



MEMORIA ANDE 2016

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.

Por resolución del Poder Ejecutivo número 729/015 del 22 de junio de 2015 se designó el primer Directorio de la Agencia, que aceptó y tomó posesión el 8 de julio de 2015.

Con fecha 10 de julio de 2015 se aprobó el Reglamento de funcionamiento interno del Directorio.

Con fecha 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 \$ 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 \$ 307.550.443 (trescientos siete millones quinientos cincuenta mil cuatrocientos cuarenta y tres pesos uruguayos).

Con fecha 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.

Por otra parte, se celebró entre ambas instituciones un Acuerdo referido al art. 29 de la ley 18.602, que estableció la facultad en favor de ANDE para incorporar funcionarios de la CND que fueran desvinculados de ella. En esa oportunidad se definieron las bases para ejercer la facultad prevista en el art. 29 y se detallaron las personas (siete) que aceptaron la propuesta de ANDE para integrarse a su plantel.

A partir del 1 de enero de 2016 los miembros del personal fueron incorporados a ANDE, reconociéndoseles la antigüedad y contratándoseles con ánimo de permanencia.

[ANDE como partición administradora del Fondo para el Desarrollo](#)

Con fecha 23 de marzo de 2015, se emitió el decreto 100/2015 que modificó en gran parte al decreto 341/011 y designó para la administración de los fondos del Fondo para el Desarrollo (FONDES) al Instituto Nacional de Cooperativismo (INACOOOP) y a la Agencia Nacional de Desarrollo (ANDE).

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

Con fecha 23 de febrero de 2016 se suscribió entre ANDE e INACOOOP un acuerdo de partición del Fondo para el Desarrollo, 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 18 de noviembre de 2016, ANDE celebró un contrato con República AFISA para constituir un nuevo fideicomiso para la administración de los fondos adjudicados a su partición (FA-FODESA).

Con fecha 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, actualmente administrados por República AFISA.

Finalidad

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.

Cometidos de la 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.

Áreas de Desarrollo

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.

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.

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, respaldados y ver crecer el ecosistema.

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.

Acceso al Financiamiento

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.

Programas:

- Programa de Financiamiento de ANDE: desarrollamos el Programa de Financiamiento de ANDE (PFA) que actúa ofreciendo financiamiento y apoyo técnico a instituciones que otorgan crédito directamente a las mipymes.
- Sistema Nacional de Garantías: facilitamos el acceso al financiamiento desarrollando y promoviendo instrumentos de garantía para mipymes mediante el Sistema Nacional de Garantías (SiGa), el cual promocionamos y potenciamos en todo el país.

Asociatividad e Integración

Buscamos contribuir al desarrollo productivo sostenible a través de la promoción de asociaciones estratégicas entre actores privados y públicos que generen mejoras de productividad y competitividad en las empresas dentro del territorio nacional.

Fortalecimiento de redes estratégicas

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

- Programa de Clústers: apoya la formación o consolidación de grupos asociativos entre mipymes de bienes y servicios pertenecientes a un sector y genera espacios público-privados de mejora competitiva.

Fortalecimiento de cadenas de valor

Trabajamos en fortalecer el desarrollo de pymes en los diferentes eslabones de las cadenas de valor, apoyando la optimización de procesos, mejoras de calidad y reducción de costos, incrementando los beneficios a lo largo de la cadena y promoviendo relaciones sostenibles de largo plazo.

- Programa de Desarrollo de Proveedores: promueve el desarrollo de capacidades en mipymes proveedoras de grandes empresas, y apoya la integración de nuevas, mediante la identificación de oportunidades de negocios para la empresa tractora y las proveedoras que incrementen su productividad, competitividad y mejoren el ambiente de negocios.

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.

Implementación de programas e instrumentos a escala territorial

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

- Centros de Competitividad Empresarial: los centros 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 los actores públicos, privados y de conocimiento para desarrollar iniciativas en las siguientes áreas: productiva, de formación y capital humano, de fortalecimiento de las capacidades institucionales y de capital social territorial.

