

# Agencia Nacional de Desarrollo

---



# Memoria Anual 2020

El 2020 no fue un año más. Como ya es sabido a 13 días de asumir el gobierno, nos enfrentamos a una de las mayores crisis globales producto de la expansión de la pandemia del Covid. La pandemia supuso un golpe terrible para la economía y en particular para las micro, pequeñas y medianas empresas, que como sabemos, son las que enfrentan con mayores vulnerabilidades estos shocks externos de dimensiones y efectos hasta ese momento desconocidos. Esto nos exigió actuar desde el primer minuto y de manera coordinada con todo el Poder Ejecutivo para poder dar las respuestas contundentes que nuestras empresas requerían. No valían para esto las respuestas aisladas y la única forma de ser eficientes era a través de una coordinación virtuosa entre todos los organismos públicos que tienen responsabilidades en la política económica. Y lo hicimos dialogando con cada uno de los sectores afectados, marcando una gestión de puertas abiertas en donde la prioridad fue escuchar a cada uno de los colectivos y sus problemáticas, procurando brindar soluciones a medida para cada uno de ellos. Sobre la base de estas consideraciones, desde la Agencia Nacional de Desarrollo nos propusimos llevar adelante durante este quinquenio, una serie de transformaciones destinadas a impulsar la competitividad y el desarrollo sostenible de las mipymes a partir del diseño y la puesta en marcha de un set compacto y coherente de instrumentos de fácil acceso para las empresas y emprendedores de todo el país.

En primer lugar, se implementaron medidas económicas tendientes a mantener la salud financiera de las pequeñas y medianas empresas ante la situación generada por la emergencia sanitaria.

Durante el pasado año, se entregaron 46.000 subsidios que tuvieron como beneficiarios a aquellos que más lo necesitaban, los sectores y ramas de actividad más golpeados por la pandemia (monotributistas Mides, artistas, autores, guías turísticos) sumando un total de 7 millones de USD. Se otorgaron 45.000 créditos por un monto superior a los 12 millones de dólares a empresas afectadas por el covid 19 a través de distintos instrumentos financieros. Se subsidiaron las tasas de interés para más de 6.000 créditos a las micro y pequeña empresa en todo el país con el objetivo de brindar una mayor liquidez en mejores condiciones que la del mercado, por un total de 30 millones de dólares.

Además, participamos en la implementación del SIGA Emergencia, destinado a empresas con la necesidad de acceder a un crédito y que no cuentan con las garantías necesarias para respaldar el mismo. Con esta línea se garantizaron por parte del Estado 509 millones de dólares que permitieron brindar a las diferentes instituciones financieras créditos por casi 700 millones de dólares en un total de 20.000 créditos garantizados.

Pero el rol de ANDE no estuvo limitado solo a facilitar el acceso al crédito, sino que en este período se lanzaron iniciativas específicas para acompañar a las mipymes en este contexto, un ejemplo de ello fue la articulación de una Red de Atención a Empresas a través de más de 70 instituciones de todo el país cuyo

objetivo inicial fue informar y asesorar sobre las medidas tomadas por el Poder Ejecutivo para aliviar las consecuencias de la pandemia en el sector productivo. Como parte de esta red, pusimos en marcha una línea directa de atención a mipymes en donde hemos atendido a más de 36.000 consultas.

Constituimos en conjunto con el Congreso de Intendentes y la Unión Europea, un fondo de 1.400.000 USD, destinado a la reactivación del empleo y las mipymes en todo el territorio nacional, financiando iniciativas a propuestas de las intendencias departamentales en conjunto con el sector privado. Actualmente tenemos 24 proyectos en ejecución en todo el país a través de los 19 gobiernos departamentales.

En segundo lugar, se mantuvieron los programas habituales de ANDE, que este año tuvieron foco en dar respuesta a la coyuntura actual y en la reactivación.

Por un lado, nos propusimos potenciar y ampliar la cobertura de los instrumentos de apoyo al emprendimiento. Continuamos instrumentando los programas destinados a impulsar la creación y desarrollo de emprendimientos dinámicos. Pero además queremos ampliar la cobertura a un público objetivo mayor que incluya a los emprendimientos tradicionales. Para ello, estamos trabajando en el diseño de nuevos instrumentos focalizados para este tipo de emprendimiento que hoy no dispone de instrumentos específicos en el sistema de políticas públicas de apoyo.

Por otro lado, nos propusimos desarrollar un conjunto de instrumentos destinados a las empresas establecidas. Para alcanzar este objetivo, el primer paso fue crear en ANDE un área específica de apoyo a empresas de la cual carecía a pesar de su mandato legal de apoyar a las Mipymes. Es en la dimensión de apoyo a las empresas en donde radica nuestro objetivo más ambicioso para este período: lograr implementar una Red de Servicios de Desarrollo Empresarial en todo el territorio nacional.

Este objetivo fundamental, alineado con las directrices estratégicas del Poder Ejecutivo, nos exige diseñar instrumentos adaptables que respeten la diversidad de los territorios y garantice la calidad de los servicios brindados a escala territorial. Para ello, nos propusimos implementar en los 19 departamentos, puntos de atención a empresas en donde se brinden servicios de desarrollo empresarial de calidad.

Nuestro objetivo es que cada punto de atención a la pyme se transforme en la puerta de acceso a servicios de desarrollo empresarial integral, tanto a nivel individual como también a nivel de redes empresariales y se consolide en una plataforma de llegada de los instrumentos de ANDE y de otras instituciones que trabajan con este público objetivo.

En tercer lugar, ratificamos nuestro compromiso con la generación de un entorno propicio para la generación y desarrollo sostenible de las empresas y para ello vamos continuamos fortaleciendo los ecosistemas de emprendimiento

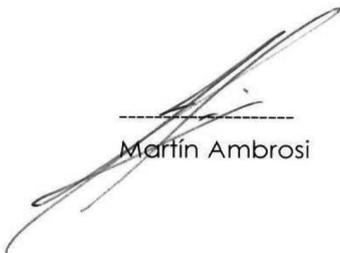
y de empresas.

Hemos profundizado nuestras capacidades para la evaluación de nuestros programas y trabajamos en la sistematización y publicación de información relevante sobre el universo de emprendedores y mipymes, para la toma de decisiones tanto de empresas como del sector público. En este sentido, comenzamos a trabajar en un observatorio Mipyme en alianza con el Instituto Nacional de Estadística y el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Ambos procesos, (la mejora de las capacidades de evaluación y un sistema de información riguroso) al tiempo que mejoran la calidad del proceso decisorio de las políticas, supondrá un salto de calidad en términos de mejorar la transparencia de la gestión pública de la institucionalidad de apoyo a mipymes del país.

Para finalizar, se han asumido inversiones históricas para sostener con responsabilidad y eficiencia a las micro, pequeñas y medianas empresas en un contexto sin precedentes. Pero esto es solo el comienzo. Sabemos que es imposible cualquier estrategia de desarrollo sin nuestras micro, pequeñas y medianas empresas en marcha y creciendo.

A cada emprendedor y empresa del país, en el lugar en donde se encuentre, sepa que puede contar con nosotros.

Muchas gracias.



-----  
Martín Ambrosi



-----  
Federico Perdomo



-----  
Carmen Sánchez

1

Institucional

---

# I. Antecedentes

La Agencia Nacional de Desarrollo (ANDE) fue creada mediante la Ley 18.602 promulgada el 21 de setiembre de 2009, bajo la forma de persona pública no estatal. Sin embargo, la Agencia se comenzó a implementar casi 6 años después. En el mes de junio de 2015 el Poder Ejecutivo designó al primer Directorio<sup>1</sup>, que sesionaría por primera vez en julio de 2015. En el primer semestre del año 2016 ya se contaba con un equipo técnico dedicado al diseño de instrumentos de política de desarrollo productivo focalizado en MIPYMES. En el segundo semestre de 2016 ya se encontraban abiertas dos convocatorias a instrumentos diseñados en ANDE.

De acuerdo con lo establecido en el art. 40 de su ley de creación (Ley 18.602) el Patrimonio de la Agencia estaría compuesto por el 40% del patrimonio de la Corporación Nacional para el Desarrollo (CND). Asimismo, se transfieren desde la CND los programas financieros dirigidos a MIPYMES y un equipo de trabajo para brindarle continuidad a dichos programas<sup>2</sup>.

Según el art. 40 de la Ley 18.602, la Corporación Nacional para el Desarrollo (CND) debía transferir a ANDE como mínimo el 40% de su patrimonio, de acuerdo con el estado de situación patrimonial al 31 de diciembre de 2008, del cual 60% debía ser en disponibilidades.

Adicionalmente, mediante el Decreto N° 100/2015 del 23 de marzo de 2015 se designaron para la administración 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 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 previos a la ley 19.337.

Dando cumplimiento a lo establecido en la Ley del FONDES, en noviembre del año 2016 ANDE celebró un contrato con República AFISA para constituir un

---

<sup>1</sup> Según Resolución 729/015 del 22 de junio de 2015.

<sup>2</sup> Fundamentalmente, se traspasan a ANDE el programa de Banca de Segundo Piso denominado "Programa Corporación" (actual Programa de Financiamiento ANDE (PFA)) y el programa de Banca de Primer Piso financiado por el Gobierno Italiano denominado "Crédito Italiano".

nuevo fideicomiso para la administración de los fondos que fueran adjudicados a su partición (FA-FODESA). De esta forma, la Agencia cuenta con recursos financieros suficientes para comenzar a implementar programas de desarrollo productivo con foco en MIPYMES.

## II. Finalidad de ANDE

De acuerdo con lo establecido en el art. 2° de su Ley de creación (Ley 18.602), ANDE tiene por finalidad contribuir al desarrollo económico productivo, en forma sustentable, con equidad social y equilibrio ambiental y territorial. En la Agencia se diseñan programas e instrumentos eficaces, eficientes, transparentes, con especial énfasis en la promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas.

## III. Cometidos de ANDE

En función de lo establecido en el art. 4° de la Ley 18.602, la Agencia tendrá los siguientes cometidos:

- 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 post-inversión, en coordinación con los demás organismos competentes en estas materias.

## IV. Misión y Visión

### **Misión:**

Impulsar la competitividad y contribuir al desarrollo sostenible de las pequeñas empresas y emprendedores, en todo el territorio nacional, a través de la articulación con actores públicos y privados.

**Visión:**

Ser reconocida como la Agencia de desarrollo de las MIPYMES.

# V. Arquitectura Organizacional

La arquitectura organizacional de la Agencia se estructura sobre tres tipos de áreas: áreas operativas, áreas transversales y áreas de apoyo (Diagrama 1.1). Las áreas operativas son las encargadas de implementar los instrumentos y acciones referidas a la implementación de políticas. Las áreas transversales brindan apoyo en las distintas fases de la implementación de políticas, fundamentalmente en las etapas de diseño y evaluación. Asimismo, se encargan de la elaboración de la planificación estratégica y de otros aspectos horizontales, como la estrategia de llegada a todo el territorio nacional con los instrumentos de política. Las áreas de apoyo contribuyen con las demás áreas brindando el soporte necesario para la implementación de la Agencia.

**Diagrama 1.1: Arquitectura Organizacional.**



Fuente: Elaboración propia.



Recursos  
comprometidos

## 2. Recursos comprometidos

Durante el año 2020, la Agencia cuenta con un total de 21 instrumentos operativos, tanto no financieros (15) como financieros (6). Cinco de estos instrumentos son implementados por primera vez (Programa de Mentores, Programa de Webinars y Apoyo a la Implementación, Fondo de Desarrollo Territorial, “Seguro por Cese” y el Programa de Facilitación Financiera). En el mismo período, se abrieron un total de 32 convocatorias de instrumentos en sus diversas modalidades, incluyendo la apertura en el marco del Programa de Crédito Dirigido de cinco grupos asistidos vinculados a la crisis generada por el Covid.

A través de los distintos instrumentos que implementa la Agencia se realizan tanto aportes no reembolsables (ANR) como aportes reembolsables (AR) para contribuir al desarrollo productivo de las MIPYMES. Durante el 2020 ANDE comprometió 10.5 millones de dólares en aportes no reembolsables y 19.0 millones de dólares en aportes reembolsables (Tabla II.1).

En el año 2020 en el marco de la crisis por Covid-19, la Agencia focaliza sus esfuerzos en la promoción de créditos productivos en condiciones adecuadas a la situación económica del país, orientados a evitar la muerte de mipymes vinculada a problemas de liquidez ocasionadas por la drástica caída de sus ventas. En este nuevo contexto, los AR casi que se cuatuplican con relación al año 2019, pasando de 5.2 a 19.0 millones de dólares (aumentan en 14 millones de dólares).

