

Manual de la Red URUGUAY EMPRENDEDOR

Pacto por el emprendimiento en Uruguay



Vigente desde: abril 2019
Última actualización: agosto 2024

Índice

Introducción	3
Antecedentes	4
Capítulo I Principios Generales	8
Capítulo II Miembros	12
Capítulo III Órganos de gobierno y representación	15
Capítulo IV Mesas de trabajo temporales	20
Capítulo V Régimen documental, Tecnologías de la Información y medios de comunicación	23
Algunos términos utilizados	27

Introducción

Este manual ha sido concebido para orientar a los miembros de la Red URUGUAY EMPRENDEDOR respecto al propósito, objetivos y beneficios de ser parte.

A través de **una guía sencilla, esta iniciativa busca facilitar el desarrollo de una política de trabajo conjunto y de comunicación** entre las diferentes instituciones que integran el ecosistema emprendedor uruguayo.

Se espera fijar el entendimiento para compartir buenas prácticas a través de un compromiso, denominado "Pacto por el emprendimiento en Uruguay", al que suscriben cada una de las instituciones que forman parte de la Red.



Antecedentes

Para alcanzar esta nueva etapa, la Red tuvo una serie de antecedentes clave que determinaron la necesidad de evolucionar hacia su consolidación y despegue.

Uno de los primeros sucesos tuvo lugar en el año 2007 cuando el Fonfo Multilateral de INversiones (FOMIN) en alianza con la Corporación Nacional para el desarrollo (CND), el Laboratorio Tecnológico de Uruguay (LATU) y Prosperitas Capital Partners, creó el "Programa Emprender" para fomentar la cultura emprendedora de alto valor agregado.

Programa Emprender tenía como eje principal el desarrollo de una Red de instituciones de apoyo al emprendedor. Con el impulso de cinco instituciones iniciales (Endeavor, Ingenio, Universidad ORT Uruguay, Fundación Zonamérica y Desem) surge la Red Emprender a la cual, en poco menos de cinco años adhirieron más de 50 instituciones.

Antecedentes

Durante su tiempo de actuación, la Red Emprender ejerció una tarea de articulación institucional, a través de jornadas anuales donde se proponían temas y se incentivaba la interacción y cooperación entre los miembros con el fin de ofrecer ayudas puntuales a las personas emprendedoras.

Como instrumento de apoyo a la fase de sensibilización y generación de ideas de negocio, surgieron dos concursos: "Ideas para Emprender" que tuvo como finalidad ayudar a las personas

empreendedoras a materializar sus ideas, y "Emprendedores en la Mira", que en un principio fue una competencia de planes de negocios.

La Red en ANII

La Red URUGUAY EMPRENDEDOR empieza sus primeros pasos en el año 2007 en el marco del Programa Emprender, creado por el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), la Corporación Nacional para el Desarrollo (CND), el Laboratorio



...“la Red Emprender ejerció una tarea de articulación institucional, a través de jornadas anuales donde se proponían temas y se incentivaba la interacción y cooperación entre los miembros”...

Tecnológico de Uruguay (LATU) y Prosperitas Capital Partners. El Programa Emprender tenía como objetivo fomentar la cultura emprendedora de alto valor agregado a través del impulso de una Red de instituciones de apoyo al emprendimiento. En ese marco surge la Red Emprender.

Con el arribo de nuevos fondos y en función de las nuevas necesidades del ecosistema, se constituye la Red de Apoyo a Futuros Empresarios (RAFE) bajo la coordinación de la Agencia Nacional de

Investigación e Innovación (ANII), donde en la práctica los mismos integrantes de la Red Emprender formaron parte de la RAFE. Durante esta etapa se implementa un proceso de formalización del ingreso a la Red, y se fortalece la difusión y el contacto entre las instituciones.

Etapa RAFE - ANDE: Pacto por el emprendimiento en Uruguay

A partir del 2018 RAFE inicia una nueva etapa bajo la coordinación de la Agencia Nacional de Desarrollo (ANDE)

y se dispone a dar un paso más en su consolidación. Se trabajó en la organización, gobernanza y desafíos de RAFE, los que se consolidaron en un manual organizativo.

En 2020 luego de un proceso de madurez y pertenencia de las instituciones a la red se inicia un cambio de identidad adoptando el nombre Red URUGUAY EMPRENDEDOR. De esta forma se consolida una marca a nivel país que representa el potencial del ecosistema emprendedor uruguayo en todas sus dimensiones, donde

la Red de instituciones es una de las iniciativas que impulsan este Uruguay emprendedor.

