivas desarrolladas por mipymes que en general no cuentan con alternativas de financiamiento productivo acordes a sus necesidades, mitigando de esta forma la escasa oferta de crédito productivo disponible para ellas.

Financiamos instituciones aplicando de forma estricta una política de créditos basada en el análisis de riesgo financiero, de forma de hacer sustentable el programa y minimizar las pérdidas asociadas a eventuales no pagos.

## Fondo de Garantías SiGa

Desde nuestros inicios participamos, conjuntamente con el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) y la Corporación Nacional para el Desarrollo (CND), del Consejo de Administración del Sistema Nacional de Garantías (SiGa), mediante el cual se ofrecen fondos públicos para garantías de cobertura parcial de crédito dirigidas a las mipymes de todo el país.

El 15 de noviembre del año 2016 creamos el Primer Fideicomiso de Garantías ANDE-SiGa (FGAS), con un aporte total de la Agencia de 100.000.000 de UI (aproximadamente USD 12.500.000). El Fideicomiso se constituye con la finalidad de otorgar, en el marco del SiGa, garantías públicas a mipymes, creándose un Fondo de Garantías Específico.

El Fondo de Garantías Específico se mantuvo operativo hasta el 15 de noviembre del año 2018 (dos años). A través de este fondo, pusimos a disposición de las mipymes un fondo de garantías específico para refinanciaciones de créditos productivos a otorgarse mediante las 10 instituciones financieras que operan con el SiGa (fundamentalmente el sector bancario). Atendiendo al enlentecimiento del crecimiento económico, el fondo buscó facilitar la disponibilidad de garantías parciales de crédito para mipymes solventes, pero con problemas de liquidez, y garantizar condiciones crediticias adecuadas para viabilizar el repago de los créditos refinanciados.

En este sentido, exigió la pesificación de los créditos (pesos uruguayos o UI), estableció tasas de interés máximas y fijó plazos mínimos y máximos de 18 y 36 meses, respectivamente. Asimismo, estableció que no se podía solicitar garantías adicionales a las ya existentes y fijó un nivel de cobertura del 50% sobre el saldo del crédito a refinanciar.

El fondo contó con un total de 100.000.000 de UI (aproximadamente USD 12.500.000) y un nivel de apalancamiento máximo de 1.5. Finalizado su período de vigencia, se colocaron un total de 40 garantías por una suma de USD 2.050.000, lo cual significó una colocación del 16,4% del monto total disponible (sin considerar el apalancamiento).

Otorgamos garantías a empresas localizadas en los departamentos de Canelones, Colonia, Montevideo, Paysandú, Salto, San José y Soriano, siendo Montevideo el departamento con el mayor registro tanto de garantías como de monto garantizado (23 y USD 1.250.000, respectivamente). Le sigue en importancia Canelones (7 garantías por una suma equivalente de USD 371.000).

De las empresas cuyos créditos fueron garantizados por el fondo, la mayoría son pequeñas y medianas (50% y 42% del total de garantías colocadas, y 42% y 51% de importe garantizado, respectivamente).

En cuanto al sector de actividad, el 55% de las garantías otorgadas fueron a empresas dedicadas al comercio, seguidas con un 20% de participación, por empresas del sector servicios. Los sectores de construcción y transporte tuvieron, cada uno de ellos, una participación del 10%.

Puntualmente, en el año 2018, se colocaron 16 garantías por un monto total de USD 882.500. Estos valores representaron el 40% del total de las garantías colocadas por el fondo y el 43% de los importes totales garantizados.

También durante el año 2018 trabajamos en el diseño de nuevos Fondos de Garantías, especialmente diseñados para atender las necesidades de sectores económicos con dificultades financieras (Fondo Arroceros), necesidades específicas de las empresas jóvenes (Fondo Emprendedores) y un fondo específico para microempresas (Fondo Microempresas ANDE).

El fondo arroceros se encuentra operativo desde el mes de noviembre en el marco del Primer Fideicomiso de Garantías ANDE SiGa (FGAS). En diciembre del año 2018 se constituyó un nuevo Fideicomiso, denominado "Fideicomiso Fondo de Garantías ANDE" o "FOGANDE", con un aporte total de 16.000.000 de UI (aproximadamente USD 2.000.000) provenientes del FGAS. Bajo este último fideicomiso operan los fondos de garantías para emprendedores -SiGa EMPRENDE- y para microempresas -SiGa MICRO- se encuentran operativos en el FOGANDE. Debe destacarse que ambos fondos tienen la particularidad de que pueden operar -además de las 10 instituciones que operan con SiGa- las Instituciones de Microfinanzas.

# Paquete de Fomento de Microfinanzas

El PFM lo diseñamos a partir de un diagnóstico de relativo estancamiento de las microfinanzas en el país, vinculado esencialmente a problemas de rentabilidad de las Instituciones de Microfinanzas (IMF). El Programa fue implementado por el Área de Acceso al Financiamiento de la Agencia en julio de 2017 y es un paquete de tres instrumentos: Incremento de Cartera, Expansión Territorial y Capacitación y Fortalecimiento.