El aumento es explicado fundamentalmente por el denominado Seguro por Cese, instrumento que colocó un total de 12.5 millones de dólares en sus cuatro meses de implementación. También en este marco se incrementó sustancialmente (36%) el fondeo a las Instituciones de Microfinanzas (IMF), pasando de 3.6 millones de dólares en el año 2019 a 4.8 millones de dólares en el año 2020. Asimismo, se mantienen operativos el Programa Crédito Italiano en el que la Agencia opera como banco de primer piso, y se mantienen operativas tres líneas de garantías en el marco del Sistema Nacional de Garantías (SIGA): Fondo arroceros (cerrado el 31 de marzo de 2020), SIGA Micro y SIGA Emprende (este último sin colocaciones en

2020).

En lo referente a los instrumentos que realizan ANR, destacan los ANR realizados en el marco de instrumentos financieros destinados a atender los efectos de la pandemia. En este marco, se crearon numerosos “grupos asistidos” en el Programa Crédito Dirigido (PCD), herramienta destinada a subsidiar la tasa de interés pagada por la mipymes, reduciendo significativamente los costos de acceso al crédito productivo en condiciones acordes al contexto.

Tabla II.1: Montos comprometidos por ANDE según tipo de aporte. Montos en dólares, 2020.

<b>Panel A: Aportes No Reembolsables (ANR)<sup>(i)</sup></b>	
<b>Concepto</b>	<b>U\$S</b>
Instrumentos (Cartera de Proyectos)	3.282.082
ANR Instrumentos Financieros (PCD, PFM IC-ET, Subsidio Artistas)	6.002.083
CCE	1.042.107
Convenios y Otras Acciones	198.437
<b>Total Programas</b>	<b>10.524.709</b>

<b>Panel B: Aportes Reembolsables (AR)</b>	
FGAS - Arroceros <sup>(ii)</sup>	511.877
FOGANDE-Micro <sup>(ii)</sup>	328.526
Crédito Italiano <sup>(iii)</sup>	785.210
PFA <sup>(iii)</sup>	4.848.340
Seguro por Cese <sup>(iii)</sup>	12.517.454
<b>Total AR</b>	<b>18.991.408</b>

<b>Panel C: Gastos de Funcionamiento <sup>(iv)</sup></b>	
Gastos de Funcionamiento ANDE <sup>(iv)</sup>	3.230.403
<b>Total Gastos</b>	<b>3.230.403</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de Registros Contables y Sistema de Gestión de ANDE (GESPRO).

(i) Montos Comprometidos.

(ii) Montos garantizados.

(iii) Total de Colocaciones realizadas.

(iv) Balance cerrado (sin auditar). TC al cierre de ejercicio.

Obs: Tipo de Cambio: ANR: TC promedio anual; AR: TC fecha desembolso.

Fuente: Elaboración propia en base a sistemas de Información Gespro, registros de los Programas, registros contables.

Adicionalmente, se implementó el subsidio a artistas (Decreto del MTSS 192/2020) que consistía en el pago de hasta dos partidas de \$ 6779 para aproximadamente tres mil personas incluyendo artistas y técnicos de la cultura (sonidistas, iluminadores, etc.) que no perciban ingreso y que se encuentren en situación de vulnerabilidad. Estos instrumentos comprometieron ANR por un monto total 6.0 millones de dólares en el año 2020.

Adicionalmente, la Agencia continúa implementando programas e instrumentos que cofinancian la ejecución de proyectos, habiendo comprometido en dichos programas ANR por 3.2 millones de dólares. En el año 2020 se recibieron un total de 776 postulaciones, habiéndose aprobado un total de 236 proyectos.

También en esta línea se incluye el costo de implementación de la Red de Centros de Competitividad Empresarial (CCE) que durante el año 2020 mantiene seis Centros Operativos en el interior del país (Rivera, Tacuarembó, Salto, Paysandú, Las Piedras y Ciudad de la Costa).

Finalmente, los costos de funcionamiento de la Agencia del año 2020 alcanzan los 3.2 millones de dólares en el año 2020.

A partir del siguiente capítulo, se presentan con mayor detalle los instrumentos, programas y acciones estratégicas implementadas por la Agencia en 2020. La presentación se organiza atendiendo a las grandes líneas de acción de la Agencia (Desarrollo Empresarial, Emprendimientos, Acceso al financiamiento y Desarrollo Territorial), reservando un capítulo específico para el abordaje de las medidas Covid.



3

Desarrollo  
Empresarial



# 3. Desarrollo Empresarial

Un área de abordaje estratégico de la Agencia es el área de Desarrollo Empresarial. En esta línea se diseñan e implementan diversos programas orientados a promover los encadenamientos productivos (verticales), aumentar la provisión de bienes públicos sectoriales, la promoción de redes empresariales (horizontales) y la promoción de modelos productivos más saludables con el medio ambiente. Asimismo, se brindan servicios de desarrollo empresarial a través de la red de seis Centros de Competitividad Empresarial (CCE) localizados en el interior del país.

A los efectos de ordenar la presentación de esta área de trabajo, se presentan a continuación cuatro secciones:

- I. Instrumentos que financian cartera de proyectos con Convocatorias en 2020.
- II. El Programa de Centros de Competitividad Empresarial (CCE),
- III. Instrumentos que financian cartera de proyectos sin Convocatorias nuevas en 2020, pero que han seguido aprobando proyectos en convocatorias abiertas en el año 2019 y/o cuentan con proyectos en ejecución al cierre del año 2020;
- IV. Otras acciones estratégicas.

## **I. Instrumentos que financian proyectos con Convocatorias en 2020.**

La cartera de instrumentos destinados a apoyar proyectos de desarrollo productivo en esta área cuenta con 7 instrumentos en funcionamiento, de los cuáles dos registraron convocatorias en 2020 con un total de 24 proyectos aprobados (Ver Tabla III.1): Bienes Públicos Sectoriales y Oportunidades Circulares. A continuación, se detallan sus principales características.

Tabla III.1: Desarrollo Productivo: Número de proyectos aprobados y recursos comprometidos por ANDE (en dólares) en proyectos de convocatorias 2020.

Instrumentos	2020	
	Proyectos	Monto Comprometido
Oportunidades Circulares	18	94.752
<i>Validación de Ideas Circulares</i>	10	51.252
<i>Detección de oportunidades</i>	3	43.500
<i>Premio Uruguay Circular</i>	5	0
Bienes Públicos Sectoriales	6	453.826
<b>Desarrollo Empresarial</b>	<b>24</b>	<b>548.578</b>

Fuente: Sistema de Gestión de ANDE (GESPRO).

## I.1. Programa Bienes Públicos Sectoriales para la Competitividad

El Programa Bienes Públicos Sectoriales para la Competitividad tiene como objetivo apoyar proyectos orientados a generar bienes y servicios disponibles para todos los actores, que aborden fallas de mercado y de coordinación, y que impacten sobre aquellas variables del entorno de negocios que resultan determinantes para el desarrollo y competitividad del sector.

El instrumento funciona bajo la modalidad de convocatoria anual, habiéndose realizado cuatro convocatorias entre los años 2017 y 2020. Se cofinancian proyectos con un aporte no reembolsable por parte de ANDE y un porcentaje de aporte de la contraparte ejecutora del proyecto, representativa del sector de actividad que se busca atender.

La Convocatoria 2020 fue realizada en Modalidad: Reactivación, con el objetivo de focalizar esfuerzos en la contribución de estrategias sectoriales de reactivación productiva en un contexto de emergencia sanitaria. A partir de esta premisa, se apoyaron 6 proyectos, comprometiéndose un aporte no reembolsable de ANDE de casi 454 mil dólares. Los proyectos pertenecen a diversos sectores económicos: sector agropecuario, transporte, diseño, música, alimentos y bebidas.

De las tres convocatorias anteriores se cuenta con 9 proyectos finalizados, mientras que 11 proyectos continúan en ejecución.

## I.2. Programa de Oportunidades Circulares

Con el fin de promover una transición eficaz hacia una economía más sustentable, desde el año 2018 la ANDE, BIOVALOR y PAGE Uruguay, trabajan en conjunto para apoyar la generación de proyectos que se desarrollen dentro del paradigma de la Economía Circular, a través del programa de Oportunidades Circulares y otras acciones transversales.

El objetivo general del programa en 2020 es impulsar la validación de ideas y la detección de oportunidades sectoriales o de cadenas de valor, para la implementación de acciones que promuevan una transición eficaz hacia la economía circular, contribuyendo al desarrollo sostenible. De esta forma, se espera contribuir a la mejora de la competitividad y rentabilidad de las empresas nacionales de producción y de servicios, en base a modelos sostenibles, fomentando procesos innovadores en sectores y cadenas de valor nacionales, y mejorar la articulación entre actores mediante el fortalecimiento del vínculo entre las empresas, y de éstas con la academia y el sector público. En el año 2020 se realizó una nueva edición del Programa.

Adicionalmente y con el fin de reconocer a las iniciativas que mejor promuevan la transición hacia la Economía Circular el Comité de Gestión del Programa PAGE Uruguay, el Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM) y el Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medioambiente (MVOTMA), junto a la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUUDI), la Agencia Nacional de Desarrollo (ANDE) y Transforma Uruguay lanzaron en 2019 el Premio “Uruguay Circular. Hacia una nueva economía”.

En 2020 se realizó la segunda edición del mencionado premio, con el objetivo de continuar impulsando y reconociendo las iniciativas circulares en el país. En esta segunda edición se premiaron 5 iniciativas con reconocimiento, validación y visibilidad, y cobertura de honorarios para asistencia técnica.

En la Convocatoria 2020 se apoyaron 13 proyectos con un compromiso financiero de 94.7 mil dólares, según el siguiente detalle:

- 10 proyectos de validación de ideas circulares,
- 3 proyectos de apoyo a la detección de oportunidades sectoriales para la implementación de acciones en línea con la Economía Circular.
- Adicionalmente, se premiaron 5 iniciativas en el marco del Premio Uruguay Circular, .

Por otra parte, en convocatorias previas al 2020 se financiaron un total de 42 proyectos: 29 proyectos se encuentran en implementación, 11 proyectos finalizados y 2 desistidos por el beneficiario.

## II. Centros de Competitividad Empresarial (CCE)

En abril del año 2018 se abrieron en forma piloto dos Centros de Competitividad Empresarial (CCE) en los Departamentos de Rivera y Tacuarembó. Posteriormente, durante el año 2019 se pusieron en funcionamiento cuatro CCE adicionales, ubicados en Salto, Paysandú, Las Piedras y Ciudad de la Costa.

Actualmente ANDE gestiona una red de 6 centros. 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 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 ser referentes territoriales, constituyendo una “ventanilla única” de la oferta de instrumentos de desarrollo productivo disponibles para las empresas y emprendedores del territorio, oficiando de “nexo” entre los potenciales beneficiarios y las diversas instituciones que ofrecen instrumentos de política pública.

Las empresas y emprendedores que se contactan con los CCE se clasifican en Clientes y Pre-Clientes. 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. Se denomina Pre-Cliente a aquellas empresas y emprendedores que han tenido contacto con los Centros, pertenecen a la población objetivo y tienen potencial para transformarse en Clientes.

Al finalizar 2020 los CCE acumulaban un total de 495 clientes y 2675 pre-clientes. En la Tabla III.2 se presenta el número de clientes y pre-clientes por Centro. Entre los clientes activos el 75% corresponde a empresas ya instaladas, mientras que el restante 25% son emprendedores.

Tabla III.2: Clientes y Pre-clientes por Centro de competitividad Empresarial.

Centro de Competitividad	Cliente		Total Clientes	Precliente		Total Pre-Clientes
	Activo	Inactivo		Activo	Inactivo	
Rivera	51	73	<b>124</b>	561	46	<b>607</b>
Tacuarembó	60	53	<b>113</b>	363	179	<b>542</b>
Paysandú	34	74	<b>108</b>	52	140	<b>192</b>
Las Piedras	58	3	<b>61</b>	368	5	<b>373</b>
Ciudad de la cos	47	5	<b>52</b>	525	12	<b>537</b>
Salto	23	14	<b>37</b>	110	314	<b>424</b>
<b>Total general</b>	<b>273</b>	<b>222</b>	<b>495</b>	<b>1979</b>	<b>696</b>	<b>2675</b>

Fuente: Sistema de Gestión Neoserra.

Los Centros de Competitividad Empresarial establecen un vínculo de trabajo a mediano y largo plazo con sus clientes, brindando a los mismos una serie de servicios o productos: Diagnóstico de la empresa o emprendimiento, Plan de Acción, Asistencia Técnica, Capacitaciones y Derivaciones a otras Instituciones. Tal como se muestra en la Tabla III.3, se han generado 2.356 productos en los seis centros de competitividad en funcionamiento.