- Programa de Apoyo al Fomento de la Competitividad Territorial: programa que busca contribuir a la mejora de la competitividad del país.

Generación de conocimiento e impulso a procesos de formación territorial

Se desarrolla la generación y sistematización de conocimiento territorial y se impulsan alianzas para el desarrollo de programas de formación en conjunto con universidades e institutos especializados tanto nacionales como locales.

Fortalecimiento institucional y apoyo a redes territoriales

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

Evaluación y Monitoreo

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

Planificación y Control

Desde el inicio trabajamos por procesos, bajo la premisa de la mejora continua, y en un marco y con metodología propia de planificación estratégica de corto, medio y largo plazo.

Esto se concreta en un plan estratégico general, ordenado por iniciativas claves y de apoyo, además de planes operativos anuales por área y/o proceso (POA). Contamos con un área y procesos específicos de control y seguimiento del plan estratégico, con una rutina constante de revisión del cronograma, además de revisiones trimestrales de los POA e iniciativas, y monitoreo constante de los POA, como consecuencia del Plan Estratégico General.



1. Emprendimientos

1.1 Apoyo a emprendedores

Con el objetivo de incrementar la cantidad y calidad de nuevos emprendimientos, durante 2016 se diseñó y se lanzó el instrumento Semilla ANDE. Este programa busca dar apoyo a emprendedores mediante un apoyo no reembolsable para la puesta en marcha de emprendimientos.

En este marco se realizaron 17 talleres de difusión en Montevideo y el interior, que derivaron en un total de 150 proyectos postulados, con la participación de más de 300 emprendedores durante todo el proceso.

1.2 Fomento de la cultura emprendedora

Con foco en educar, sensibilizar y motivar el espíritu emprendedor, se participó de la Expo Educa, promoviendo que emprender sea una opción de vida para los jóvenes uruguayos. En este mismo sentido se potenció el Programa de Empresas Juveniles de DESEM, con el objetivo de que en edades tempranas se puedan adquirir las habilidades necesarias para emprender. Con este apoyo, el programa podrá implementarse en todo el país.

Con el objetivo de también potenciar el espíritu emprendedor en todas las edades, se trabajó junto a la Red de Apoyo a Futuros Empresarios (RAFE) en el rediseño del programa de Apoyo a las Actividades de Fomento de Cultura Emprendedora.

También se ha iniciado el trabajo conjunto con instituciones como C Emprendedor, ANII y Emprenur para promover el Portal Emprendedor Uruguayo.

1.3 Fortalecimiento del ecosistema uruguayo

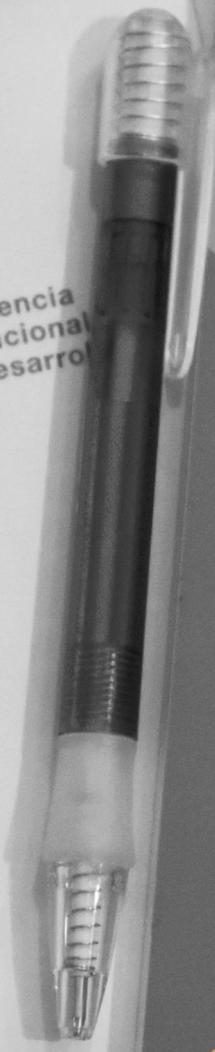
En el marco del fortalecimiento del ecosistema emprendedor uruguayo, se realizó un mapeo nacional de instituciones y mediante talleres se las invitó a sumarse como socias del acompañamiento a emprendedores dinámicos.

En este sentido se logró crear una red de socios formada por más de 50 Instituciones Patrocinadoras de Emprendimientos (IPEs), de las cuales el 60% pertenecen al interior del país. Y con el objetivo de fortalecer las capacidades de estas instituciones, se realizó el primer encuentro nacional de IPEs, que constó de dos jornadas de capacitación, intercambio y nivelación de conocimientos.