Desafíos de la Red

Consolidarse en una red fuerte:

Desarrollar acciones con alcance nacional, asumiendo nuevos desafíos, generando proyectos conjuntos de corto, mediano y largo plazo.

Ser la voz del ecosistema emprendedor uruguayo:

Trabajar para ser referentes a nivel nacional e internacional sobre temas que involucren el mundo emprendedor.

Compromiso con el territorio:

Incorporar un enfoque hacia el territorio, detectando oportunidades y facilitando el desarrollo y crecimiento de las capacidades locales de todos los miembros, generando conocimiento y experiencia colectiva.

Capítulo I

Principios generales

1 · Propósito

La **Red URUGUAY EMPRENDEDOR** es una red de instituciones que tiene el objetivo de impulsar el emprendimiento en Uruguay. Mediante esta Red se busca desarrollar y potenciar capacidades e impacto en las instituciones que la integran a partir de la coordinación de proyectos conjuntos y la participación en ámbitos consultivos aportando una mirada global de sus integrantes.

Para materializar este propósito es necesario definir qué entendemos por **Ecosistema Emprendedor**. Nos referimos al conjunto de variables y actores que influyen favorablemente en el surgimiento y desarrollo de los emprendimientos en un determinado lugar.

Incubadoras, gobierno, instituciones educativas, financieras, públicas o privadas, forman parte de nuestro ecosistema emprendedor.

Del reconocimiento de las potencialidades de nuestro ecosistema, surge este propósito, que se sella en un compromiso denominado **"Pacto por el emprendimiento en Uruguay"**.

Capítulo I

2 · Tipo de organización

La Red URUGUAY EMPRENDEDOR es un espacio de articulación interinstitucional que no persigue fines de lucro, políticos, ideológicos, religiosos, étnicos ni cualquier otro que atente contra la dignidad humana y la convivencia democrática. Es una iniciativa que no posee personería jurídica, cuya coordinación corresponde a la Agencia Nacional de Desarrollo, a partir del 1° de diciembre de 2017.

La Red tiene actualmente como uno de sus objetivos, posicionarse como el Consejo Consultivo de emprendimientos según lo dispuesto por la Ley de Emprendimientos 19.820 en su ART. 6°

3 · Fundamentos de la Red

La Red URUGUAY EMPRENDEDOR identifica cinco fundamentos, que sirven de guía a sus miembros para planear actividades orientadas al trabajo en red.



...“es una organización sin ánimo de lucro, que no persigue fines políticos, ideológicos, religiosos, étnicos”...

a) Comunidad

Dinamizar el vínculo, desde el reconocimiento y la valorización mutua de los miembros, materializando dicho vínculo de manera formal y no sólo espontánea.

b) Profesionalización

Fortalecimiento de las instituciones, acercando programas de formación, intercambio de experiencias, incentivando la asociatividad y la cooperación.

c) Territorio

Compromiso con el territorio, a nivel

geográfico y sectorial, detectando oportunidades y facilitando el desarrollo y crecimiento de las capacidades locales y territoriales de todos los miembros, generando conocimiento y experiencia colectiva.

d) Proactividad

Definir nuevos desafíos a mediano y largo plazo, siendo vigilantes de los indicadores y las tendencias globales, para proponer oportunidades de mejora en los diversos ejes de estudio (a modo de ejemplo) cultura, talento humano, financiamiento, políticas y marcos regulatorios, investigación y medición.

¹ Ver glosario.

e) Sistematización

Desarrollar hábitos de evaluación y medición de estados y resultados para el análisis y la toma de decisiones a futuro, con la implementación de instrumentos nacionales o internacionales que faciliten la tarea.

4 · Beneficios

Pertenecer a la Red permite generar y aprovechar el vínculo entre instituciones que comparten un mismo propósito, generando sinergias de recursos, conocimientos, experiencias y debates, producto de la acción de un trabajo coordinado. **El resultado tiene impacto**

positivo en las propias instituciones y en todo el ecosistema emprendedor, con efectos a corto, medio y largo plazo.