Los dos primeros consisten en subsidios al capital prestado a nuevos clientes, de modo de mitigar los altos costos operativos de las IMF (asociados a la búsqueda de nuevos clientes).

En el caso de Expansión Territorial, el subsidio por crédito colocado es mayor, al tiempo que prevé un subsidio decreciente al segundo crédito otorgado a un nuevo cliente en un período de 24 meses. En este caso, realizamos llamados por departamentos específicos seleccionados en función del desarrollo del mercado, licitando un determinado monto de subsidio por un período de un año.

El tercer instrumento, Capacitación y Fortalecimiento, apunta a la mejora genuina de la productividad de las instituciones de microfinanzas, mediante la cofinanciación de proyectos que mejoren directamente los procesos operativos y capacidades de las instituciones.

## Rediseño del PFM

Como ya fue mencionado, en el marco de la Estrategia de Abordaje de Microfinanzas, durante el segundo semestre del año 2018 trabajamos en el rediseño del instrumento. Finalmente, a partir del primero de noviembre del año 2018 quedó operativo el PFM rediseñado. Entre las principales modificaciones establecimos una nueva fórmula de cálculo de los subsidios del instrumento de incremento de cartera (de un porcentaje del monto del crédito a un monto fijo) y simplificamos la operativa del instrumento de Expansión Territorial (eliminando los llamados específicos).

El nuevo instrumento de Expansión Territorial incrementa el monto de subsidio por crédito a un nuevo cliente, en función de las limitaciones de acceso al financiamiento y el grado de desarrollo del mercado de microfinanzas de las localidades/departamentos del interior del país. Adicionalmente establecimos un subsidio parcial para la contratación por parte de las IMFs de un nuevo asesor comercial para colocar créditos en las localidades con menor desarrollo del mercado. Dicho subsidio es por un máximo de 5.000 UI mensuales en los primeros seis meses y de 2.500 UI mensuales en los meses 7 a 12. Luego de dicho período, la Institución de Microfinanzas debe hacerse cargo de la totalidad de los costos de contratación del nuevo asesor. El instrumento de Capacitación y Fortalecimiento tiene pequeños cambios operativos, denominándose en el nuevo PFM “Fortalecimiento Institucional”.

El programa cuenta con un fondo disponible a partir de noviembre de 2018, de UI 3.850.000 (aproximadamente unos USD 520.000) distribuidas de la siguiente forma: 1.550.000 UI (40%) corresponden a Incremento de Cartera; y 1.150.000 UI para Expansión Territorial y para Capacitación y Fortalecimiento, respectivamente (30% cada uno).

En la Tabla 2 se presentan las colocaciones realizadas a nuevos clientes con los instrumentos de Incremento de Cartera y Expansión Territorial en el período 2017-2018, identificando de qué versión del PFM se trata. Adicionalmente se presenta el número de créditos otorgados (que coincide con el número de mipymes, dado que son créditos a “nuevos clientes”) y el monto de subsidio a las Instituciones de Microfinanzas correspondiente.

PAQUETE DE FOMENTO DE MICROFINANZAS									
PFM ORIGINAL				PFM REFORMULADO			TOTAL		
AÑO	Nº CRÉDITOS	MONTO CRÉDITOS (USD)	MONTO SUBSIDIO (USD)	Nº CRÉDITOS	MONTO CRÉDITOS (USD)	MONTO SUBSIDIO (USD)	Nº CRÉDITOS	MONTO CRÉDITOS (USD)	MONTO SUBSIDIO (USD)
2017	264	806.106	17.814				264	806.106	17.814
2018	414	1.261.715	27.602	120	426.148	12.027	534	1.687.863	39.630
<b>TOTAL</b>	<b>678</b>	<b>2.067.821</b>	<b>45.416</b>	<b>120</b>	<b>426.148</b>	<b>12.027</b>	<b>798</b>	<b>2.493.969</b>	<b>57.444</b>

Tabla 2

Participan del programa un total de 10 Instituciones de Microfinanzas. En el marco de los instrumentos de Incremento de Cartera y Expansión Territorial, en 2018 se subsidiaron 534 créditos productivos a “nuevos clientes” (nuevas mipymes operando con la Institución de Microfinanzas), por un total de casi USD 1.700.000. El monto del asciende a casi USD 40.000.

Con respecto a las características de las empresas que reciben créditos productivos en el marco del Programa en el año 2018, se observa que la amplia mayoría son microempresas (96,4%) y el resto son empresas pequeñas (3,6%). A su vez, el 71% de las empresas se encuentran en el interior del país y el 72% declara tener menos de 10 años de antigüedad.

Por tanto, a través del programa estamos llegando fundamentalmente a microempresas jóvenes del interior del país, que no estaban recibiendo financiamiento en los últimos dos años, y que acceden a través del instrumento a microcréditos productivos en condiciones adecuadas a sus necesidades.