ANDE Agencia Nacional de Desarrollo

NOTAS
escribi tus ideas



ANDE Agencia Nacional de Desarrollo

AF
Acceso al
Financiamiento

RESULTADOS

2. Financiamiento

2.1 Programa de Financiamiento ANDE - PFA

Durante el año 2016 continuamos y profundizamos el acceso al financiamiento de proyectos productivos a través del relanzamiento del programa de financiamiento de segundo piso, incluyendo nuevas instituciones, mejorando así el alcance nacional de la herramienta.

Se aprobó la política de crédito durante 2016 y se establecieron comités de créditos periódicos. También se lanzó el Programa de Financiamiento ANDE (PFA), con lo que se mejoraron las condiciones de acceso a fondos a las instituciones de primer piso que operan con micro y pequeñas empresas. Se colocaron a mipymes 10 millones de dólares en un total de 5.941 operaciones crediticias. La cantidad de mipymes financiadas es de 1.042 y el saldo de cartera al 1º de diciembre es aproximadamente 6 millones de dólares en 14 instituciones de primer piso.

Se logró un alcance territorial de 18 departamentos, cubriendo la casi totalidad del país con la excepción del departamento Treinta y Tres.

2.2 Programa Empresariado Social - PES

Durante el año 2016 se extendió el plazo de ejecución del programa que busca solucionar problemas socioeconómicos que afectan a la población de bajos ingresos y se encuentran en estudio nuevos proyectos de inclusión de microempresarios sin acceso a financiamiento.

La ejecución del componente reembolsable ha generado más de 175.000 dólares en créditos e implicó la participación de 3 instituciones financieras, que canalizaron 141 créditos, de los cuales 64 se otorgaron a mujeres y 77 a hombres.

Por otro lado la ejecución del componente no reembolsable generó más de 69.000 dólares e implicó el involucramiento de 2 instituciones financieras y una agremiación de productores, dando como resultado 217 capacitados de los cuales 107 son mujeres y 110 son hombres.

2.3 Primer Fideicomiso de Garantías ANDE-SiGa - FGAS

Se firmó el Primer Fideicomiso de Garantías ANDE-SiGa destinado a apoyar a las pequeñas y medianas empresas de Uruguay.

Este fideicomiso busca atender la coyuntura actual de menor expansión económica mediante el otorgamiento de garantías a la reestructuración de créditos inicialmente para capital de trabajo.

El objetivo de este fondo de garantías específico es aportar a las pequeñas y medianas empresas económicamente sanas para solucionar problemas de capital de trabajo generados por la menor expansión del ciclo económico. Es importante destacar que se contempló que la garantía no tiene costo para la empresa ni para la institución financiera.

2.4 Marco Normativo para Microfinanzas (MF)

Durante 2016 se avanzó en la determinación de la medición de la tasa de interés para microempresas con la Superintendencia de Instituciones Financieras del BCU. El Banco revisó la solicitud de ANDE y encontró una solución satisfactoria para el sector, la cual ya está implementada.

Se revisaron los marcos normativos de los países de la región para determinar las posibles mejoras en lo nacional.

2.5 Paquete de Fomento a la Microfinanzas

En un trabajo conjunto con las instituciones de microfinanzas en Uruguay, se validó durante 2016 la necesidad de disponer de instrumentos de incentivo para el sector y como resultado se logró el “Paquete de Fomento a las Microfinanzas”, que será lanzado en 2017.

Se trata de un conjunto de instrumentos destinados a la promoción de las microfinanzas en el territorio nacional cuyos objetivos son conducir al mercado de las microfinanzas hacia una senda de crecimiento sostenible, fortalecer el sector y alcanzar un número mayor de beneficiarios de microcréditos.



ANDE Agencia Nacional de Desarrollo
el desarrollo entre todos

ANDE Agencia Nacional de Desarrollo



Asociatividad e integración

RESULTADOS

3. Asociatividad e Integración

Durante 2016 continuamos el trabajo para generar y fortalecer redes colaborativas público-privadas.

3.1 PDP Tacuarembó

Es así que se trabajó fuertemente en el acompañamiento del Programa de Desarrollo de Proveedores de Tacuarembó.