5 · Gobernanza

En su funcionamiento, la Red URUGUAY EMPRENDEDOR se regirá por los principios de gobernanza¹, donde se recurre a la interacción de miembros de diversos sectores (público, privado y sociedad civil) entre sus distintos niveles, llevando a cabo acciones específicas de integración y coordinación. Dichos miembros tendrán representación directa e indirecta a través de los órganos competentes.

Para el efectivo alcance de sus propósitos, la Red tendrá los siguientes órganos: Asamblea General, Comité Ejecutivo y la persona que Coordina la Red, según se expresará en el Capítulo III.

6 · **Ámbito**

El ámbito de actuación es el territorio nacional, pudiendo representar el ecosistema a nivel internacional, para vincularse con otros ecosistemas, con la diáspora o presentar el caso del ecosistema uruguayo de emprendimiento en actividades fuera del territorio nacional.

7 · **Aspectos financieros**

Por las características de la organización, Red URUGUAY EMPRENDEDOR no realizará directamente la gestión de fondos, ni actividades económicas o financieras de ningún tipo. En cambio, está entre sus cometidos el de promover la búsqueda de fondos para las instituciones o emprendedores beneficiarios, y el de contribuir en la elaboración de programas que permitan satisfacer las necesidades que sean identificadas por los miembros de la propia Red, en los diversos espacios y modalidades destinados a ese fin.

8 · **Domicilio de contacto**

El domicilio de la organización corresponde con el de la **Agencia Nacional de Desarrollo**, ubicada en Montevideo, CP 11100, calle Misiones 1280, teléfono +598 2 953404, correo electrónico contacto@uruguayemprendedor.uy.

Capítulo II

Miembros

Definición

La Red URUGUAY EMPRENDEDOR es una organización integrada por instituciones (no personas), de los sectores público, privado y sociedad civil que realicen acciones concretas de apoyo a la cultura emprendedora. Actividades de sensibilización, apoyo a emprendedores, desarrollo empresarial, apoyo financiero, entre otras.

El número de miembros será ilimitado y la admisión dependerá de la aprobación del Comité Ejecutivo.

Las instituciones deberán completar un formulario de adhesión donde se detallará su perfil (nombre, RUT, sector, tipología, tipo y etapas de emprendimiento al cual se dirigen sus esfuerzos) siendo responsabilidad de cada institución mantener actualizados los datos de su perfil en el Registro de Miembros (llevado adelante por quien coordina la Red) y en el Portal URUGUAY EMPRENDEDOR.



Clasificación de Miembros

Dado que existen distintos tipos de actores en nuestro ecosistema emprendedor que aportan en distinta medida y en forma diversa al mismo propósito, se estableció una clasificación de miembros que nos permite integrarlos y reconocerlos a todos en su justa medida.

Miembros plenos

Son aquellas instituciones o divisiones de una institución que cumplen cabalmente con lo expresado en este manual en su definición de miembro: pertenecientes al sector público, privado y sociedad civil que realicen acciones concretas de apoyo a la cultura

empresarial. Actividades de sensibilización, apoyo a emprendedores, desarrollo empresarial, apoyo financiero, entre otras, y que se encuentren comprometidas con el desarrollo genuino del ecosistema emprendedor uruguayo.

Aspirante a Miembro*

El Comité Ejecutivo puede evaluar otorgarle esta categoría a las instituciones con potencial para ser miembros plenos de la red pero que a priori no cuentan con la madurez suficiente para aportar al ecosistema.

En este caso el Comité Ejecutivo puede otorgarle la categoría "aspirante a miembro" a una institución por seis

meses, tiempo durante el cual la institución deberá desarrollar su presencia en el ecosistema y su estrategia de fomento a la cultura emprendedora.

Durante ese tiempo podrá vincularse con instituciones del ecosistema para compartir buenas prácticas e incorporar conocimiento y metodología de servicios de apoyo a emprendedores, con el fin de apalancar su estrategia y acelerar su aporte al ecosistema.

Cumplidos los seis meses la institución deberá presentar un informe de su actividad mencionando indicadores básicos como: tipo de actividades realizadas, cantidad de actividades,

cantidad de personas alcanzadas, alianzas realizadas con otras instituciones (fuera o dentro del ecosistema), cantidad de emprendedores nuevos apoyados desde la solicitud de ingreso, plan estratégico o actividades previstas a futuro y otras acciones que considere relevantes.

El Comité ejecutivo analizará el informe para otorgar –o no– el ingreso como miembro pleno de la red.