Con respecto al instrumento de Capacitación y Fortalecimiento, en agosto de 2017 invitamos a las instituciones participantes del programa a formular proyectos de fortalecimiento e incorporación de tecnología. Se recibieron un total de 7 propuestas, de las cuales se seleccionaron 4. Las propuestas seleccionadas fueron cofinanciadas por la Agencia (máximo de 80%) con un aporte total de 559.473 UI (aproximadamente unos USD 76.000) y todas se encuentran orientadas a la incorporación de tecnología para mejorar los procesos operativos. En el marco del PFM rediseñado abrimos la primer Convocatoria del Instrumento “Fortalecimiento Institucional” el 15 de febrero del año 2019.

## Crédito Italiano

Administramos el denominado Crédito Italiano, en este caso actuando como banca de primer piso. El saldo de cartera de este instrumento al 31 de diciembre de 2018 asciende a USD 1.888.491, en una cartera total de 12 créditos a mipymes.

En el año 2018, flexibilizamos los requisitos de solicitud de documentación y de garantías en función del nivel de endeudamiento. Por otro lado, realizamos acciones con diferentes actores como el CEI (Centro de Extensionismo Industrial), asociaciones y cámaras empresarial con el objetivo de difundir, promover y canalizar este programa por otros ya existentes, ya sean de la Agencia o de otras instituciones, con el fin de que las mipymes accedan a servicios financieros de calidad.

## Otras acciones

A continuación se detallan otras acciones que realizamos en el año 2018 en el Pilar Estratégico de Acceso al Financiamiento:

- Se retomaron las Mesas de Microfinanzas: son un mecanismo de coordinación, cocreación y trabajo conjunto con las Instituciones de Microfinanzas.
- Se diseñó un programa de financiamiento para jóvenes empresas a ser implementado en los primeros meses de 2019 (comprende Fondeo de Segundo Piso + Línea de Garantías + Asesor).
- Se realizó el segundo Encuentro de Acceso de las Pymes al Mercado de Valores y se continúa trabajando en esta línea.
- Se implementó una nueva política de crédito, rediseño de informes y revisión de procesos internos al área.
- Se continuó con la administración de Fondos de Terceros de la Dirección General de Desarrollo Rural del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (DGDR, MGAP).

# Asociatividad e Integración

# Asociatividad e Integración

## Fortalecimiento de cadenas de valor en sectores estratégicos

### Programa de Desarrollo de Proveedores

El Programa de Desarrollo a Proveedores busca desarrollar las capacidades de las mipymes de manera de generar y fortalecer las cadenas de abastecimiento de estas con empresas de mayor tamaño, e integrarlas de forma competitiva en las cadenas globales de valor.

El Programa funciona en la modalidad de ventanilla abierta, y cofinancia diagnósticos e implementación de proyectos orientados al desarrollo de proveedores. destinamos un aporte no reembolsable de hasta 80% del costo del diagnóstico, y hasta un 70% del costo del proyecto y de los honorarios de su coordinador, fijándose un aporte máximo de USD 300.000 por proyecto.

La cartera actual de proyectos PDP aprobados se presenta en la Tabla 3. Los proyectos seleccionados en la Convocatoria 2017 avanzaron en las distintas fases previstas por el programa, encontrándose la mayoría de ellos en proceso para la firma del contrato que da inicio la implementación de los proyectos (cuentan con Diagnóstico aprobado y con Proyecto Formulado). Durante el año 2018 se aprobó una postulación de la empresa tractora Forestal Oriental. En total hemos comprometido más de USD 1.000.000 en este programa.

Durante 2018 comenzamos a trabajar en el Programa de Desarrollo de Proveedores con el sector público, con objetivo de desarrollar a las capacidades de las mipymes proveedoras de empresas e instituciones públicas. En particular, se avanzó en el diseño de un proyecto de desarrollo de potenciales proveedores para UTE que será implementado durante 2019.

PROGRAMA DE DESARROLLO DE PROVEEDORES								
AÑO	EMPRESA TRACTORA	CANTIDAD DE PROVEEDORES	OBJETIVO	ETAPA	MONTO DE DIAGNÓSTICO (USD)	MONTO DE DIAGNÓSTICO ANDE (USD)	MONTO DE PROYECTO ANDE (USD)	MONTO TOTAL PROYECTO ANDE (USD)
2018	Forestal Oriental S.A.	4	Diseñar e implementar incentivos para que los viveros proveedores compartan sus mejores prácticas, y formar a los equipos directivos/gerenciales de los viveros en el diseño de políticas para la gestión del personal.	Aprobación postulación	0	0	7.729	11.041
2017	Efice S.A.	2	Modernización del proceso de fabricación de tanques, con el objetivo de que cumplan con certificaciones internacionales y faciliten su trazabilidad.	Desarrollo de proyecto	15.000	12.750	57.123	81.604
2017	Central Lanera Uruguay	20	Trabajar en cambios técnicos y empresariales en los actuales productores a efectos de aumentar su producción. Incorporar nuevos proveedores.	Inicio Desarrollo de proyecto	16.000	13.600	357.700	599.500
2017	Copagran	54	Desarrollar una plataforma informática a efectos de mejorar la coordinación entre las empresas de transporte y COPAGRAN, maximizando el uso de la información para mejor control de viajes realizados.	Inicio Desarrollo de proyecto	14.770	12.555	123.442	176.345
2017	Montecon S.A.	7	Formación y capacitación en estándares de seguridad a las distintas empresas proveedoras MONTECON.	Inicio Desarrollo de proyecto	12.800	10.880	216.244	354.216
2017	Frigorífico Las Piedras	13	Diseño e implementación de un sistema de certificación comercialmente viable, protocolización de acciones y capacitación de proveedores en estándares sanitarios requeridos para la exportación de carne ovina con hueso.	Inicio Formulación de proyecto	17.000	14.450	300.000	430.000