**Tabla III.3: Clientes y Pre-clientes por Centro de competitividad Empresarial.**

Centro/ Productos	Clientes						Total
	Diagnóstico Empresa	Diagnóstico Emprendedor	Plan de Acción	Asistencia Técnica	Capacitaciones	Derivaciones	
Rivera	75	156	171	149	30	56	<b>637</b>
Tacuarembó	70	128	116	166	38	47	<b>565</b>
Paysandú	46	108	109	66	14	44	<b>387</b>
Las Piedras	57	50	109	46	10	39	<b>311</b>
Ciudad de la C	35	55	53	24	7	26	<b>200</b>
Salto	33	105	61	24	19	14	<b>256</b>
<b>Total</b>	<b>316</b>	<b>602</b>	<b>619</b>	<b>475</b>	<b>118</b>	<b>226</b>	<b>2356</b>

Fuente: Registros Neoserra

### III. Otros instrumentos que financian proyectos.

En esta sección se presentan aquellos instrumentos que apoyan proyectos, pero no realizaron nuevas convocatorias durante 2020. Sin embargo, se han continuado apoyando proyectos enmarcados en convocatorias abiertas en el año 2019 y aún cuentan con proyectos en ejecución. Se trata de: Programa Uruguay Audiovisual, Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP), PDP-UPM y Pro-Digital.

#### III.1. Programa Uruguay Audiovisual

El programa Uruguay Audiovisual fue diseñado en el marco de la Hoja de Ruta de Industrias Creativas - Sector Audiovisual (Sistema Nacional de Transformación Productiva y Competitividad). En 2019 fue implementado el Programa Piloto, con la apertura de tres convocatorias: “Realización de Producciones Internacionales Audiovisuales en Uruguay”, “Realización de Producciones Nacionales - Línea A: Producción y postproducción” y “Realización de Producciones Nacional - Línea B: Desarrollo”.

La primera convocatoria busca atraer producciones extranjeras de gran porte (no publicitarios), producidas total o parcialmente en Uruguay. De esta forma se espera fortalecer la Industria Audiovisual al atraer proyectos internacionales importantes en

cuanto a la inversión y empleo generado, así como promover la inserción internacional del sector.

En el plano nacional, se cuenta con dos líneas. La Línea A apoya proyectos que consistan en actividades de producción y postproducción de obras audiovisuales nacionales a realizarse en el territorio nacional. La Línea B busca apoyar proyectos que consistan en actividades de desarrollo de obras audiovisuales nacionales. En este marco se apoyan producciones audiovisuales nacionales producidas total o parcialmente en Uruguay, tales como largometrajes, series de televisión o con destino a transmisión vía internet (OTT) u otros contenidos audiovisuales no publicitarios.

El programa cuenta con 39 proyectos aprobados desde su comienzo y un aporte comprometido por la Agencia de 4 millones de dólares. Actualmente, 5 proyectos se encuentran aprobados pendientes de firma del contrato (aprobados en el año 2020), 19 proyectos en seguimiento y 15 terminados.

### **III.2 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 éstas 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. Se prevé la cofinanciación de “Diagnósticos” e “Implementación de Proyectos”. En el primer caso se cofinancia hasta el 80% del costo total del diagnóstico con un aporte máximo (para más de 10 empresas proveedoras) de 420 mil pesos uruguayos. En el caso de aprobarse la implementación de un proyecto, ANDE cofinancia hasta el 70% del costo total del proyecto con un aporte de hasta poco más de 1 millón de pesos promedio por empresa proveedora. En este caso, el aporte máximo por proyecto se establece en 300 mil dólares.

Durante 2020 fue aprobado un proyecto en etapa de implementación y se cuenta con otros 3 proyectos en seguimiento.

En 2018 se comenzó a trabajar en una línea del PDP Piloto para el sector público, con el objetivo de desarrollar las capacidades de las MIPYMES proveedoras de empresas e instituciones públicas. Al momento, se avanzó en el diseño de un proyecto de desarrollo de potenciales proveedores para UTE.

### **III.3 Programa de Desarrollo de Proveedores-UPM**

En el marco de las actividades a ser financiadas por el Fondo de Innovación Sectorial creado por el Acuerdo ROU-UPM, para financiar actividades para el desarrollo sustentable de la cadena forestal - madera, se diseñó en 2019 el Programa de Desarrollo

de Proveedores - UPM. El objetivo de este programa es fomentar la integración de proveedores nacionales de bienes y servicios a la cadena de valor asociada al Proyecto UPM. Se promueve la adecuación de las condiciones productivas de las empresas nacionales para cumplir con los requerimientos de UPM, sus contratistas y subcontratistas.

El programa cuenta con dos herramientas: Registro de Proveedores y Desarrollo de Proveedores de UPM para la Fase 1 (Construcción de la nueva planta). En su fase actual (Fase 1), se financian proyectos por hasta 30 mil dólares por concepto de desarrollo de capacidades y se cofinancian hasta 50 mil dólares para la incorporación de Equipamiento y Adecuación Tecnológica (el nivel máximo de cofinanciación depende del tamaño de la empresa).

Durante el 2020 se ejecutaron 10 planes de acción, por un monto de aporte ANDE (FIS) de 400 mil dólares. Por su parte las empresas beneficiarias realizaron aportes por un monto de 181 mil dólares como contraparte de sus proyectos.

### **III.4 Programa Pro-Digital**

En el año 2019 se trabajó en el diseño y posterior implementación en carácter de piloto, del instrumento Pro-Digital. El instrumento fue diseñado conjuntamente entre ANDE, Transforma Uruguay, Dinapyme, AGESIC e INEFOP. El objetivo general del programa es aumentar la competitividad de las MIPYMES mediante la transformación digital y la adopción de tecnología, apoyando de manera integral a las empresas en la generación de las competencias necesarias para lograrlo.

En la primera convocatoria realizada en el año 2019 se aprobaron un total de 7 proyectos, comprometiendo un aporte de ANDE de 350 mil dólares, que actualmente continúan en ejecución.

Durante el año 2020 iniciaron los 7 proyectos aprobados correspondientes a la última convocatoria, previendo apoyar un total de 430 empresas en todo el país. Los proyectos apuntan a sensibilizar, diagnosticar e implementar acciones en las mipymes apoyadas con el fin de abordar la transformación digital e impulsar la adopción de tecnología, permitiendo así aumentar su productividad y competitividad.

Asimismo, desde el último trimestre del año 2020 la Agencia se encuentra preparando un Préstamo con el Bando Interamericano de Desarrollo (BID) con el objetivo de implementar un Programa de Transformación Digital de MIPYMES, por un monto total de 15 millones de dólares y un período de implementación de cuatro años.

## **IV. Otras acciones estratégicas.**

### **IV.1 Convenio ANDE-INAC para el apoyo de Sectores Productivos**

En el año 2019 se aprobó un Convenio de Cooperación entre ANDE y el Instituto Nacional de Carnes (INAC), con el fin de financiar la realización de un informe sectorial de la Industria Avícola en Uruguay. El informe solicitado por las gremiales del sector (CUPRA y APFU), fue elaborado por la Consultora CPA Ferrere y se denomina “Oportunidades para el desarrollo de la producción de carne aviar en Uruguay”.

El informe presentado en 2020 representa un valioso insumo para el sector y las instituciones vinculadas, relevando las capacidades actuales del sector, identificando potenciales oportunidades y los principales desafíos para el desarrollo del sector tanto a nivel del mercado interno como en el mercado internacional.

## **IV.2 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 Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM). En octubre 2019 se formaliza el acuerdo de cooperación entre el MIEM-ANDE, con el objetivo de implementar instrumentos y actividades estratégicas definidas en las Hojas de Ruta Sectoriales. El monto comprometido en una primera etapa del proyecto conjunto alcanza los 4,1 millones de pesos uruguayos, contando con aportes de ANDE de 600 mil pesos uruguayos y de 3,5 millones de pesos uruguayos MIEM, a ser ejecutados por ANDE.

### **Las líneas de trabajo acordadas y en ejecución durante el año 2020 son las siguientes:**

- 1) Plan de Comunicación Estratégico para el Sector Diseño para el periodo 2020-2024
- 2) Relevamiento de información de los siguientes sectores productivos: Electrónica y Robótica, Diseño, Audiovisual y Biotecnología.

#### **1) Plan de Comunicación Estratégico Sector Diseño**

En el marco del Acuerdo de Cooperación ANDE-MIEM se convocó a la presentación de propuestas para generar una estrategia comunicacional del diseño para el período 2020 - 2024, enfocada por un lado al sector productivo (industria y servicios), y por otro lado a la sociedad en general. Dicha estrategia deberá comunicar el rol del diseño como insumo estratégico para la innovación y la competitividad, así como su identidad propia en Uruguay. En agosto 2020 se seleccionó la propuesta que mejor se ajustaba a las necesidades establecidas, que se encuentra trabajando actualmente.

## 2) Relevamientos de sectores productivos

A fines de 2019 ANDE y MIEM suscribieron un Convenio de Cooperación a los efectos de establecer un marco con la finalidad de implementar programas, instrumentos y actividades en relación con el desarrollo económico productivo sustentable, orientados a la transformación productiva nacional y a la mejora de la competitividad.

En el marco de dicho convenio se realiza una convocatoria para la contratación de una consultoría que genere información robusta y actualizada sobre las empresas e instituciones del sector de Electrónica y Robótica, de Diseño, de Audiovisual y de Biotecnología. En setiembre 2020 fue seleccionada la propuesta que comenzó su trabajo a comienzos de este año.

## IV.3 Programa Pyme al Mundo

Pyme al Mundo es una propuesta de profesionalización dirigida a pequeñas y medianas empresas exportadoras o con potencial exportador, que llevan adelante la Agencia Nacional de Desarrollo (ANDE), la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII), el Banco República (BROU), la Unión de Exportadores del Uruguay (UEU) y Uruguay XXI

Se trata de una iniciativa de profesionalización sin fondeo, donde UEU, ANII y UXXI aportarán mentores: personas en cargos dirección de empresas exportadoras de diferentes sectores.

El programa busca crear nuevos exportadores y aumentar la presencia del número de pymes en los mercados internacionales, incrementar el volumen de las exportaciones de las pymes de bienes y servicios y aumentar la participación de las pymes en el total de las exportaciones. Se postularon al programa 82 empresas de las cuales se seleccionaron 21.



4

Emprendimientos



# 4 – Emprendimientos

En el área estratégica de Emprendimientos se diseñan instrumentos que abordan fallas de mercado que limitan el nacimiento y desarrollo de empresas. La Agencia diseña e implementa programas en los tres grandes pilares habituales de abordaje: promoción de la cultura emprendedora, con acciones de sensibilización y promoción en etapas tempranas; fomento del ecosistema emprendedor e implementación de instrumentos que brindan apoyo directo a los emprendedores de todo el país. El surgimiento de la pandemia por COVID-19 reorientó los esfuerzos de la Agencia, incluso en el diseño de programas e instrumentos orientados a emprendedores y jóvenes empresas. Las acciones enmarcadas en dar respuesta a la crisis generada por la pandemia se presentan en el Capítulo 7.

El área de Emprendimientos llega a los beneficiarios directa e indirectamente, a través de instrumentos y programas de diversa naturaleza. En primer lugar, cuenta con una canasta de instrumentos destinados a financiar proyectos con aportes no reembolsables, tanto a nivel de emprendedores y empresas (por ejemplo, Semilla ANDE) como con organizaciones e instituciones (por ejemplo Fomento de la Cultura Emprendedora). En segundo lugar, desarrolla un rol muy importante como coordinador de las diversas instituciones que operan en todo el territorio nacional en el ecosistema de emprendimientos (por ejemplo, ejerce la coordinación de la Red Uruguay Emprendedor (ex RAFE). En tercer lugar, implementa de forma directa actividades y acciones con emprendedores e instituciones del ecosistema emprendedor.

En lo que respecta a los instrumentos que financian proyectos se destaca que, de los 236 proyectos aprobados en 2020 por la Agencia, algo más de la mitad pertenecen a instrumentos clasificados en la dimensión de emprendimientos (51.5%). Como se observa en la Tabla IV.1, durante el año 2020 se aprobaron un total de 102 proyectos en dichos instrumentos. La Agencia comprometió en los mismos algo más de 1.6 millones de dólares de aportes no reembolsables.

**Tabla IV.1: Proyectos aprobados y compromiso financiero de ANDE, por instrumento en convocatorias del año 2020, en dólares.**

Instrumentos	2020	
	Proyectos	Monto Comprometido
Semilla ANDE	55	1.136.387
Fomento a la Cultura del Emp.	33	187.701
Validación de Ideas de Negocio	8	34.672
Movilidad	3	-
Programa de Mentorías	3	283.420
<b>Emprendimientos</b>	<b>102</b>	<b>1.642.179</b>

Fuente: Sistema de gestión Gespro

A continuación, se presentan con mayor detalle los instrumentos y acciones implementados por la Agencia en el área estratégica de emprendimientos.