Socios estratégicos

Esta categoría incluye instituciones que aún sin tener las condiciones para ser miembros plenos de la red, se vinculan con el ecosistema y aportan valor en proyectos puntuales.

Consultoras orientadas al apoyo de emprendimientos, impacto u otros temas en los que puedan presentarse como aliadas en proyectos puntuales, o instituciones vinculadas al ámbito educativo que sin brindar apoyo a emprendimientos directamente pueden contribuir a mejorar la cultura emprendedora, o medios de comunicación, que cumplen un rol fundamental en la difusión de programas de apoyo o contando historias emprendedoras, podrán recibir la nominación de socios estratégicos.

En este caso no les cabe derechos y compromisos de forma permanente, solo lo amerita cuando estén vinculados a un proyecto o institución de la red.

9 · Derechos y compromisos de los miembros plenos

Los miembros tienen derecho a:

- a) participar en el cumplimiento del propósito y objetivos específicos de la Red,
- b) desvincularse libremente de la organización,
- c) conocer sus actividades y recibir información de las mismas,
- d) disponer de un ámbito de la Red para expresar sus opiniones,
- e) mantener independencia de acción,
- f) elegir y ser elegidos para los órganos de gobierno y representación, siempre que cumplan los requisitos definidos en cada caso.

Son compromisos de los miembros:

- a) contribuir a dar sostenibilidad al propósito de la Red, en base a una participación activa,
- b) difundir los aportes de su organización al ecosistema a través del portal uruguay emprendedor, así como las actividades comunes de la Red.
- c) sumarse a los distintos espacios de articulación como mesas de trabajo o respondiendo a las inquietudes planteadas en la asamblea general y/o el comité ejecutivo,
- d) mantener confidencialidad de los datos manejados a la interna de la Red, siempre que tuvieren tal carácter,
- e) respetar las decisiones adoptadas por la Asamblea General, (punto 11 de este documento)
- f) cumplir con los criterios de permanencia (ver ANEXO 1)

Derechos de Aspirantes a Miembro

- a) participar en el cumplimiento del propósito y objetivos específicos de la Red,
- b) desvincularse libremente de la organización,
- c) conocer sus actividades y recibir información de las mismas,
- d) disponer de un ámbito de la Red para expresar sus opiniones,
- e) mantener independencia de acción.

Compromiso de los Aspirante a Miembros

Sobre los compromisos a los que se somete se detallan los siguientes:

- a) mantener confidencialidad de los datos manejados al interior de la Red, siempre que tuvieren tal carácter,
- b) respetar las decisiones adoptadas por la Asamblea General, (punto 11 de este Manual).

Se excluye a esta categoría otros compromisos que tienen los miembros plenos.

10 · Admisión y suspensión de los miembros

Para la admisión como miembros es necesario:

- a) reunir las condiciones señaladas para ello, en la definición de miembros,
- b) salvo que sea una institución creada recientemente, deberá mencionar si ha realizado acciones que promuevan la cultura emprendedora en los últimos dos años,
- c) solicitarlo por escrito a través del formulario de admisión.

La condición de miembro se pierde:

- a) por decisión propia de la institución miembro,
- b) por acuerdo del Comité Ejecutivo, fundado en la inactividad de la institución en las referidas acciones de apoyo por más de dos años,
- c) por causas de carácter disciplinario que sean elevadas al Comité Ejecutivo, que se demuestren contrarias a los susintereses de la Red o de cualquiera de los demás miembros,
- d) por vínculo de cualquier tipo con causas de discriminación, violencia, acoso, corrupción, lavado de activos, etc.
- e) por ejercer cualquier tipo de actividad político partidaria en el ámbito de la Red.

A close-up photograph of a person's hand holding a purple ballpoint pen over a purple sticky note. The sticky note is placed on a wooden desk. The person is wearing a grey long-sleeved shirt. The background is slightly blurred, showing more papers and the desk surface.

Capítulo III

Órganos de gobierno y representación

Son órganos de gobierno y representación de la Red URUGUAY EMPRENDEDOR: la Asamblea General de sus miembros, el Comité Ejecutivo y la persona que coordina la Red, rol que depende de ANDE.

La persona que coordina la RED velará por el cumplimiento de cada uno de los roles definidos, como de mantener un diálogo que aporte valor y promueva el contacto entre las instituciones y los respectivos órganos de la Red.