Tabla 3

## Programa Bienes Públicos Sectoriales para la Competitividad

El Programa Bienes Públicos Sectoriales para la Competitividad tiene como objetivo apoyar proyectos orientados a generar bienes públicos sectoriales que mejoren aquellas variables del entorno de negocios que son determinantes para el desarrollo y competitividad del sector.

El programa funciona bajo la modalidad de convocatoria anual, habiéndose realizado en el año 2018 la segunda convocatoria. Cofinanciamos proyectos con un aporte no reembolsable de hasta un máximo de 80% del costo del proyecto seleccionado y con un aporte máximo por proyecto de aproximadamente USD 200.000 (\$U 5.700.000).

La convocatoria 2018 permaneció abierta a postulaciones desde el 24 de abril al 24 de julio de 2018 (90 días). Recibimos un total de 15 postulaciones, de las cuales se seleccionaron 7 proyectos para ser financiados, comprometiéndose en total un aporte no reembolsable de USD 1.119.900 (véase Tabla 4). Los proyectos pertenecen a diversos sectores económicos: sector agropecuario (bovinos, arroz, apícola), seguros aplicados al agro, construcción e industria.

BIENES PÚBLICOS SECTORIALES				
NOMBRE	ENTIDAD EJECUTORA	SECTOR	MONTO TOTAL (USD)	MONTO ANDE (USD)
Sistema de Información para el Fortalecimiento de la Cadena de la Trazabilidad Bovina	Choel S.A	Agropecuario	225.915	180.707
Generación de información para mejora del sistema de seguros como sustento del financiamiento de la agricultura de secano en Uruguay	Federación Uruguaya de Grupos Crea	Agropecuario	251.539	181.251
Fortalecimiento de las estrategias de transferencia para reducir las brechas de rendimientos en el sector arrocero	Asociación de Cultivadores de Arroz	Agropecuario	181.351	144.852
Medición de productividad en la industria de la Construcción en Uruguay	Cámara de la Construcción del Uruguay	Construcción	176.780	138.323
Fortalecimiento de la capacidad exportadora del sector apícola del Uruguay a través del aseguramiento de la inocuidad y la incorporación de tecnología	Comisión Nacional de Fomento Rural	Agropecuario	229.837	180.210
Gestión de la productividad a nivel empresa. Herramienta para autoevaluación y diagnóstico del nivel de gestión, detectar oportunidades de mejora y apoyos para incrementar la productividad de la organización, particularmente las pymes.	Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa	Horizontal	155.777	123.670
Plataforma Industrial: Mercado virtual de subproductos, servicios e infraestructura del sector industrial.	Cámara de Industrias del Uruguay	Industrial	222.027	170.899
<b>MONTO TOTAL</b>			<b>1.443.225</b>	<b>1.119.913</b>

Tabla 4

Los ocho proyectos beneficiados de la Convocatoria 2017 iniciaron sus actividades en los primeros meses del año 2018 y se encuentran actualmente en ejecución.

## Programa Bienes Públicos Regionales para la Competitividad

El objetivo del Programa Bienes Públicos Regionales para la Competitividad es impulsar proyectos que desarrollen bienes públicos territoriales, de forma de abordar aquellas fallas de mercado y coordinación que afecten la productividad y/o competitividad de una o varias cadenas productivas de un territorio. El diseño del Programa es similar al Programa de Bienes Públicos Sectoriales, pero atendiendo a la dimensión territorial.

En el año 2018 se realizó la primera convocatoria del programa con un presupuesto total asignado por la Agencia de USD 1.025.800. El Programa cofinancia hasta un 80% del costo de cada proyecto seleccionado, con un aporte máximo por proyecto de aproximadamente USD 150.000 (\$U 4.800.000). Cerrada la convocatoria se recibieron un total de 22 postulaciones, las cuales se encuentran actualmente en etapa de evaluación por parte del Comité Técnico previsto en las bases del programa.

## Fortalecimiento de redes colaborativas estratégicas

### Programa de Asociatividad e Integración y Competitividad - Clúster de Turismo de Piriápolis

El Clúster de Turismo de Piriápolis es un programa piloto que se enmarca en el Programa de Asociatividad e Integración y Competitividad cuyo cometido es contribuir al aumento de la competitividad de las empresas pertenecientes al Clúster, a través de la articulación entre actores públicos y privados, la cofinanciación de un Plan estratégico para el Clúster y la implementación de proyectos conjuntos entre empresas y asociaciones pertenecientes al clúster.