## I. Instrumentos que financian proyectos.

### I.1. Semilla ANDE.

Desde el año 2016 se encuentra en funcionamiento el instrumento Semilla-ANDE y se han realizado hasta diciembre del año 2020 un total de 9 convocatorias. El programa brinda apoyo a emprendedores mediante un aporte no reembolsable para la puesta en marcha de emprendimientos potencialmente dinámicos y brinda acompañamiento de una Institución Patrocinadora de Emprendimientos (IPE).

Las bases del instrumento establecen un aporte no reembolsable del 80% del costo total del proyecto, con un aporte máximo por proyecto de 775.000 pesos uruguayos. A los proyectos seleccionados se les brinda acompañamiento técnico por parte de las IPE en todas las fases de postulación y durante la ejecución del proyecto aprobado. Por estos servicios la Agencia realiza un pago a la IPE de hasta 210.000 pesos uruguayos.

La Agencia cuenta actualmente con una red de 75 IPE con presencia en todos los departamentos del país (listado disponible en [www.ande.org.uy](http://www.ande.org.uy)).

En el año 2020 se realizaron dos convocatorias y se aprobaron 25 y 17 proyectos respectivamente. Adicionalmente, se realizó una convocatoria en la modalidad ventanilla abierta del instrumento Semilla para incubadoras (Ventanilla Conjunta ANDE/ANII) con un total de 13 proyectos aprobados.

Por su parte, la Ventanilla Conjunta de Semilla ANDE-ANII tiene las mismas

características del Semilla ANDE, con la particularidad de que opera en modalidad de Ventanilla Abierta y exclusivamente se pueden postular proyectos acompañados por las incubadoras ANDE/ANII.

## I.2. Fomento a la cultura del emprendimiento.

En el año 2020 se realizó la tercera convocatoria del instrumento de Fomento a la Cultura del Emprendimiento de ANDE. El instrumento financia proyectos para que organizaciones pertenecientes al ecosistema emprendedor implementen actividades focalizadas en las etapas de sensibilización de la cultura emprendedora; pre-incubación y diseño de proyectos; incubación y puesta en marcha; y crecimiento y consolidación.

En 2020 se postularon 53 proyectos, de los cuales 33 fueron financiados. Las propuestas aprobadas implican la realización de actividades en casi todos los departamentos del país. La Agencia comprometió 187. 7 mil dólares en apoyo a dichos proyectos.

La mayoría de las actividades financiadas en esta edición se focalizan en la etapa de sensibilización de la cultura emprendedora en el país (63%). En menor medida se realizaron actividades focalizadas en las etapas de incubación y puesta en marcha (17%), pre-incubación y diseño de proyectos (11%) y crecimiento y consolidación de empresas (7%). En total, participaron de las actividades financiadas 2.928 emprendedores, el 60% de las cuales son mujeres.

## I.3. Validación de Ideas de Negocios ANDE-ANII.

Desde 2018 ANII y ANDE vienen trabajando para apoyar a personas emprendedoras a validar técnica y comercialmente sus ideas de negocios. El objetivo del instrumento es motivar a que las personas se animen a emprender en proyectos dinámicos haciendo pruebas tempranas y rápidas que les permita identificar si existe una oportunidad de negocios o no.

En el segundo semestre del año 2020 se lanzó el instrumento luego de un proceso de rediseño. El rediseño tuvo por objetivo facilitar el acceso al instrumento desde cualquier parte del país, mejorar la calidad de las postulaciones a través de ofrecer un curso on-line con los conceptos fundamentales para validar problemas y soluciones, e incorporar la figura de facilitadores VIN que acompañan el proceso de formulación de los proyectos. Adicionalmente, en la edición del año 2020 se resolvió que los instrumentos

dirigidos a emprendimientos en etapas tempranas se canalicen por ANDE.

Por el momento el programa cuenta con 8 proyectos recientemente aprobados, pero se está en proceso de evaluación de los restantes proyectos presentados (125 proyectos en evaluación).

Los proyectos seleccionados reciben un aporte no reembolsable de hasta 224.000 pesos uruguayos, tanto en el caso de validación de ideas de negocio como de validación técnica. Los proyectos son evaluados por un comité de evaluación externo designado por ANDE y ANII.

## I.4. Movilidad y Profesionalización de Emprendimientos

Desde el año 2018 se encuentra en implementación el instrumento de Movilidad y Profesionalización de Emprendimientos. El programa busca promover la formación de emprendedores a través de experiencias nacionales o internacionales que potencien sus capacidades, conocimientos, contactos y generen nuevas oportunidades.

En 2020, debido a la pandemia y que las actividades presenciales se suspendieron, se realizó una única convocatoria: Movilidad y Profesionalización FLII 2020, de la que fueron beneficiarios 3 emprendedores. El Foro Latinoamericano de Inversión de Impacto (FLII) es un evento anual que se realiza en la ciudad de Mérida, México, y tiene como objetivo nuclear a diversos actores de América Latina vinculados al apoyo de emprendimientos con impacto. En el evento confluyen emprendedores, instituciones de apoyo, fondos de inversión y grandes empresas interesadas en vincularse y generar redes colaboración.

## I.5. Programa de Mentorías

El Programa de Mentorías comenzó a desarrollarse durante el año 2019 y seleccionó 3 instituciones implementadoras durante 2020. El objetivo del Programa es seleccionar, mediante concurso, a instituciones para desplegar Servicios de Mentorías de alcance nacional.

Las instituciones seleccionadas reciben financiamiento para desarrollar por un máximo de 3 años los servicios, apuntando a la sostenibilidad de la propuesta una vez terminado el apoyo previsto por ANDE. Con este objetivo, el programa establece un aporte no reembolsable por mentoría realizada, y el pago de premios monetarios por cumplimiento de indicadores anuales. Estos aportes son decrecientes año a año, con el propósito de que gradualmente la institución vaya

consiguiendo otras fuentes de financiamiento que hagan sostenible la existencia de estos servicios.

## **I.6. 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 diferentes zonas del Uruguay.

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

El Programa consiste en el 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. Se encuentra en funcionamiento desde el año 2018. Actualmente se encuentran realizando actividades 5 ecosistemas regionales: Florida y Durazno; Maldonado (ambos aprobados en 2020); San José y Colonia; Treinta y tres y Cerro Largo; y Río Negro, Soriano y Paysandú. Los ERE cofinancian una agenda de actividades que buscan consolidar ecosistemas regionales promoviendo la articulación interinstitucional en el territorio.

## **II. Otras Acciones Estratégicas.**

### **II.1. Red Uruguay Emprendedor (ex RAFE)**

La Red Uruguay Emprendedor tiene el objetivo de impulsar el emprendimiento en todo el país. El intercambio de buenas prácticas, la articulación y coordinación de proyectos conjuntos y la participación en ámbitos consultivos que aporten una mirada global forman parte de sus cometidos. La Red se enmarca en la iniciativa interinstitucional “Uruguay Emprendedor” impulsada por el Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM), con el apoyo de ANDE, ANII y la Universidad de la República.

Quienes quieren emprender en Uruguay cuentan con una red de instituciones que conforman un ecosistema emprendedor fuerte y articulado para dar soporte al emprendimiento en todo el país. La Red Uruguay Emprendedor se renueva

para dar mayor impulso al ecosistema.

Desde el año 2018 la Red, en ese momento denominada Red de Apoyo a Futuros Empresarios (RAFE), es coordinada por ANDE. A lo largo del año 2018 se trabajó en repensar el alcance, estructura y gobernanza de la Red con el objetivo de que sea de alcance nacional (inicialmente centralizada en Montevideo). Durante el año 2019 la Red consolidó una forma de gobernanza e ingreso de nuevos miembros. Se conformó un Comité Ejecutivo que representa la diversidad de instituciones que la componen, desarrolló mesas de trabajo integradas por distintas instituciones para abordar temas de interés para el desarrollo del ecosistema emprendedor. En diciembre se hizo la primera Asamblea General de RAFE.

A partir de una consultoría contratada en el 2019 para trabajar la identidad de la red, en el año 2020 se decidió cambiar la imagen institucional pasando a integrar la marca Uruguay Emprendedor. Asimismo, ANDE asume la administración y coordinación del portal y campus Uruguay Emprendedor.

**Red Uruguay Emprendedor: la nueva marca del ecosistema emprendedor uruguayo**



## Portal Emprendedor y Campus.

El Portal Uruguay Emprendedor es la plataforma de promoción y visibilidad del ecosistema emprendedor uruguayo. Todas las instituciones, convocatorias, cursos online, eventos y programas de apoyo existentes en Uruguay tienen presencia en un mismo lugar, para que emprendedores y emprendedoras de todo el país puedan encontrar los recursos que más se ajusten a sus necesidades.

A partir de abril 2020 ANDE gestiona y administra el portal Uruguay emprendedor. En este período se hizo el lanzamiento del Campus, una plataforma de e-learning de uso gratuito para las instituciones de la Red y accesible para emprendimientos de todo el país.

El portal se constituyó en una importante herramienta para la situación de emergencia sanitaria, generando secciones específicas como “Emprender desde casa”, creciendo enormemente la cantidad de visitas mensuales que superaron las 40.000.

## **II.2. Fortalecimiento de capacidades de las IPEs.**

Con el objetivo de fortalecer las capacidades de las Instituciones Patrocinadoras de Emprendimientos (IPE) en todas las etapas del proceso emprendedor (sensibilización, diseño, puesta en marcha, consolidación e internacionalización) se realizaron diversas instancias de transferencia metodológica y capacitación.

Particularmente se ha trabajado en talleres, fortaleciendo capacidades en el uso del portal y campus Uruguay Emprendedor, así como el diseño y aplicación de indicadores.

## **II.3. Encuentro de Emprendedores ANDE**

El encuentro se realiza anualmente con el objetivo de 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.

En 2020, se realizó de forma virtual el 4to Encuentro de Emprendedores ANDE. El hilo conductor del evento refirió a la necesidad de profundizar las posibilidades de colaboración entre emprendimientos, orientados a la búsqueda de nuevas fuentes de crecimiento. Del Encuentro participaron 83 emprendedores, de 80 emprendimientos, marcando un récord en participación del evento.

## **II.4. Convenio DESEM**

Durante el año 2020 se renovó el Convenio con DESEM – Jóvenes Empresas que había iniciado en octubre del año 2016, para la profundización del programa Jóvenes Empresas en el interior del país. El programa tiene el objetivo de desarrollar habilidades emprendedoras en jóvenes de todo el país, mediante la implementación de acciones en centros educativos públicos y privados.

En 2020, dada la pandemia, se debió rediseñar gran parte de la metodología de

llegada a los equipos participantes y los formatos de eventos presenciales debieron ser virtuales. Se realizaron actividades en liceos e instituciones de 11 departamentos, llegando a un total de 31 liceos (empresas juveniles), con una participación de aproximadamente 600 personas, fundamentalmente estudiantes.

Por otra parte, en el marco de los 30 años de DESEM en Uruguay, se realizó desde el área de Evaluación y Monitoreo de ANDE un estudio de la percepción de los aportes del programa. En el Recuadro 1 se presenta con mayor detalle este trabajo.

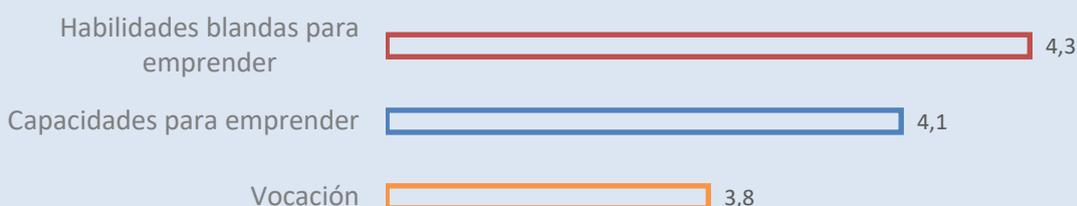
#### Recuadro 4.1: DESEM Jóvenes emprendedores.

En el marco de los 30 años de DESEM en Uruguay, se realizó desde el área de Evaluación y Monitoreo de ANDE una encuesta a los participantes, con el objetivo de indagar en sus percepciones acerca de los aportes del programa. Se les consultó cuál fue el aporte del programa al desarrollo de sus habilidades blandas, capacidades emprendedoras y definición vocacional. La encuesta fue administrada vía web y se realizó en el período julio - agosto de 2020. En total se completaron 857 formularios

Para todas las variables relevadas se midió el grado de acuerdo utilizando una escala Likert del 1 al 5. (véase Gráfico 1). En general, se destaca que las variables alcanzan niveles satisfactorios de evaluación. Asimismo, se evidencian diferencias entre los grupos de dimensiones. Las habilidades blandas para emprender obtienen promedios por encima del resto. Las variables que desarrollan habilidades en el relacionamiento y vínculo con otras personas, como lo son el trabajo en equipo y la comunicación, son las dos variables mejor evaluadas de este grupo.