11 · La Asamblea General

a) **La Asamblea General**, actuando conforme a lo aquí establecido, es el órgano soberano de la organización. Está constituida por todas las instituciones miembro y adoptará cualquier decisión de interés de la Red, ajustándose a las normas que fueren aplicables

Podrán asistir más de un representante por cada institución, pero cada institución tendrá un único representante con voz y voto en la asamblea, lo cual deberá ser comunicado oportunamente al Comité Ejecutivo.

b) **Convocatoria**. La asamblea general **deberá ser convocada en sesión ordinaria una vez al año, para la comunicación oficial del plan anual siguiente**. Podrá sesionar en forma extraordinaria, cuan-

do alguna actividad o situación puntual, así lo requiera.

c) **Quórum**. El quórum para sesionar será en primer convocatoria la mitad más uno de los miembros activos, o en segunda convocatoria, una hora después con los presentes.

d) **Las decisiones**. Las decisiones serán adoptadas por mayoría simple de presentes, salvo la elección del Comité Ejecutivo que se realizará según se expresa en el punto 13 de este capítulo.

e) **Competencias de la Asamblea General**.

I. Elegir anualmente las instituciones que integran el Comité Ejecutivo, titulares y suplentes.

II. Priorizar o validar los temas de interés del ecosistema para el siguiente año.

III. Tomar resolución cuando se lo solicite, acerca de las propuestas y actuación del Comité Ejecutivo, de los miembros, y aquellas provenientes de las mesas de trabajo, formuladas con la debida antelación.

IV. Proponer actividades en beneficio de los miembros.

V. Cualquier otro asunto incluido en el Orden del Día.

12 · El Comité Ejecutivo

a) **Autoridad.** El Comité Ejecutivo es el brazo ejecutor de la Red encargado de llevar a cabo los acuerdos adoptados por la Asamblea General y ejercer las funciones que este Manual le confiere.

b) **Integrantes.** Los miembros del Comité Ejecutivo serán elegidos anualmente por la Asamblea General. La elección se hará de la siguiente manera: Inicialmente se realizará una convocatoria a candidatos de las distintas instituciones, que sean capaces de asumir las responsabilidades de integrar ese comité. Las votaciones se efectuarán entre los presentes en la sesión anual y cada institución votará a 3 miembros

candidatos. El primero llevará 3 puntos, el segundo llevará 2 puntos y el tercero llevará 1 punto.

Del puntaje total, saldrá el resultado para integrar el Comité Ejecutivo en las cinco primeras posiciones.

Posteriormente, se analizará qué perfiles no han resultado electos por votación directa y se identificarán aquellas características no representadas, las que serán asignadas siguiendo el orden de puntaje, siendo el Comité Ejecutivo en ejercicio quien tenga esta responsabilidad.

El Comité Ejecutivo electo tendrá vigencia por el período de un año.

Período tras el cual podrán presentarse todos los miembros a la reelección nuevamente si así lo desean, junto con nuevas candidaturas que se presenten. El objetivo es lograr una sana renovación pero al mismo tiempo contemplar el curso de proyectos que requieran un tiempo algo mayor a un año para ser ejecutados.

Aún priorizando la renovación del Comité Ejecutivo, se entiende fundamental contemplar que exista siempre la permanencia de algún miembro del ejercicio anterior, de modo de mantener una buena comunicación y continuidad de gestión. Por lo que en ningún caso la renovación del Comité podrá incluir al cien por ciento de los integrantes.

El Comité Ejecutivo estará formado por un número de miembros no inferior a 7 y en el entorno del 10% del total de representantes en la Asamblea General. Es deseable que sean representados todos los sectores y diferentes perfiles de los miembros de la Red.

Se evaluará al final de cada ejercicio, la forma de garantizar la presencia de aquellos sectores y/o perfiles que por motivos de fuerza mayor no hubieran sido representados en el período anterior

c) **Convocatoria.** El Comité Ejecutivo se reunirá en forma bimestral, en modalidad presencial en los meses con "30

días" (febrero, abril, junio, setiembre, noviembre). Podrán reunirse válidamente utilizando medios electrónicos, siempre que garanticen la participación y toma de decisiones de todos los miembros por igual.

d) **Las reuniones del Comité Ejecutivo** quedarán válidamente constituidas en primera convocatoria cuando concurren la mitad más uno de sus miembros, y en segunda convocatoria será suficiente que concurren al menos 1/3 de sus miembros y/o un mínimo de tres.

e) **Competencias del Comité Ejecutivo.**

I. Fomentar la actividad de la Red, velando por el cumplimiento de su propósito y objetivos específicos.

II. Recepcionar las inquietudes y problemáticas que surjan en los diversos ámbitos de discusión y consulta en el debido formato y a modo de ejemplo: asamblea general, solicitudes del Poder Ejecutivo, mesas de trabajo, mismos miembros.