El clúster se encuentra en funcionamiento desde el mes de octubre del año 2016, con un compromiso financiero por parte de la Agencia de aproximadamente USD 542.490 (\$U 15.000.000) por un período de ejecución de tres años. La contraparte privada del Clúster Piloto es la Asociación de Promoción Turística de Piriápolis. Hasta el momento se ha elaborado un Plan Estratégico para la promoción del destino turístico Piriápolis y se han cofinanciado actividades de fortalecimiento de APROTUR, como el cofinanciamiento del Proyecto “Comunicación y Promoción del Destino Piriápolis, Temporada 2017-2018”.

En ese sentido, el programa incluye actividades de fortalecimiento de APROTUR, la realización de un plan estratégico, y apoyo para cofinanciar la validación de ideas innovadoras y la implementación de proyectos relacionados con la oferta turística de Piriápolis.

Entre los hitos más relevantes del año 2018, puede mencionarse la contratación de un gerente para coordinar el ámbito de gobernanza del clúster y apoyar la implementación de las acciones estratégicas, la realización de talleres de generación de ideas para emprendedores y empresarios, de fortalecimiento de las capacidades de articulación de APROTUR y una instancia de evaluación intermedia del programa con los actores que firmaron el convenio.

Otro hito destacable es la realización de la primer convocatoria de “Apoyo para Validación de Ideas Innovadoras de Oferta Turística de Piriápolis”.

La Convocatoria permaneció abierta a postulaciones entre el 14 de setiembre y el 15 de octubre del año 2018. Se recibieron 23 ideas, se preseleccionaron 15 para ser apoyadas en el fortalecimiento de la idea de negocio y posteriormente, se seleccionaron 11 para apoyarlas en la ejecución del plan de acción definido para su validación, comenzando esta etapa en diciembre de 2018.

## Programa de Oportunidades Circulares

Con el fin de promover una transición eficaz hacia una economía más sustentable que opere bajo el paradigma de la Economía Circular, junto al proyecto Biovalor lanzamos en forma conjunta el Programa de Oportunidades Circulares.

El programa está conformado por tres componentes. El primer componente, es un ciclo de 5 “eventos de inspiración circular” para presentar oportunidades circulares en cadenas de producción predefinidas. En la Edición 2018 realizamos eventos sobre las cadenas de alimentos, curtiembres, plásticos, vitivinícola y construcción.

El segundo componente consiste en la realización de una convocatoria para la validación de ideas circulares y un apoyo de mentoría para fortalecer las ideas preseleccionadas. Además un fondo no reembolsable de hasta un máximo de USD 5.000 para las ideas seleccionadas.

El tercer componente es la realización de una convocatoria para la implementación de proyectos circulares. En este componente se prevé apoyar de forma no reembolsable el desarrollo de los proyectos seleccionados variando el monto y porcentaje máximo a cofinanciar a cada proyecto, según la categoría de la empresa postulante o de la mayoría de las empresas que conforman la red de empresas y/o asociaciones empresariales.

Para las convocatorias del año 2018, se asignó un presupuesto de USD 25.000 para apoyar al conjunto de ideas que resulten seleccionadas y USD 550.000 para el total de proyectos seleccionados por parte de ANDE y de Biovalor. Ambas convocatorias permanecieron abiertas entre el 1º de junio y el 30 de agosto de 2018. Se postularon un total de 70 ideas al componente de validación y 37 proyectos para implementación. Cumplido el proceso de evaluación, 5 ideas y 7 proyectos fueron seleccionados, comprometiéndose recursos de ANDE y de Biovalor por un importe total de USD 624.644. (Ver Tablas 5 y 6).

IMPLEMENTACIÓN DE IDEAS		
PROYECTO	ENTIDAD EJECUTORA	MONTO ANDE / BIOVALOR (USD)
Alambique móvil	José A. Misuraca y Cia SRL + Janet De Armas y Gabriel Luzardo + Tunin Hnos SRL + La Geovana LTDA + Zunino Pastorino Norberto Carlos	50.144
Implementación de sistema de producción circular en Cervecería Oceánica	Limensol Company SA	100.000
Llévate Uruguay en la piel: Experiencia Tannat, Neuromarketing y Turismo	Autóctona SRL	49.600
No soy plástico. Pellet Biodegradable y Compostable para la Industria del Plástico Nacional	Euroagro S.A.	99.900
Pirólisis de Neumáticos Fuera de Uso (NFU)	Corsial SRL	100.000
Producción Ladrillos Ecológicos	Cooperativa de Trabajo Coople + Bader Int Sucursal Uruguay	100.000
RCD reciclaje	Ruiz Mendez Carlos Daniel y Ceruti Roascio Giannina Antonella	100.000
<b>MONTOS TOTALES</b>		<b>599.644</b>

Tabla 5

VALIDACIÓN DE IDEAS		
NOMBRE DE LA IDEA	EMPRENDEDORES	MONTO ANDE / BIOVALOR (USD)
Complementos Nutricionales	Gustavo Balbi, Mary Lopretti, Fernando Niggemeyer	5.000
De tu pared al campo	Miguel Scandaliaris	5.000
Lemon x Ceprodih	Adriana Abraham, Belén Díaz	5.000
Orujo de Tannat - Desarrollo de productos alimenticios funcionales a partir de Orujo de Tannat	Gerardo Alzogaray, Patricia Arcia, Ana Curutchet, Diego Dubarry, Andreina Machado	5.000
Ukudala	Romina Napoli, Camila González	5.000
MONTOS TOTALES		25.000

Tabla 6

## Actividades de desarrollo de capacidades y fortalecimiento

### Estudio de relevamiento e identificación de espacios de articulación con foco en el desarrollo productivo

Llevamos adelante un relevamiento de los espacios de articulación existente a nivel sectorial, con foco en desarrollo productivo, de forma de identificar las principales líneas de acción priorizadas por estos ámbitos, y una posible estrategia de vinculación y fortalecimiento con ANDE.