En el grupo de variables relacionadas a las capacidades emprendedoras, las variables con promedios más altos son la incorporación de conocimientos de planificación y los conocimientos genéricos para emprender un negocio. En tanto, el aporte en la definición de los objetivos profesionales presenta el promedio más bajo de evaluación del conjunto total de variables, si bien no logra alcanzar el nivel mínimo de satisfacción, lejos está de representar niveles de insatisfacción.

#### Gráfico 1: Percepción acerca del aporte del programa en la mejora y/o incorporación de habilidades.



Fuente: Encuesta a participantes programa DESEM Jóvenes emprendedores 2020.

En la edición 2020, el MGAP presento 7 problemáticas identificadas en el sector agroindustrial, con la idea de que los equipos emprendedores presenten potenciales soluciones.

El “Desafío Ag-Tech” comprende 4 etapas: Lanzamiento y convocatoria, desarrollo de la idea, validación de las soluciones propuestas y evaluación y premiación.

El lanzamiento del Desafío AgTech se realizó en el mes de setiembre en el marco de la Expo Prado 2020. Se recibieron 48 equipos con soluciones a los problemas planteados. Con estos equipos se ha trabajado en capacitaciones virtuales (incluyendo el curso on-line de Validación de Ideas de Negocios), mentorías y tutorías para seguir desarrollando sus ideas.

Asimismo, se generó una competencia para aquellos equipos que desearan acceder a capital para validar sus ideas. Se analizaron propuestas de 25 equipos y se financiaron 5 quienes recibirán el apoyo para validar su solución. Los cinco problemas-soluciones seleccionados para ser apoyados por parte de ANDE-ANII para Validación de Ideas (VIN Emprendimientos) implican un compromiso de fondos por la suma de UYU 1.120.000.

# 5 Acceso al financiamiento



## 5. Acceso al Financiamiento

Las micro, pequeñas y medianas empresas enfrentan numerosas dificultades para acceder a financiamiento adecuado. En este sentido la Agencia trabaja fuertemente para facilitar el acceso, así como garantizar una oferta crediticia adecuada para sus necesidades. Con este objetivo, se diseñan programas e instrumentos para fortalecer y potenciar el crecimiento y desarrollo de las MIPYMES, trabajando tanto en la oferta como en la demanda de instrumentos financieros a nivel nacional.

Los apoyos brindados a través de los programas e instrumentos financieros se pueden dividir entre los que implican la realización de aportes no reembolsables (subsidios a créditos, cofinanciamiento de proyectos y acciones de educación financiera) y los que implican aportes reembolsables (fondeo de segundo piso, banca de primer piso y líneas de garantías).

En la Tabla V.1 se presenta el total de compromisos financieros asumidos por la Agencia en el año 2020 en instrumentos financieros que implican ANR. Se incluyen instrumentos que abordan la demanda de financiamiento mediante acciones de fomento de la cultura financiera, así como instrumentos focalizados en la asesoría financiera específica en las MIPYMES. En el año 2020 la Agencia comprometió en estos instrumentos casi 190 mil dólares americanos en un total de 91 proyectos, llegando entre los tres instrumentos mencionados a aproximadamente 1.775 MIPYMES y emprendedores.

*Tabla V.1. Instrumentos Financieros con ANR: Proyectos aprobados y movilización de recursos no reembolsables 2020. En dólares americanos.*

Instrumentos	2020	
	Proyectos	Monto Comprometido
Facilitadores Financieros	23	10.531
Fomento a la Cultura Financiera	26	157.592
Facilitación Financiera	42	21.401
<b>Acceso al Financiamiento</b>	<b>91</b>	<b>189.524</b>

Fuente: Sistema de Gestión ANDE (GESPRO, Microcoop).

A través de los instrumentos financieros de ANDE se apoyaron 1.602 créditos a 1.512 empresas durante el 2020. El monto total de las colocaciones realizadas asciende a 9.5 millones de dólares. El Programa de Financiamiento ANDE (PFA) concentra el 51% de los montos colocados, en tanto que el Paquete de Fomento a las Microfinanzas (PFM) destaca representando el 48% de los créditos concedidos. (véase Tabla V.2).

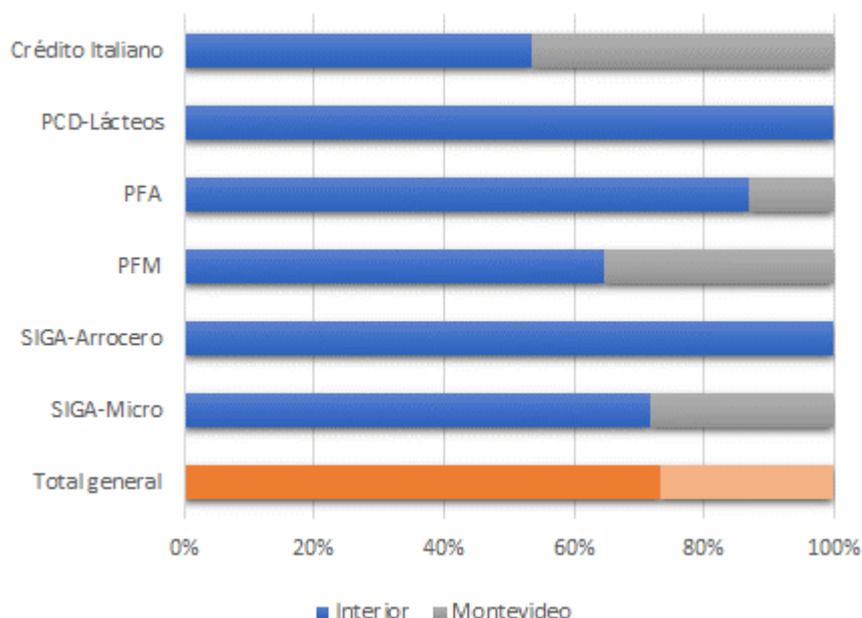
*Tabla V.2. Créditos productivos apoyados por instrumentos financieros en 2020. Monto en dólares, cantidad de créditos y empresas beneficiarias.*

Programa	Número de créditos	Número de empresas	Monto créditos (U\$S)	Montos garantizados (U\$S)
Crédito Italiano	17	13	785.210	-
SIGA-Micro	97	95	493.392	328.526
Siga Arrocerero	17	15	895.482	511.877
PFA	734	660	4.848.340	-
PFM	731	723	2.467.810	-
PCD-Lácteos	6	6	52.704	-
<b>Total monto</b>	<b>1.602</b>	<b>1.512</b>	<b>9.542.938</b>	<b>840.403</b>

Fuente: Sistema de Gestión ANDE (GESPRO, Microcoop).

Con los instrumentos financieros la Agencia llega a MIPYMES de todo el país. En todos los programas más de la mitad de los montos se colocan en el interior (Gráfico V.1). Dos de cada tres créditos productivos colocados con apoyo de la Agencia son destinados a empresas del interior del país (69%). Si se observan los montos, 3 de cada 4 dólares se colocan fuera de la capital (76%).

**Gráfico V.1. Créditos productivos apoyados por instrumentos financieros en 2020 (en % de los montos). Montevideo-Interior.**



Fuente: Elaboración propia en base a registros de programa.

A continuación, se detallan los instrumentos del área Acceso al Financiamiento, así como otras actividades estratégicas desarrolladas en el año 2020.

## I. Programa de Financiamiento ANDE

El PFA es un programa en el que la Agencia actúa como banca de segundo piso, ofreciendo fondos a una tasa de financiamiento preferencial a Instituciones de Microfinanzas (IMF) y cooperativas de productores que serán las encargadas de colocar los créditos productivos a las MIPYMES de todo el país.

En el año 2020, se trabajó con 7 instituciones de primer piso, las cuales colocaron con fondeo ANDE un total de 5.2 millones de dólares en 691 créditos productivos otorgados a 618 MIPYMES. El instrumento fue clave para fondear a las Instituciones de Microfinanzas, dotándolas de recursos para que puedan afrontar la creciente demanda de crédito productivo generado por la crisis económica del Covid-19.

Las empresas que accedieron a créditos fondeados a través de este programa se encuentran dispersas en 17 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.

Los créditos concedidos se destinan a financiar tanto capital de trabajo como capital de inversión, manteniéndose con algunas instituciones convenios por productos diseñados especialmente para las necesidades de financiamiento de las MIPYMES, por ejemplo, en función del ciclo de producción. Adicionalmente, con el objetivo de facilitar el acceso al financiamiento a productores del sector agropecuario, se encuentra disponible una línea de financiamiento para inversión en maquinaria agrícola. Asimismo, se cuenta con una línea específica de fondeo para las IMF con el objetivo de otorgar crédito a Jóvenes Empresas que hayan pasado por el programa Semilla ANDE o Emprendedores Innovadores de ANII.

De esta forma, se facilita 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 la escasa oferta de crédito productivo disponible para ellas. Por último, cabe mencionar que se aplica de forma estricta una política de créditos basada en el análisis de riesgo financiero, de forma de hacer sustentable el programa y mitigar el riesgo de crédito.

La emergencia sanitaria generada por el COVID-19 en marzo 2020 condujo a la confección de una serie de medidas que se detallan a continuación. Cabe aclarar que, si bien hay un capítulo sobre este tema, en él se mencionan instrumentos implementados desde ANDE a raíz de la emergencia, en cambio aquí, se mencionan ajustes realizados dentro del PFA:

- ajuste a la baja de las tasas aplicadas en PFA para los 3 trimestres 2020 (abril - diciembre)
- ajuste de las condiciones en que las IMF podían otorgar créditos: plazos mayores

en donde se incluyó meses de gracia y mayores topes de montos, comparado con las condiciones normales en que las IMF podían financiarse por PFA.

- incremento de las líneas otorgadas a las IMF, para responder a la creciente demanda de fondeo de las IMF para el otorgamiento de créditos a las MIPYMES.

- prórroga en los vencimientos de las IMF con ANDE, que repercutió en la prórroga de vencimientos de las MIPYMES con las IMF.

## II. Paquete de Fomento de Microfinanzas

El Programa fue implementado a partir de julio de 2017 y, durante el segundo semestre del año 2018, la Agencia trabajó en su rediseño que quedó operativo a partir de noviembre de dicho año.

Se trata de un paquete compuesto por tres instrumentos: Incremento de Cartera, Expansión Territorial y Fortalecimiento Institucional. Los dos primeros consisten en subsidios al capital prestado por las IMF a nuevos clientes, a modo de mitigar los altos costos de transacción asociados a la incorporación de éstos. Adicionalmente, el instrumento de Expansión Territorial contiene un componente de subsidios a la contratación de nuevos asesores comerciales para desarrollar las microfinanzas en territorios priorizados por ANDE.

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

En el marco de los instrumentos de Incremento de Cartera y Expansión Territorial, en 2020 se subsidiaron 731 créditos productivos, por un total cercano a los 2.5 millones de dólares (Tabla V.2).

Con respecto a las características de las empresas que reciben créditos productivos del PFM, se observa que la amplia mayoría son microempresas (94%) y el resto son empresas pequeñas (6%). A su vez, el 67% de las empresas se encuentran en el interior del país.

Por tanto, a través del programa se está llegando fundamentalmente a microempresas del interior del país, que no estaban recibiendo financiamiento en los últimos dos años, y que accedieron a través del instrumento a microcréditos productivos en condiciones adecuadas.

En el año 2020 no se realizaron convocatorias al instrumento de Fortalecimiento Institucional, pero se continúa con el seguimiento de proyectos de convocatorias previas.

## III. Programa de Crédito Dirigido

El programa consiste en un subsidio a la tasa de interés cobrada por las IMF, con el

objetivo de que estas concedan créditos productivos a MIPYMES en mejores condiciones (menor tasa de interés, plazos acordes a las necesidades de las MIPYMES y plazos de gracia sobre capital). ANDE define grupos de interés, ya sea por presentar mayores limitaciones en el acceso o por tener un objetivo particular a incentivar, por ejemplo, financiación de inversiones con impacto medioambiental positivo.

Hasta el momento, se determinaron dos grupos de interés. Un primer grupo lo integran los productores vinculados al sector lácteo de la región Salto-Paysandú-Río Negro. Por otro lado, se está trabajando en una línea de Financiamiento Verde que determine un grupo de interés compuesto tanto por las MIPYMES que desarrollan una actividad comercial con impacto ambiental positivo, como por las MIPYMES de cualquier rubro que quieran realizar una inversión para reducir su impacto ambiental negativo y soliciten financiamiento con ese fin. El grupo de productores del sector lácteo se abrió en diciembre de 2019 y la línea de Financiamiento Verde quedó operativa en 2020. Durante 2020 se otorgaron los primeros 6 créditos del grupo de Lácteos por 52 mil dólares.