III. Llamar a la formación de las mesas de trabajo, delegando en ellas, determinadas actividades de investigación, discusión y desarrollo de propuestas.

IV. Recepcionar y evaluar la solicitud de

admisión de nuevos miembros y elevarlas con su recomendación a la Asamblea General.

V. Vigilar que sean contempladas las necesidades de los diversos perfiles de sus miembros.

VI. Aprobar altas o bajas de miembros del Comité Ejecutivo si las hubiere.

VII. Vocería y representación: Representar a la Red y al ecosistema emprendedor uruguayo en actividades diversas, ante la prensa y eventos internacionales si los hubiera.

13 · Coordinación a cargo de ANDE

a) Gestionar la admisión de nuevos miembros, así como mantener el registro de miembros actualizado y accesible.

b) Coordinar las reuniones del Comité Ejecutivo y de la Asamblea General.

c) Realizar seguimiento de la actividad de las Mesas de Trabajo.

d) Tutelar el buen funcionamiento de la Red en línea a los objetivos planteados.

e) Informar respecto los avances que afecten la marcha administrativa del Comité.

f) Servir de contacto para las instituciones miembro y aquellas externas.

14 El ejercicio de cualquier cargo en los órganos de gobierno y representación de las instituciones miembro así como en las Mesas de Trabajo, tendrán carácter honorario".



Capítulo IV

Mesas de Trabajo Temporales

Definición

Las actividades de gestión de la Red URUGUAY EMPRENDEDOR tendrán lugar con la metodología de Mesas de Trabajo temporales.

15 · Convocatoria

- a) El comité ejecutivo y/o quien coordina la Red comunicará la apertura de una mesa a través del grupo de correo red@uruguayemprendedor.uy en el que participan todas las instituciones y realizará invitaciones puntuales a personas que podrían tener especial interés y aporte al tema en cuestión.
- b) El número mínimo para la conformación de las mesas es de tres miembros sin establecerse un máximo estricto.
- c) La persona que facilite cada Mesa deberá estar presente en al menos 1/3 de las reuniones.
- d) Las mesas deberán reunirse semanalmente/quincenalmente, pudiendo alternar reuniones presenciales y online para asegurar el mejor funcionamiento y participación.

16 · Duración

Las Mesas tendrán una duración preestablecida de cuatro meses pudiendo extenderse en caso de ser necesario por un mes más. Al mismo tiempo, si al cierre del período, se diera como resultado la necesidad de reabrir la mesa por un nuevo período, para avanzar sobre temas pendientes o nuevos, puede hacerse un nuevo llamado con los mismos y/o nuevos miembros.

17 · Operativa

- a) Los temas a abordar en las distintas Mesas de Trabajo deberán estar alineados a los temas priorizados para el siguiente plan anual. También podrá darse continuidad a temas que ya se venían trabajando en Mesas anteriormente constituidas.

b) Para la conformación de las Mesas, se tendrá en cuenta la generación balanceada de temas y actividades que contribuyan a fortalecer los pilares estratégicos sobre los que se sustenta nuestro ecosistema:

- Cultura emprendedora
- Soporte y ecosistema
- Financiamiento

Del mismo modo, deberá contemplar ser lo suficientemente amplio como para abarcar distintos tipos y etapas de emprendimientos.

En el informe de cierre de la Mesa, deberá incluir concretamente qué pilar fortalece el trabajo realizado y en qué categorías de emprendimiento impacta dicho trabajo.

18 · Seguimiento, resultado y difusión

Cada Mesa tendrá un Diario de Actividades donde se registrará en formato de minuta de la reunión o principales temas abordados, los avances de la Mesa.

A su vez, periódicamente las Mesas tendrán una instancia de reunión con el Comité Ejecutivo donde presentarán de primera mano los avances y validarán acciones a realizar.