Este relevamiento constituye un insumo para la definición de las estrategias de apoyo a implementar desde ANDE como forma de promover el fortalecimiento de capacidades de articulación a nivel público y privado para mejorar el desarrollo productivo.

### Estrategia de apoyo a ámbitos de articulación con Dirección Nacional de Industrias - MIEM

En el marco del Plan Nacional de Transformación Productiva y Competitividad que incluye la incorporación de Hojas de Ruta para el desarrollo competitivo de sectores o actividades específicos (Tecnologías de la Información y Comunicación, industrias creativas, turismo, servicios globales y logística, forestal madera, farmacéutica, biotecnología y alimentos) se identificaron una serie de proyectos para fortalecer la implementación de las acciones definidas en las hojas de ruta vinculadas a sectores de la industria, fortaleciendo las capacidades y el conocimiento a nivel de los ámbitos sectoriales de articulación (Consejos sectoriales).

Los proyectos identificados inicialmente se enfocan en la generación y sistematización de información de base vinculada a actividades de industrias creativas, y electrónica y robótica, y serán ejecutados en forma conjunta entre ANDE y el MIEM. El monto estimado del proyecto conjunto alcanza los \$U 4.100.000 contando con aportes de ANDE y del MIEM, a ser ejecutados por ANDE.

## Participación en Proyecto Polos de Competitividad

El proyecto Polos de Competitividad tiene por objetivo fortalecer la capacidad de actuación de las instituciones en materia de clúster y especialización inteligente, y promover la colaboración en áreas de interés común entre clúster y polos productivos entre la Unión Europea y Latinoamérica y el Caribe.

Este proyecto es liderado por la Fundación Unión Europea - América Latina y el Caribe (Fundación EU-LAC), creada por el Gobierno de la Unión Europea (UE) y de la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (CELAC) en 2010. La Fundación tiene la misión de fortalecer y promover la asociación estratégica birregional, mejorando su visibilidad y fomentando la participación de las sociedades civiles.

En el marco del proyecto se busca reactivar y ampliar la red birregional de actores, apoyar la producción y diseminación de conocimiento sobre competitividad e innovación, capacitar en materia de gobernanza de clúster y avanzar en el fortalecimiento de la colaboración entre la UE y ALC.

## Participación en capítulo latinoamericano de la red TCI

TCI es una red de personas e instituciones a nivel internacional con el objetivo de promover la competitividad de los clústers y las regiones, mediante actividades de colaboración e intercambio entre regiones, capacitaciones, difusión de conocimiento, casos de éxito y buenas prácticas, y generación de vínculos entre actores y regiones.

El capítulo latinoamericano se compone de representantes de instituciones del sector público y privado de Latinoamérica, donde se intercambian experiencias, se validan líneas de acción y se fortalecen los vínculos regionales. La participación en las actividades de TCI Latam permiten fortalecer los vínculos con las instituciones dedicadas a la mejora de la competitividad en diferentes áreas actividad, identificando oportunidades de desarrollo y cooperación para Uruguay, y posicionando a ANDE a nivel regional.

## Grupo de Trabajo de Uruguay para la Comunidad de Práctica con el sector Privado sobre Cambio Climático

En el marco de un proyecto de EUROCLIMA +, programa con financiamiento de la Unión Europea para apoyar a los países de América Latina en la implementación de los compromisos asumidos en el Acuerdo de París sobre cambio climático.

Junto con la Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional (AUCI) y la Unidad de Cambio Climático de la Dirección Nacional de Medio Ambiente (DINAMA), participamos en un grupo de trabajo para definir una estrategia para fomentar la realización de acciones concretas que incentiven a las empresas y actores del sector privado a desarrollar modelos productivos sostenibles y de bajas emisiones.

# Desarrollo empresarial e institucional

---

# Desarrollo empresarial e institucional

## Apoyo a otras Agencias e Instituciones para la implementación de Programas de Desarrollo Productivo

En el marco del art. 9 de la Ley de Creación del Fondo de Desarrollo (FONDES, Ley 19.337) realizamos aportes en este pilar estratégico para que otras Agencias e Instituciones Públicas implementen instrumentos de apoyo a las mipymes.

Particularmente en el año 2018 asumimos el compromiso de destinar USD 1.200.000 para implementar el programa de apoyo a la internacionalización de mipymes denominado Proexport+, en sus ediciones 2018-2019. El Programa es parte del Plan Nacional de Transformación Productiva y Competitividad 2018, siendo implementado por Uruguay XXI y cofinanciado por la Agencia y el Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional (INEFOP).