Adicionalmente a los dos grupos mencionados, en el marco de la pandemia se abrieron cinco nuevos grupos asistidos con el objetivo de brindar financiamiento oportuno y a bajo costo a todas las MIPYMES afectadas por la crisis sanitaria. Los grupos creados en este contexto son: Capital de Trabajo Covid-19, Reperfilamiento de Deuda, Capital de Inversión, Sectores más afectados (Turismo, Salones de Eventos y Gimnasios) y Capital de Trabajo post Covid-19, llegando a un total de 6.401 créditos apoyados. Estos grupos serán tratados con mayor detalle en el Capítulo de Medidas implementadas ante la Pandemia.

#### **IV. Fomento a la Cultura Financiera**

Este programa tiene como objetivo potenciar la educación y gestión financiera de MYPES en todo el país. El programa consiste en cofinanciar proyectos que permitan desarrollar conocimientos, capacidades y habilidades para la mejor toma de decisiones financieras en las MYPES. Los proyectos implican el desarrollo de actividades focalizadas en sensibilización, gestión y educación financiera.

La primera convocatoria se realizó en 2019 y la siguiente en 2020. En total se presentaron 89 proyectos de los cuales se aprobaron 53. A la fecha, culminaron 21 proyectos impactando en 1.664 MYPES de distintos departamentos del país, todos correspondientes a la convocatoria de 2019. En cuanto a los 26 proyectos aprobados en la convocatoria 2020, los mismos comenzaron actividades en los últimos meses del año 2020.

#### **V. Educación Financiera**

Esta línea de trabajo, que complementa el programa de Fomento a la Cultura Financiera, durante 2020 se creó una red de Capacitadores Certificados por OIT en

Educación Financiera que pasaron por un proceso de formación para luego replicar los procesos formativos con poblaciones objetivo en todo el territorio. Se realizó una convocatoria a Formadores, donde se seleccionaron 60 profesionales entre 208 postulados.

Asimismo, se trabajó en la redacción y validación de un manual de Educación Financiera enmarcado en la realidad del país, tanto en los temas a abordar, los contenidos, así como en el diseño de los distintos personajes. Los contenidos fueron validados con actores claves del sector y distintas áreas de ANDE.

Los beneficiarios finales del programa son personas emprendedoras o que lideran micro o pequeñas empresas en Uruguay. Todos los Formadores requieren para lograr la Certificación de OIT en Educación Financiera de ejecutar tres instancias de réplicas con un mínimo de 15 y un máximo de 25 beneficiarios finales, con una duración promedio de 25 horas por réplica. A través de estas réplicas se espera llegar en un año a entre 2.000 y 3.500 beneficiarios finales. Actualmente ya se han comenzado a realizar las primeras réplicas, que se estima se desarrollen durante todo el año 2021, para cubrir la alta demanda de los emprendedores, micro y pequeñas empresas.

Luego de haber obtenido la certificación, los formadores certificados por OIT continuarán impartiendo la capacitación a beneficiarios finales de manera autónoma e independiente. De esta forma, se logra generar una red sólida de educadores financieros para todo el territorio nacional. Asimismo, en el marco de la línea de Educación Financiera, se revisaron y disponibilizaron contenidos y materiales relativos a temas económicos financieros en la web de ANDE (Almacén de Herramientas).

## VI. Fondo de Garantías SiGa

Durante el año 2020 estuvieron disponibles tres líneas de garantías fondeadas por la Agencia: una línea para Microempresas (SiGa-Micro), una línea piloto para Emprendedores (SiGa- Emprende) y una línea para atender las necesidades de financiamiento de los productores arroceros (SiGa-Aroceros). Las dos primeras tienen la particularidad de que, además de las 10 instituciones que operan con SiGa, pueden operar las IMF.

En diciembre de 2019, se trabajó en la confección y diseño de la nueva línea SiGa-Verde, aprobada por el Consejo de Administración de SiGa con la finalidad de complementar los esfuerzos hacia una economía más sustentable. Mediante esta línea se espera apoyar la financiación de proyectos de inversión con impacto ambiental positivo, y también pueden participar las IMF.

En el año 2020, se garantizaron colocaciones próximas a 1.4 millones de dólares a través de SiGa-Micro y el SiGa-Aroceros. La cantidad de créditos apoyados fueron 97 y 17, respectivamente, siendo 95 y 15 las empresas beneficiarias en cada fondo (Tabla V.2). La cobertura promedio de las garantías fue algo superior en el caso de SiGa-Micro, representando el 66% de los montos prestados, mientras que en SiGa-

Arroceros el porcentaje ascendió a 57%. Los fondos de garantías SiGa-Emprende y SiGa-Verde no cuentan con colocaciones hasta el momento.

Finalmente, cabe mencionar que durante 2020 la Agencia participó activamente en el diseño de tres nuevas líneas de garantías destinadas a atender las dificultades generadas por la crisis económica provocada por el Covid (véase Capítulo 7).

## VII. Crédito Italiano

La Agencia gestiona el “Crédito Italiano” financiado por el Gobierno de Italia, actuando como banca de primer piso, otorgando créditos directos a las MIPYMES. El objetivo del crédito es el apoyo a través de financiamiento a las MIPYMES y productores familiares para la adquisición de bienes de origen italiano o latinoamericano. En 2020 se colocaron 785 mil dólares a 13 MIPYMES (Tabla V.2).

En el contexto de la emergencia sanitaria, se habilitó la prórroga en los vencimientos durante 90 días y exoneración de mora durante 180 días.

## VIII. Facilitadores Financieros

Durante 2019 y 2020 se implementa un piloto focalizado exclusivamente en aquellos emprendimientos que hayan ejecutado proyectos en el marco de Emprendedores Innovadores de ANII, Semilla ANDE o hayan llegado a la instancia final de evaluación de este último instrumento. Los Facilitadores Financieros deben analizar la situación económica/ financiera de la empresa, guiar a la empresa en su gestión financiera y analizar la posibilidad y conveniencia de realizar una solicitud de crédito, asesorando sobre las alternativas de financiamiento del mercado. En 2020 se realizaron 23 asesoramientos (Tabla V.1).

Este programa ha atendido a 23 emprendimientos en todo el país durante 2020 y finalizó su ejecución a mediados de 2020.

## IX. Facilitación Financiera

Siguiendo la línea de Facilitadores Financieros se diseña durante 2020 el programa de Facilitación Financiera. Se trata de una convocatoria abierta a todas las MIPYMES para recibir asesoramiento financiero, con el objetivo de que cuenten con herramientas para su gestión financiera y esto impacte en una mejor toma de decisiones, haciendo especial foco en la coyuntura actual. El programa cuenta con distintas categorías de facilitaciones:

- Fase 1: consta de un asesoramiento directo a la empresa con personal de la Agencia,
- Fase 2: es una facilitación a medida de acuerdo con las necesidades de la empresa, realizada por un consultor senior.

Durante el año 2020 se han realizado un total de 42 asistencias en fase 2 y un total de 47 asesorías Fase 1.

## X. Otras acciones

La Agencia lidera las “Mesas de Microfinanzas”: espacio de coordinación, co-creación y trabajo conjunto con las Instituciones de Microfinanzas. Las mesas tuvieron un rol clave durante el 2020 realizando un total de 15 instancias de las que participaron un total de 13 instituciones. A través de este ámbito de coordinación se transmite información valiosa acerca de las necesidades que enfrentan las MIPYMES, que luego es usada como insumo para el diseño de instrumentos de la Agencia.

A continuación, se detallan otras acciones realizadas en el año 2020 en esta línea estratégica:

- Reuniones: Se generaron 32 reuniones individuales con IMF, con el objetivo de generar el mayor aprovechamiento de los programas e instrumentos disponibles. Se realizaron 5 talleres específicos sobre programas.
- En 2020 se adhirieron 10 nuevas instituciones al Programa Crédito Dirigido (PCD) y 2 nuevas instituciones al Programa Financiamiento ANDE (PFA).
- Se realizaron a lo largo del año un total de 10 auditorías a 9 IMF, controlando un total de 666 carpetas de créditos vinculados a programas de la Agencia.
- Se continuó fortaleciendo y creando nuevos vínculos entre ANDE y las IMF con el objetivo de incrementar el alcance territorial y el impacto de los programas e instrumentos.
- Mailing mensuales con novedades: generación de mail a cierre de mes, con información relevante (apertura de convocatorias, nuevos instrumentos y grupos asistidos, principales logros).
- En otra línea de acción, se continuó también con la administración de Fondos de Terceros de la Dirección General de Desarrollo Rural del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (DGDR, MGAP). Dentro de las acciones realizadas en este marco cabe destacar: desembolso a organización rural TACUARÍ por US\$ 30.000 para créditos a 6 productores rurales sin acceso al financiamiento; recupero de US\$ 93.038 en diferentes gestiones de cobranza realizadas por ANDE y MGAP; 5 reuniones de Comité de Gestión integrado por MGAP y ANDE.
- Mercado de Valores: Con el objetivo de ampliar el acceso al financiamiento de las MIPYMES se continuó con la implementación del proyecto de desarrollo del Mercado de Valores para PYMES. Con la cooperación del Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) se han realizado esfuerzos para identificar y promover las condiciones normativas necesarias para la instalación de este mecanismo como alternativa de financiamiento de las PYMES del país.



# Desarrollo Territorial



# 6. Desarrollo Territorial

La Agencia tiene desde sus inicios una fuerte vocación de llegar a todo el territorio nacional con su paquete de instrumentos y programas. Dentro de esta área estratégica, se incluyen instrumentos focalizados en el financiamiento de proyectos con una marcada dimensión territorial, instrumentos que brindan apoyo a instituciones que promueven el Desarrollo Económico con foco en las MIPYMES a nivel departamental y programas orientados a la formación y generación de capacidades a nivel local en todo el país.

## I. Fondo de Desarrollo Territorial.

El fondo de desarrollo territorial (FDT), iniciativa conjunta de ANDE con el Congreso de Intendentes y la Unión Europea, está destinado a apoyar la financiación de proyectos de carácter regional, departamental o municipal que apunten a reactivar la economía local luego de los primeros meses de crisis por pandemia. Estos fondos son parte del Convenio Marco de cooperación que suscribieron ANDE y el Congreso de Intendentes con el objetivo de fortalecer cuatro líneas de cooperación:

- i) promover en conjunto con los gobiernos departamentales los instrumentos, programas y herramientas de apoyo al sector productivo y mipymes que impulsa la Agencia Nacional de Desarrollo con impacto a nivel territorial;
- ii) cooperar en informar, difundir y desarrollar capacidades en el proceso de transición e instalación de los nuevos elencos de los gobiernos departamentales, en lo referente a programas e instrumentos de apoyo que se encuentren en el marco de las competencias de la Agencia Nacional de Desarrollo;
- iii) colaborar en el diseño y la implementación de instrumentos conjuntos de fomento del desarrollo territorial en acuerdos con otros socios nacionales e internacionales, y
- iv) promover instancias de intercambio, buenas prácticas y lecciones aprendidas entre los Gobiernos Departamentales en los temas que hacen a las competencias legales y programáticas de ANDE.

En el año 2020 se realizó la primera convocatoria a proyectos, habiéndose financiado 19 proyectos, con un ANR total de aproximadamente 900 mil dólares (véase Tabla VI.1). En los últimos meses del año 2020 se realizó también una segunda convocatoria focalizada en los departamentos que no contaban con proyectos aprobados en la primera convocatoria. Los mismos se encuentran actualmente en evaluación.

Tabla VI.1: Número de proyectos montos comprometidos. Año 2020. En dólares americanos.

Instrumentos	2020	
	Proyectos	Monto Comprometido
Fondo de Desarrollo Territorial	19	901.801
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>901.801</b>
Formación		Monto Comprometido
Fortalecimiento de capacidades en Evaluación		10.167
<b>Total</b>		<b>10.167</b>

Fuente: Programa de Gestión de Proyectos: GESPRO.

## II. Evaluaciones para el cambio (UTEC).

Dentro de la línea de Formación y Generación de Capacidades la Agencia firmó nuevamente un Convenio con UTEC con el objetivo de apoyar dos ciclos de formación en Evaluación y Monitoreo: El ciclo corto “Territorio, Evaluación y Cambio II” (financiando 15 becas de 100%) y el “Diploma de Evaluaciones para el Cambio” (5 becas de 85%). El objetivo es apoyar la generación de capacidades fundamentalmente en Instituciones contrapartes de ANDE que se encuentran en todo el territorio nacional.

Los objetivos específicos del Convenio firmado con UTEC en el año 2020 son los siguientes:

- i) contribuir con la formación de profesionales y especialistas en evaluación de proyectos, en el marco de instrumentos y programas con especial énfasis en transformación productiva;
- ii) fomentar el uso del monitoreo y la evaluación como herramientas de generación de evidencia empírica, rigurosa y útil para contribuir con la toma de decisiones y los procesos de aprendizaje; y
- iii) mejorar la generación de políticas y proyectos al orientar las estrategias hacia metas realizables.