Se firmó un acuerdo con la Asociación Empresarial de Tacuarembó para el apoyo del PDP Tacuarembó, lo que permitió potenciar este programa que se venía desarrollando desde 2013 y trabajar aspectos para su mejora y crecimiento. El convenio estableció una fase 2016, en la que se enfatizó el trabajo con las tractoras del departamento y se diseñaron y abordaron aspectos relacionados con la generación de condiciones para el desarrollo de un PDP a escala nacional.

3.2 Programa Desarrollo de Proveedores

A su vez, diseñamos el Programa Nacional de Desarrollo de Proveedores, que será lanzado en 2017. Este programa tiene por objetivo desarrollar capacidades en mipymes proveedoras de empresas tractoras, de modo de mejorar la productividad y competitividad en la cadena, incluyendo componentes de capacitación, asistencia técnica, certificaciones, adecuación tecnológica, entre otros.

3.3 Programa Conglomerados Productivos

En el ámbito sectorial, se trabajó en la definición de un programa de conglomerados productivos - clústers. Se diseñó un programa piloto para el sector turístico en Piriápolis. El programa incluye la generación de un plan estratégico para el sector y la convocatoria a proyectos asociativos alineados a dicho plan. En octubre se firmó un convenio entre ANDE, el Ministerio de Turismo, la Intendencia Departamental de Maldonado y la Asociación de Promoción Turística de Piriápolis - APROTUR para la implementación del programa. En diciembre se seleccionó el consultor para desarrollar el plan estratégico del sector.



DT
Desarrollo
Territorial

ANDE Agencia
Nacional de
Desarrollo
"el desarrollo entre todos"

EM
Estrategia y
Marketing

ANDE Agencia
Nacional de
Desarrollo

DT

Desarrollo
Territorial

RESULTADOS

4. Desarrollo Territorial

Durante 2016 se trabajó en fortalecer la institucionalidad y las capacidades de las organizaciones orientadas al desarrollo productivo local en todo el país. Se brindó apoyo técnico y soporte a organizaciones locales promotoras de desarrollo.

4.1 Programa de competitividad territorial de ANDE

Se diseñó e implementó en conjunto con OPP el Programa de Fomento de la Competitividad Territorial con cobertura en todo el país. En este marco, y en conjunto con CEPAL, se realizó una gira por todo el país, que derivó en el primer llamado. Se recibieron 15 postulaciones que involucran a 40 instituciones para la ejecución durante 2017.

4.2 Acciones de formación y generación de conocimiento

Se buscó desarrollar la generación de conocimiento y acciones de formación, para lo que se realizaron acuerdos con universidades públicas y privadas, se apoyaron y realizaron foros, seminarios e instancias de discusión pública sobre desarrollo económico territorial, y se impulsó el concurso de propuestas y/o monografías sobre el tema.

4.3 Centros de competitividad empresarial

En el marco de la implementación de centros de competitividad empresarial en el territorio nacional, se comenzó a diseñar el Modelo de Centros. Estos son un espacio donde se puede acceder a una oferta de apoyo integral para el crecimiento de mipymes y emprendedores.

4.4 Trabajo en red e institucionalidad territorial

Se diseñó la metodología y el plan de apoyo al fortalecimiento de la red de agencias de desarrollo, explorando líneas de trabajo conjuntas con la red de centros comerciales del interior.



ANDE Agencia Nacional de Desarrollo
el desarrollo entre todos

MM
el desar

ANDE Agencia Nacional de Desarrollo

EM

Evaluación y Monitoreo

RESULTADOS

5. Evaluación y Monitoreo

Se diseñó y se encuentra en etapa de implementación el Sistema de Monitoreo y Evaluación.

Se elaboraron planes de evaluación y monitoreo de los instrumentos que la Agencia diseñó en el correr del año 2016. Cada plan incluye la definición de la línea de base para la correcta medición de la implementación y ejecución de los instrumentos diseñados.



Recursos Humanos

RESULTADOS

6. Recursos Humanos

Recursos Humanos ha participado desde los primeros pasos de la Agencia trabajando en la conformación del equipo y su consolidación.