## Centros de Competitividad Empresarial (CCE)

En octubre del año 2017 firmamos un Convenio con INEFOP y la secretaría del SNTPyC, mediante el cual se establece la apertura de dos Centros de Competitividad Empresarial (CCE), en forma piloto, en los Departamentos de Rivera y Tacuarembó. A fines del mes de abril del año 2018 abrieron sus puertas al público ambos Centros. Nuestro compromiso financiero asciende a un aporte de poco más de medio millón de dólares (USD 510.782) para el financiamiento de la operativa de los Centros por un período de dos años.

Los CCE son un espacio en donde las mipymes y los emprendedores de un territorio determinado pueden acceder a una oferta de apoyo integral para su crecimiento y desarrollo. Cada Centro es un espacio donde se brinda apoyo integral a micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) y emprendedores "(...) que demuestren interés, compromiso y potencial de desarrollo en su territorio". Asimismo, los CCE buscan officiar de "ventanilla única" de la oferta de instrumentos de desarrollo productivo disponibles para las empresas y emprendedores del territorio, officiando de "nexo" entre los potenciales beneficiarios y las diversas instituciones que ofrecen instrumentos de política pública.

Durante los primeros meses de ejecución los Centros tomaron contacto con empresas y emprendedores del territorio, algunos de las cuales fueron identificados como potenciales clientes (Pre-Clientes) y otros se transformaron en Clientes de los CCE. En el sistema informático fueron registrados al finalizar el mes de diciembre de 2018 unos 94 Clientes y 500 Pre-Clientes (ver Tabla 7).

Se denomina Pre-Cliente a aquellas empresas y emprendedores con potencial de transformarse en Clientes de los CCE. En la práctica, en esta categoría se incluyeron todas aquellas empresas y emprendedores que tuvieron algún acercamiento con los CCE: i) participaron en alguna actividad (por ejemplo, talleres de sensibilización) ii) tomaron contacto con el personal de los Centros; o iii) pidieron ser contactados a través de la plataforma web (eCenter).

CENTROS DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL				
TIPO	RIVERA	TACUAREMBÓ	TOTAL	
Pre-Clientes		294	206	500
	Emprendedores	131	96	227
	Empresas	163	110	273
Clientes		45	49	94
	Emprendedores	16	15	31
	Empresas	29	34	63
<b>TOTAL</b>	<b>339</b>	<b>255</b>	<b>594</b>	

Fuente: Registros del Programa.

Tabla 7

Los Clientes de los Centros son aquellos emprendedores o empresas que han tenido actividad en los CCE y recibieron al menos uno de los siguientes tres productos: Diagnóstico, Plan de Acción y Capacitaciones y/o Derivaciones. A diciembre del año 2018, luego de 8 meses de funcionamiento de los Centros de Rivera y Tacuarembó, se brindó apoyo a más de 60 empresas y 30 emprendedores.

A la fecha de redacción de este informe se está trabajando en la apertura de cuatro nuevos Centros para el año 2019: uno en Salto, uno en Paysandú y dos en el Departamento de Canelones (Las Piedras y Ciudad de la Costa).

## Programa de Apoyo al Fomento de la Competitividad Territorial

En el segundo semestre del año 2016 se realizó una convocatoria organizada conjuntamente por ANDE y la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP) para impulsar procesos de desarrollo territorial y de mejora de la competitividad territorial. A inicios del año 2017 se seleccionaron 8 proyectos de los 15 postulados: 7 son departamentales y el restante es Regional.

Los proyectos aprobados se mantuvieron en ejecución durante todo el año 2018. Los proyectos seleccionados tienen la característica de articular con diferentes socios estratégicos en cada, entre los que se encuentran los gobiernos departamentales, instituciones del sector privado e instituciones educativas, de investigación y/o innovación. En los proyectos aprobados y en ejecución se involucran más de 40 instituciones.

Cada uno de los proyectos prioriza sectores productivos como estrategia departamental para, a través de acciones asociativas y alianzas entre las instituciones y actores involucrados, mejorar la competitividad y fomentar la diversificación productiva a nivel territorial. (Ver Tabla 8).

DESARROLLO TERRITORIAL					
DEPARTAMENTO	NOMBRE	MONTO FINANCIADO ANDE - OPP	MONTO CONTRAPARTE EFECTIVO	MONTO CONTRAPARTE ESPECIE	TOTAL PROYECTO
Paysandú, Salto, Río Negro	Desarrollo de capacidades productivas sustentables y competitivas de la lechería del Litoral Norte	69.049	552.390	621.439	557.924
Canelones	Plataforma de Articulación de la Innovación para la Competitividad Territorial	71.168	569.343	640.511	614.468
Montevideo	Oeste Productivo: "Parque Tecnológico Industrial del Cerro, generando desarrollo, emprendimientos y economía local"	59.439	475.515	534.954	399.956
Flores	EcoParque Industrial de Flores. Apoyo a la cadena de valor de la industria del reciclado de materiales inorgánicos	69.880	559.042	628.923	265.394
Paysandú	La innovación como estrategia de cohesión social y territorial para la construcción de una sociedad de conocimiento.	60.400	483.197	543.597	24.994
Salto	Avanza Salto Hortícola	4.970	39.758	44.728	21.965
Florida	Mejora de la Competitividad de la Cadena de Valor Ovina en pequeños y medianos productores en la zona Centro y Este del departamento de Florida	4.970	39.758	44.728	21.965
Rivera	Desarrollo y fortalecimiento de la cadena de valor del sector Maderero de Rivera, con énfasis en la mejora de la productividad, de la competitividad y de la calidad del empleo.	4.970	39.758	44.728	21.965