### **III. Programa Bienes Públicos para la Competitividad - Modalidad Regional.**

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.

El Programa cofinancia hasta un 80% del costo de cada proyecto seleccionado, con un aporte máximo por proyecto de aproximadamente 140 mil dólares (5.250.000 pesos uruguayos). En el año 2020 no se realizaron nuevas convocatorias, pero se sigue trabajando en el seguimiento de 16 proyectos aprobados en convocatorias anteriores, en tanto que un proyecto ya se encuentra finalizado.

Con este instrumento se financian proyectos en una variedad de sectores económicos y se ha profundizado la llegada territorial de los instrumentos de la Agencia.

# 7 Medidas implementadas ante la pandemia



# 7. Medidas Implementadas ante la Pandemia

A partir de la confirmación de los primeros casos de Covid-19 en Uruguay durante el mes de marzo de 2020, se generó una profunda crisis económica que afectó fuertemente a las mipymes y emprendedores del país. En este contexto, la Agencia se transformó rápidamente en un brazo ejecutor de instrumentos diseñados por el Poder Ejecutivo para atender la emergencia sanitaria, al tiempo que diseñó e implementó rápidamente diversos instrumentos y acciones orientadas a mitigar los efectos sobre las Mipymes.

En este nuevo contexto, desde ANDE se redireccionaron los esfuerzos para atender la nueva situación de las mipymes: se diseñaron nuevos instrumentos, se adoptaron diversos programas a la nueva situación y se implementaron directamente algunas de las medidas adoptadas por el Poder Ejecutivo. Los esfuerzos fueron de tal magnitud, que en las primeras semanas posteriores a la declaración de emergencia sanitaria se atendieron las consultas de miles de empresas sobre las medidas implementadas por el gobierno y se dio una rápida respuesta con la implementación de diversos nuevos instrumentos.

Asimismo, tempranamente se realizó un relevamiento con las instituciones de la Red Uruguay Emprendedor para detectar posibles problemas que podrían enfrentar los emprendimientos y las Instituciones promotoras de emprendimientos en todo el territorio nacional; así como se trataron de identificar sus potenciales soluciones.

A continuación, se presentan los instrumentos diseñados e implementados a partir de la emergencia sanitaria.

## I. Programa de Crédito Dirigido (PCD): Grupos asistidos Covid.

En el marco del Programa de Crédito Dirigido se crearon cinco grupos asistidos con el objetivo de brindar financiamiento oportuno y a bajo costo a todas las mipymes afectadas por la crisis sanitaria. El PCD consiste en un subsidio a la tasa de interés cobrada por las IMF, con el objetivo de que las mismas concedan créditos productivos a MIPYMES en mejores condiciones (a una tasa menor). Los diversos grupos asistidos covid se diseñaron en función del destino de los créditos y/o del sector de actividad de las MIPYMES, garantizando un costo de acceso al crédito productivo realmente muy por debajo del vigente en el mercado.

Los grupos creados en este contexto son: Capital de Trabajo, Reperfilamiento de Deuda, Capital de Inversión, y Sectores más afectados (Turismo, Salones de Eventos y Gimnasios). En la siguiente tabla (Tabla VII.1) se presentan los créditos apoyados desde el inicio de cada grupo. En total, el programa apoyo la colocación de 6.401 créditos productivos por un monto total de 29.4 millones de dólares.

Tabla VII.1. PCD: Créditos colocados (monto y número), por grupo asistido. Año 2020. En dólares americanos.

<b>Grupo asistido</b>	<b>Cantidad de créditos</b>	<b>Montos colocados (USD)</b>	<b>Fecha de inicio</b>	<b>Fecha de cierre</b>
Capital de trabajo - COVID	4.192	19.877.177	26/3/2020	31/8/2020
Reperfilamiento de deuda	503	1.411.650	1/4/2020	30/3/2021
Sectores más afectados (*)	202	1.851.369	15/7/2020	31/3/2021
Capital de inversión post COVID	837	4.093.424	1/8/2020	31/3/2021
Capital de trabajo post COVID	667	2.167.689	1/9/2020	31/3/2021
<b>Total</b>	<b>6.401</b>	<b>29.401.310</b>		

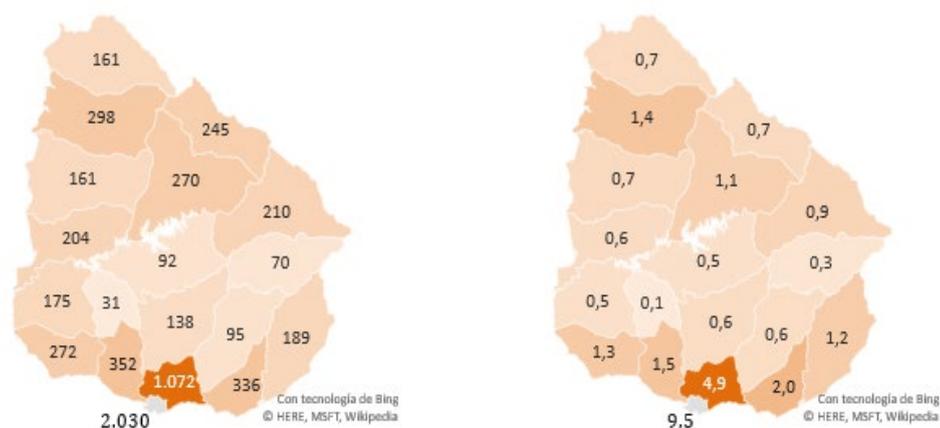
(\*) Turismo, Salones de eventos y Gimnasios.

Fuente: Elaboración propia en base a registros del programa.

La distribución territorial de los créditos apoyados con este instrumento se caracteriza por alcanzar a MIPYMES de todo el territorio nacional. El 68.2% de los créditos fueron colocados en el interior del país. Asimismo, se destacan las colocaciones del instrumento en departamentos que habitualmente presentan pocos o nulos créditos apoyados por programas de la Agencia. En particular, mediante los grupos definidos en la emergencia sanitaria, el Programa de Crédito Dirigido permitió facilitar créditos a departamentos como Cerro Largo, Lavalleja, Tacuarembó, Rivera y Rocha (véase Gráfico VII.1).

Gráfico VII.1: PCD Grupos Covid. Créditos otorgados por Departamento.

Panel A: Número de Créditos    Panel B: Montos (en millones de USD)

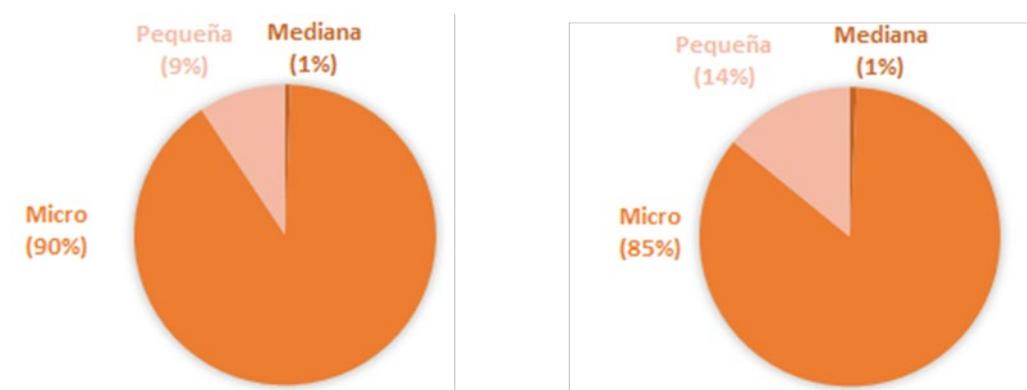


Fuente: Elaboración propia en base a registros del programa.

En lo que respecta a la distribución por tamaño de empresa, las colocaciones se dirigieron principalmente a microempresas (90%), que resultan mayoritarias tanto en cantidad de créditos como en las colocaciones totales (85%). Un 9% de los créditos fue dirigido a las pequeñas empresas, que presentan un mayor peso relativo en los montos colocados (14%). El restante 1% se destinó a empresas medianas, que se espera hayan tenido mejores alternativas de financiamiento dadas sus condiciones ventajosas frente al as empresas más pequeñas (véase Gráfico VII.2).

Gráfico VII.2: PCD Grupos Covid. Créditos otorgados por tamaño de empresa.

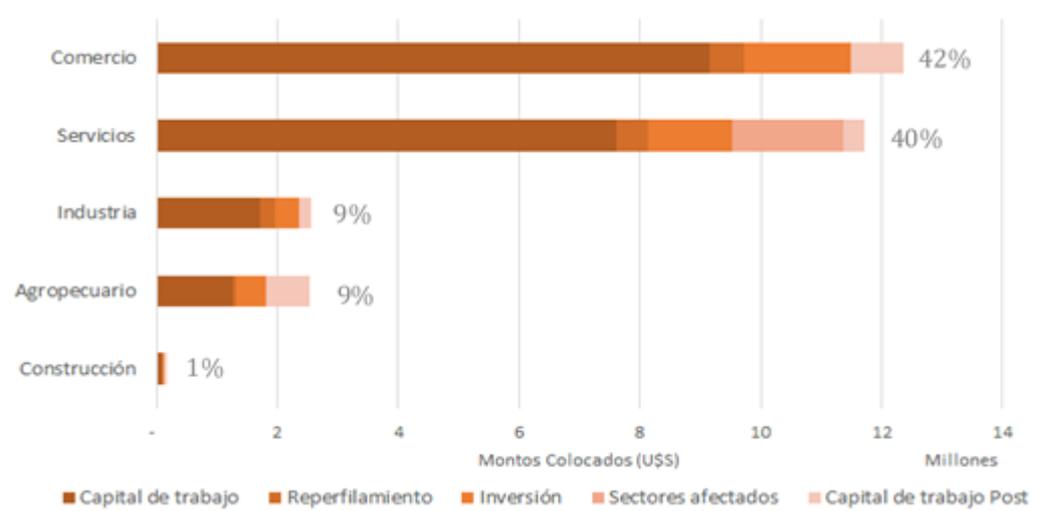
Panel A: Número de Créditos    Panel B: Montos (en %)



Fuente: Elaboración propia en base a registros del programa.

En lo referente a los sectores de actividad a los que pertenecen las MIPYMES beneficiarias de este instrumento, se observa que los sectores Comercio (42%) y Servicios (40%) concentran la amplia mayoría de los montos colocados (véase Gráfico VII.3). Este resultado se muestra consistente con los sectores más afectados por el contexto económico generado por la pandemia. Los restantes sectores identificados son Industria (9%), Agropecuario (9%), y Construcción con una leve participación (1%).

Gráfico VII.3: PCD Grupos Covid: Montos colocados según sector de actividad



Fuente: Elaboración propia en base a registros del programa.

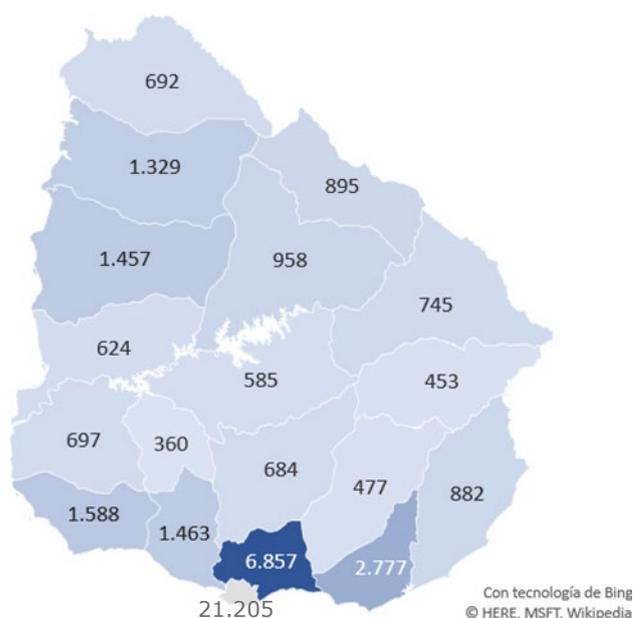
## II. Seguro por Cese de Actividad.

En mayo de 2020 la Agencia comenzó a implementar el instrumento denominado “Seguro por Cese de Actividad”, que consiste en brindar hasta cuatro créditos preaprobados por un valor de aproximadamente \$ 12.000 pesos uruguayos cada uno. Son beneficiarios de este instrumento los titulares de empresas con aportes al día hasta el mes de diciembre 2019, y que se encontraban activas o con declaración de inactividad a causa de la situación sanitaria. Asimismo, era requisito que la empresa no tuviera dependientes, y que no se constituya como Monotributo Social.