Se participó en el diseño de la estructura organizativa y la elaboración de los perfiles de cargos. Se elaboraron los estatutos del personal y se diseñaron políticas y procedimientos del área.

Con el fin de potenciar las capacidades de los recursos humanos, se diseñó e implementó un programa de actualización continua.

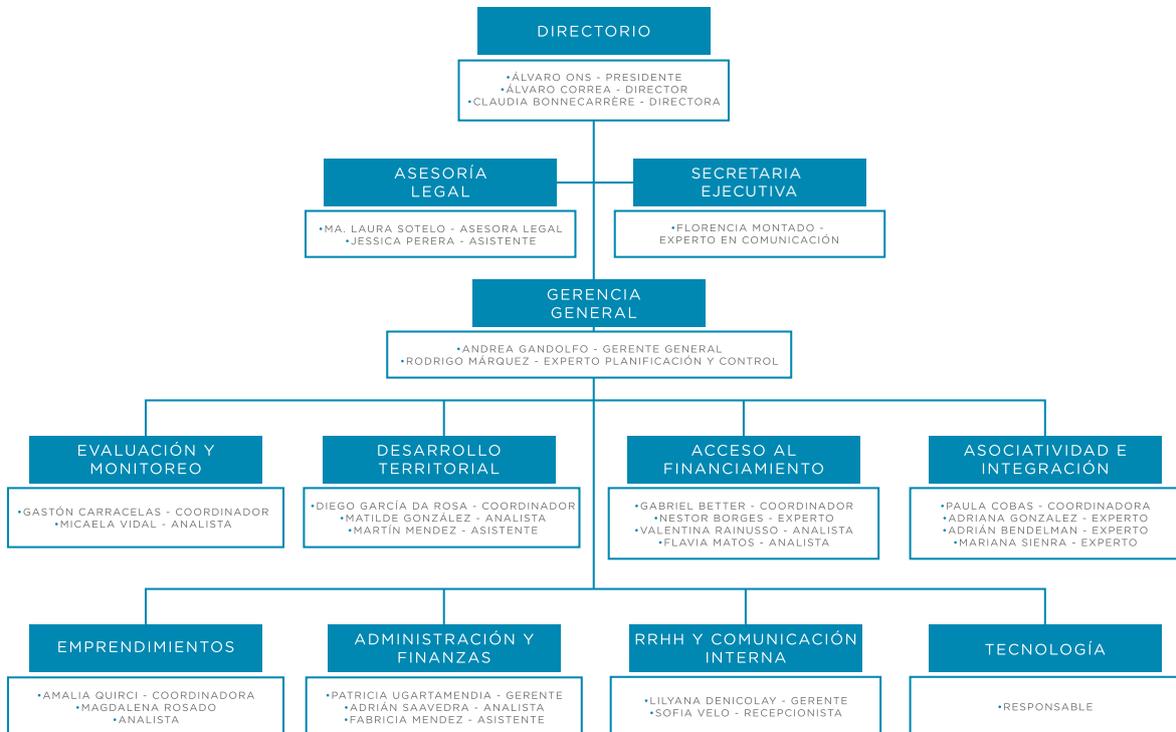
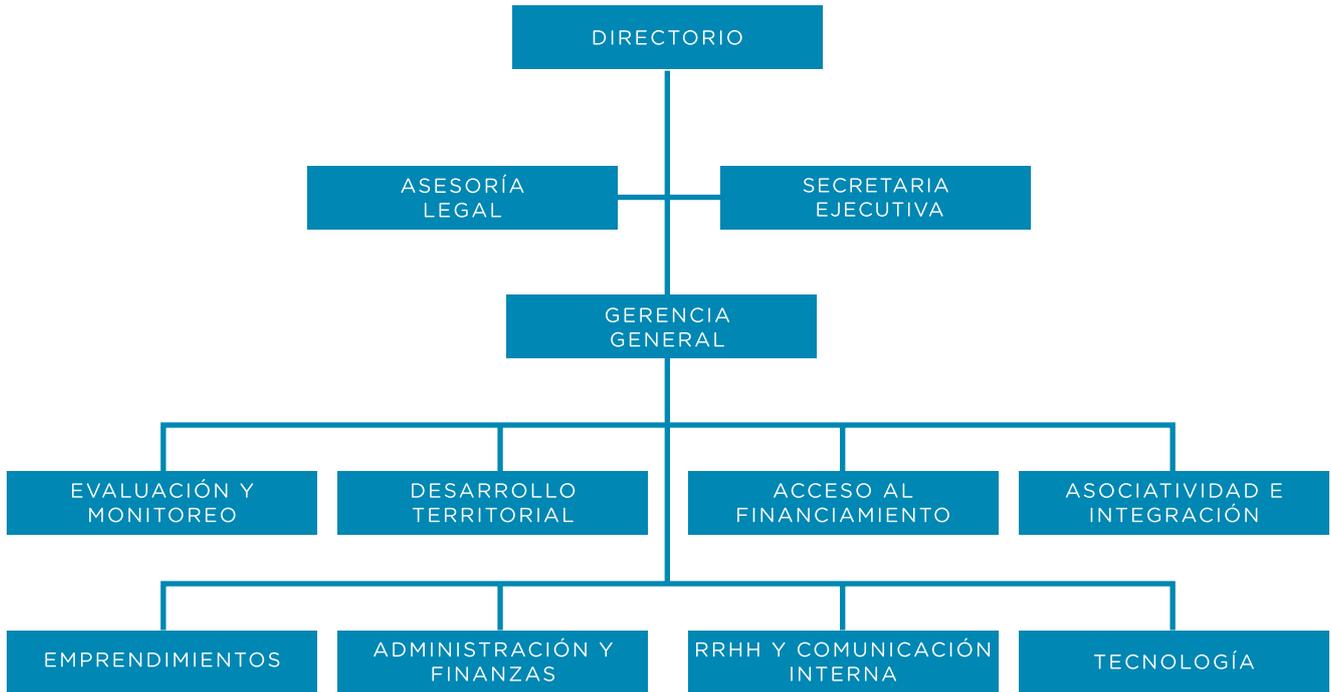
Durante 2016 el 100% de los colaboradores participaron por lo menos en una instancia de capacitación.