Tabla 8

## Programa Integral de Adecuación Tecnológica para pymes

El objetivo del Programa Integral de Adecuación Tecnológica para pymes” (AT) es disminuir la brecha de tecnológica de las pymes con respecto a las empresas grandes, brindando apoyo para la elaboración de un plan de adecuación tecnológica a partir de un diagnóstico tecnológico previo, asistencias técnicas para la implementación del plan y el ofrecimiento de instrumentos financieros acordados para la financiación de la incorporación de tecnología.

Firmamos en el mes de agosto de 2018 un Convenio de colaboración con el Centro de Extensión Industrial (CEI), institución encargada de la implementación del programa, asumiendo un compromiso financiero de \$U 3.581.093 (aproximadamente USD 115.000). Este apoyo financia las actividades vinculadas a las 3 etapas del programa: elaboración de diagnóstico tecnológico, elaboración de plan de acción y realización de evaluación económico-financiera.

El Programa es la iniciativa número 40 del Plan Nacional de Transformación Productiva 2018 de Transforma Uruguay, habiéndose conformado un Comité de Evaluación integrado por ANDE, DINAPYME (MIEM) e INEFOP. El comité se encarga de supervisar el funcionamiento del Programa, analizar los resultados que se vayan alcanzando y aprobar los proyectos a ser apoyados en el marco del programa.

## Generación de conocimiento e impulso a procesos de formación en desarrollo productivo

### Diploma CLAEH

Durante el año 2018 se realizó la segunda edición del diploma “Enfoques, estrategias y herramientas de desarrollo económico territorial” coorganizado por ANDE y Universidad CLAEH, con el fin de generar nuevas capacidades para la gestión del desarrollo económico local/territorial y promover una red de actores que compartan abordajes e instrumentos.

Participaron 28 profesionales y/o gestores provenientes del sector público local, nacional, sector privado y universidad, y estuvieron representados 17 departamentos.

## **Diploma de Postgrado en Economía y Gestión para la Inclusión**

En el año 2018 apoyamos la edición 2018 del Diploma de Posgrado en Economía y Gestión para la Inclusión, dictado por la Facultad de Ciencias Económicas y Administración de la Universidad de la República (FCEyA, Udelar). Nos comprometimos a aportar hasta la suma de \$U 738.500 en tres medias becas para aquellos interesados en cursar el Diploma y dos becas totales para empleados de la Agencia.

## **Elaboración y presentación del Índice de Desarrollo Regional**

En el año 2018 apoyamos la elaboración del Índice de Desarrollo Regional (IDERE) Chile-Uruguay. El indicador es una herramienta que mide el desarrollo a nivel territorial desde una perspectiva multidimensional. Nace de la articulación de voluntades y trabajo conjunto del Instituto Chileno de Estudios Municipales (ICHEM) de la Universidad Autónoma de Chile y el Instituto de Economía (IECON) de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la Universidad de la República del Uruguay. La publicación cuenta con el respaldo de la Red Iberoamericana de Estudios del Desarrollo (RIED) y el patrocinio de la Agencia Nacional de Desarrollo (ANDE) del gobierno de la República Oriental del Uruguay y de la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica (CONICYT) del gobierno de Chile.

# Recursos Humanos

---

# Recursos Humanos

Contamos con un equipo integrado por profesionales que incluye distintas áreas de conocimiento, género y franjas etarias, apostando a atraer, retener y potenciar el talento de nuestros colaboradores, valorando la diversidad de posturas y la inclusión.

Haciendo foco en la actualización continua y con el fin de potenciar las capacidades de los recursos humanos, durante 2018 se destinaron 1.834 horas a capacitación, con un promedio de 46 horas de capacitación por colaborador. El 65% de los colaboradores participaron en al menos una instancia de actualización. Por su parte, 12 colaboradores participaron de foros internacionales de actualización profesional.

En el marco de la planificación estratégica, trabajamos en un Plan para consolidar la Cultura Organizacional definida. Se vienen realizando actividades que tienen que ver con la difusión de los valores ANDE, la generación de espacios de intercambio dentro y entre los equipos y a nivel general mediante reuniones, participación en proyectos comunes con otras áreas y actividades diversas de integración. Adicionalmente se realizaron talleres de sensibilización, entre los que se puso foco en mejorar el clima y la comunicación a través del feedback motivacional y el trabajo en la salud física y psicológica de los trabajadores con talleres y diagnóstico sobre ergonomía, y otras acciones que impactan en la salud y seguridad ocupacional.