En total, se otorgaron 44.728 préstamos a 14.743 beneficiarios por un total de USD 12,5 millones de dólares. En línea con la distribución de microempresas en el país, el 47% de los créditos se concentran en Montevideo y el restante 53% se distribuye

entre los departamentos del interior, siguiendo en orden de relevancia Canelones (15,3%), Maldonado (6,2%) y Colonia (3,6%). En el Gráfico VII.4 se presenta la distribución por departamento.

Gráfico VII.4: Seguro por Cese de Actividad (SCA): Créditos otorgados por departamento.



Fuente: Sistema Microcoop.

### III. Subsidio Artistas.

Mediante el Decreto N° 192/020 del mes de julio del 2020, se definió la creación de un subsidio mensual de \$ 6.779 que fue otorgado durante dos meses a artistas nacionales afectados por la suspensión de espectáculos públicos decretada tras la emergencia sanitaria. El subsidio alcanzaba a artistas y técnicos de la cultura (sonidistas, iluminadores, etc.), que no hayan percibido ningún tipo de ingresos (por seguro de paro, honorarios o contratos), y que se encontraban en situación de necesidad o vulnerabilidad económica.

La nómina de beneficiarios fue determinada y comunicada a las autoridades de los Ministerios de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) y de Educación y Cultura (MEC) por parte de diversas gremiales del sector.

La ANDE implementó el programa a través de las redes de cobranza y recibió fondos del Fondo Solidario Covid-19 para la financiación del instrumento. Con el

instrumento se concedieron un total de 3.517 subsidios por un monto total de U\$S 560.684 dólares americanos.

Debe mencionarse, que próximos a finalizar el año 2020 se crearon nuevos subsidios a ser implementados por la Agencia. Se trata del “Subsidio a Guías Turísticos” (Decreto del MTSS N° 379/2020) y el subsidio a “Autores” (Decreto del MTSS N° 289/2020). Ambos comenzaron a implementarse en el año 2021 por lo que están fuera del alcance del presente informe.

## **IV. SIGA**

La Agencia forma parte del Consejo de Administración del Sistema Nacional de Garantías, integrado también por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) y la Corporación Nacional para el Desarrollo (CND), y participó activamente en el diseño de tres nuevas líneas de garantías originadas en la crisis económica del Covid-19.

En el mes de abril de 2020 se diseñó y lanzó una nueva línea de garantías más flexible y económica para respaldar los créditos de las micro, pequeñas y medianas empresas, denominada SIGA Emergencia. Posteriormente, en el mes de noviembre se creó la línea SIGA Turismo, destinada a garantizar créditos para capital de trabajo y reestructuras de operaciones de crédito de las empresas cuyo giro de actividad pertenezca a una lista detallada de subsectores vinculados al sector turístico. En el mismo mes, se lanzó la línea SIGA Plus, dirigida a garantizar créditos para capital de trabajo e inversión de medianas y grandes empresas. Los tres fondos fueron financiados por el Ministerio de Economía y Finanzas.

Al 31 de diciembre de 2020 el SIGA Emergencia había garantizado 17.828 créditos por 654 millones de dólares, el SIGA Turismo 56 créditos por 1.9 millones de dólares y el SIGA Plus 86 créditos por 31.7 millones de dólares.

## **V. Red Territorial de Atención a Empresas y Emprendimientos**

Desde la Agencia Nacional de Desarrollo se articuló y creó esta Red, con el objetivo de mejorar el acceso a la información de todas las medidas que fueron tomadas por el gobierno dirigidas a las mipymes afectadas por la emergencia sanitaria.

Se buscó dotar a las instituciones participantes, durante este período crítico, de mayores herramientas y apoyo institucional en su rol de difusores de medidas concretas en territorio para empresas y emprendedores. Integran esta Red más de 120 instituciones referentes en todo el país, que están ubicadas en cada uno de los 19 departamentos.

De esta manera, las instituciones pudieron ofrecer atención primaria sobre las nuevas medidas de apoyo disponibles con asesoramiento propio, puntal, o según el

caso, derivar las consultas a ANDE para en conjunto dar respuestas a las empresas. La coordinación de ANDE con otras dependencias y organismos del estado fue fundamental para tener respuestas ágiles y coordinadas.

## **VI. Café virtual con emprendimientos y empresas.**

Inmediatamente después de decretarse la emergencia sanitaria, desde ANDE se lanzó el ciclo Café virtual para emprendedores y empresas, con el fin de brindar algunas herramientas para mitigar el impacto negativo de la crisis sobre las mipymes y emprendedores, así como aprovechar e identificar las oportunidades que se puedan generar en el nuevo contexto económico. El ciclo de charlas abordó diversas temáticas útiles para hacer frente al contexto de crisis como también al día después, y estuvieron a cargo de diversos expertos nacionales e internacionales.

Se realizaron 44 charlas, con más de 2.000 participantes de emprendimientos y empresas de los 19 departamentos. Lo que fue concebido como una respuesta rápida al COVID-19, se convirtió en una convocatoria de ANDE, con una grilla de instancias que se programan mes a mes.

## **VII. Ciclo de Webinars.**

El Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM) a través de la Dinapyme y la Agencia Nacional de Desarrollo (ANDE), sumaron esfuerzos técnicos y económicos para realizar un ciclo de webinars orientados a favorecer la adopción de buenas y nuevas prácticas en las mipymes afectadas por el nuevo contexto económico. Los webinars brindaron capacitación aplicada específica en tres grandes áreas relevantes para las empresas: finanzas, digitalización y redefinición del negocio y operativa.

El programa, se desarrolló sin costo para los participantes, e incluyó:

1. Webinars: sesiones online de formación teórico-práctico (3 bloques temáticos, de 3 sesiones de 2 horas cada uno de duración).
2. Acompañamiento en la implementación de las herramientas adquiridas durante la formación (individual por bloque temático).

En total participaron de este ciclo 110 personas integrantes de 100 mipymes de todo el país.

## **VIII. Campañas de Sensibilización**

Con el fin de apelar a la solidaridad, al sentido de pertenencia, a lo uruguayo como principal consigna surgen y se impulsan en redes sociales, las campañas #QuedateEnElBarrio y #ConsumíUruguayo. El objetivo de estas campañas era crear

conciencia a la hora de decidir las compras y optar por comprar en comercios familiares de nuestro barrio y elegir productos hechos en Uruguay. En el entendido de que en Uruguay hay mucho talento, hay calidad, diseño, historias, innovación y de que eso tenía que ser reconocido y destacado sobre todo en este difícil momento. De estas campañas se desprendieron otras:

- Historias detrás del hashtag. Son historias de pequeñas empresas o emprendimientos, apoyadas o no por ANDE, que buscan sensibilizar a la sociedad poniendo “cara” a las personas que día a día luchan para salir adelante en esta época de crisis económica generada por la emergencia sanitaria. Buscando que otras pequeñas empresas se sientan identificadas y puedan visualizar como también se puede reconvertir su negocio y salir adelante.
- #DesafíoANDE: El desafío de crear la lista más larga de emprendimientos en las redes de manera de encontrarlos más fácilmente.
- MicroInfluencer: Fue una campaña para involucrar al público a ayudar a pequeños emprendimientos y empresas, dándole más difusión. Se invitaba a que se etiquetaran emprendimiento y pequeñas empresas en las historias (con materiales preparados especialmente) y luego se compartían en las redes de ANDE para que tuvieran más visibilidad. Fue una forma de mostrar como cualquiera podía convertirse en un Influencer ANDE y como todos desde nuestro lugar y con algo tan simple como una recomendación, estábamos ayudando.
- Catálogo ANDE: diseñamos un catálogo de los emprendimientos apoyados por ANDE separado por categorías y lo hemos difundido para todas las oportunidades de regalar, como por ejemplo: día del niño, día de la madre, navidad, etc.
- Emprendimientos al Azar: Es la difusión al estilo ruleta de un emprendimiento puntual de nuestro catálogo. Se realizaba un sorteo real y luego se difundía y promocionaba el que resultaba ganador.
- Campaña de fin de año con influencers: Durante el año se fueron posicionando estos conceptos y para cerrar el año se generó una fuerte campaña para promover la compra de regalos a emprendedores o pequeñas empresas uruguayas para estas fiestas tan especiales. Siguiendo la misma línea de fomentar y ayudar a la compra consciente, pero reforzando los conceptos en momentos clave.

Se diseñó entonces una bolsa que fue enviada con productos de emprendedores ANDE a referentes uruguayos con el fin de que ellos realicen un posteo en sus redes sumándose a la campaña de ANDE, difundiendo productos o servicios de emprendedores. En esta oportunidad, además de las publicaciones en nuestras redes sociales, tuvimos el apoyo de varias personalidades que se fueron sumando a este mensaje que ANDE impulsó todo el año. Personalidades de distintos ámbitos como la cultura, la política, los medios de comunicación y el deporte fueron quienes apoyaron esta campaña en el mes de diciembre y hasta reyes. Contamos además

con el apoyo de cada uno de los uruguayos para demostrar una vez más que en Uruguay es posible emprender.

## **IX. Campañas de Información**

Además de la atención directa realizada por la Agencia a las consultas que se recibían masivamente de empresas y emprendedores, la Agencia promovió la difusión de información activamente. Diversas áreas de la Agencia participaron de talleres de difusión de las medidas económicas anunciadas por el gobierno como de los instrumentos disponibles en ANDE y en el sector público para emprendimientos y mipymes.

## **X. Hackcovid**

Se trata de una iniciativa internacional que consta de un proceso online, intensivo y tutorado de cocreación en equipos, para dar respuesta a problemas generados por el coronavirus en la comunidad. La Agencia participó convocando y dando mentorías en el hackathon para buscar soluciones frente al COVID-19.

## **XI. Grupos sectoriales**

Se trabajó con emprendimientos de las áreas de diseño y alimentos para aprovechar oportunidades en conjunto, así como apoyo entre pares y desde ANDE.



# Recursos humanos



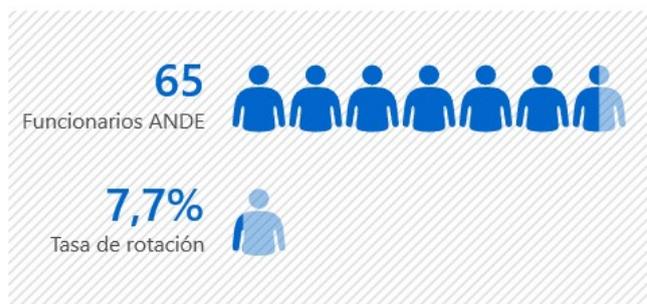
# 8. Recursos Humanos

ANDE es una organización con un fuerte compromiso hacia la atracción y retención de personas con altas competencias técnicas y humanas.

Cuenta con un pujante equipo interdisciplinario, conformado por profesionales comprometidos con el desarrollo.

Desde el área de RRHH se ha puesto foco en desarrollar el potencial de los equipos, fomentando una cultura inclusiva que valora la diversidad de visiones como motor del crecimiento.

## Recursos Humanos



Fuente: Elaboración Propia

### I. Capacitaciones

Haciendo foco en la actualización continua y con el fin de potenciar las capacidades de los recursos humanos, durante 2020 se destinaron 1.005 horas a capacitación externa, con un promedio de 16 horas de capacitación por colaborador.

Adicionalmente se diseñó un programa interno de desarrollo de competencias denominado "Tu conocimiento suma". Bajo la premisa "todos tenemos algo para enseñar, todos tenemos algo para aprender" se busca compartir conocimientos técnicos que sumen valor a las tareas, así como generar mayor vinculación entre áreas.

En el marco de este Programa se destinaron 460 horas a capacitación interna.

### II. Cultura Organizacional

Dando continuidad al trabajo en Cultura Organizacional, este año marcado por la pandemia, se apuntó a reforzar 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 con modalidad virtual.

### **III. Programa de Sustentabilidad**

Se continuó trabajando en el Programa de Sustentabilidad, donde la Gestión de Residuos ya es una práctica incorporada por las personas que trabajan en ANDE y un distintivo de nuestra cultura organizacional.

### **IV. Salud y Seguridad**

En 2020 la situación de pandemia hizo cambiar el foco de trabajo en esta área, dándole prioridad a las acciones de cuidado y prevención.

Se conformó una Comisión de Salud bipartita que elaboró Protocolos tanto para el trabajo remoto como para el trabajo presencial, acondicionando espacios y brindando los elementos de protección recomendado para la prevención de contagios por COVID.

Se realizaron distintas campañas de difusión y talleres internos, apuntando a la prevención y promoción de hábitos orientados a mejorar el bienestar psicofísico de los/as colaboradores y colaboradoras en general.



Misiones 1280, Montevideo, Uruguay

    [ande@ande.org.uy](mailto:ande@ande.org.uy) | [ande.org.uy](http://ande.org.uy)