En total se destinaron 235,5 horas a capacitación, lo que significa un promedio anual de 9 horas de capacitación por colaborador.

En el entendido de que para favorecer el desarrollo es importante que todos los colaboradores reciban impresiones y sugerencias de su gestión, se diseñó e implementó la herramienta de evaluación de desempeño, cuyos resultados han sido un insumo fundamental para la planificación de la capacitación de 2017.

Es así que hoy la ANDE cuenta con un equipo comprometido y alineado con los objetivos institucionales.

Organigrama

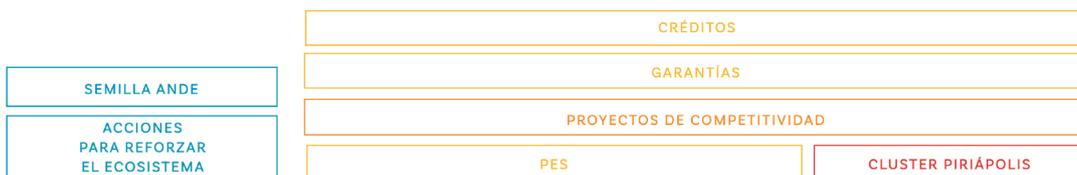


Portafolio de programas ANDE

PORTAFOLIO ANDE



PROGRAMAS EN CURSO



EMPRENDEDORES

**MICRO
EMPRESAS**

**PEQUEÑAS
EMPRESAS**

**MEDIANAS
EMPRESAS**

**GRANDES
EMPRESAS**

ACCIONES EN DISEÑO Y PROCESO





Rincón 528 Piso 2 - CP 11000
Montevideo, Uruguay
+598 2915 3404
www.ande.org.uy