Al cierre de cada Mesa se realizará un breve informe de las acciones realizadas y se definirá una presentación de resultados ante las instituciones de la red. Esta instancia puede ser en el marco de la Asamblea General o en una instancia ad hoc que la Mesa determine.

19 · Uso

El producto final de las mesas, podrá encontrar utilidad de diversas formas:

- a) servir de insumo para las instituciones que podrán generar actividades o desarrollar proyectos en base a esos insumos.
- b) servir de agenda para delinear objetivos específicos de cara al ecosistema,
- c) ser fruto de consultas específicas de actores externos al ecosistema.



Capítulo V

Régimen documental, tecnologías de la información y medios de comunicación

20 · Régimen documental

El régimen documental constará de:

a) Para el **registro de miembros** se deberá solicitar: nombre de la organización, RUT y razón social, dirección sede principal y otras sedes, página web, persona de referencia (nombres y apellidos, cargo, e-mail y teléfono de contacto), datos para contacto público (persona, teléfono, e-mail).

Las instituciones deberán nombrar una persona como representante de la misma ante la Red, siendo responsabilidad de la institución actualizar los datos del contacto si cambiara con el fin de mantener actualizada la base de datos de quienes integran la Red.

b) **Libro de actas:** donde se registrarán los temas tratados y las resoluciones del Comité Ejecutivo y la Asamblea General.

c) **Diario de actividades:** en formato de minuta o seguimiento de los avances de las distintas Mesas de Trabajo.

d) **Informe final:** documento que contemple toda la información surgida de las Mesas y se ponga a disposición de la Red. Estos informes podrán ser co-creados por los distintos actores con la mirada unificadora de quien coordina la Red.

21 · Tecnologías de la información

Se prioriza el uso de programas y aplicaciones que permitan llevar adelante una gestión más eficaz de los propósitos de la Red y sus actividades, optimizando el tiempo y recursos de los propios miembros.

a) Se establece el portal www.uruguayemprendedor.uy como el instrumento oficial de recopilación, referencia y difusión de las actividades de apoyo al emprendimiento, y los miembros se comprometen a su buen uso.

22 · Medios de Comunicación

Se establece como formas de comunicación las siguientes:

a) Correo electrónico de la Red

El correo electrónico para comunicarse con quienes administran la Red o el Portal Uruguay Emprendedor, será contacto@uruguayemprendedor.uy.

Además, la red cuenta con el correo red@uruguayemprendedor.uy. Se trata de una "lista de distribución", a la que pueden suscribirse todas las instituciones (o personas que

integran instituciones de la Red). Participar de esta lista les permitirá enviar y recibir correos entre las instituciones que participan de la Red.

Normas de Uso

- Reservar este medio de comunicación para la difusión de actividades propias de cada institución y para brindar o solicitar información de interés para los miembros.
- Teniendo en cuenta la funcionalidad masiva, se ruega no responder a "red@ruruguayempreendedor.uy" con mensajes dirigidos a una única persona, de manera de reducir el tráfico innecesario.

El uso de esta red será única y exclusivamente para los fines e intereses de Red URUGUAY EMPRENDEDOR.

b) Videoconferencia

Se acuerda el uso de una misma aplicación para este fin, y se solicita a las instituciones miembros referir un usuario válido, así como tener la aplicación instalada y actualizada en sus dispositivos (pc o móvil) para implementarlo como medio de comunicación usual. La aplicación elegida como de uso común podrá ser cambiada por decisión de la mayoría por otra herramienta tecnológica que ofrezca igual o mejores prestaciones.

c) Redes sociales

En tanto Uruguay Emprendedor es la plataforma de visibilidad de todo el apoyo que existe en el ecosistema, se focalizará en potenciar la marca

Uruguay Emprendedor en redes sociales. Desde sus cuentas se podrán difundir eventos, instrumentos y noticias de todas las instituciones del país. Para esto las redes del portal Uruguay Emprendedor se nutrirán de lo publicado en el portal por las instituciones de la Red y de la sinergia interinstitucional que surja en redes a partir de publicaciones de las instituciones donde se mencione a @uruguayempreendedor. De esta forma desde las redes del portal se podrán replicar contenidos de todas las instituciones y actividades en todo el país.

El presente manual es revisable y sus modificaciones serán resueltas por el Comité Ejecutivo con ANDE y comunicadas a todos sus miembros.

La revisión tendrá una frecuencia anual, con el fin de evitar su continua discusión y al mismo tiempo generar espacios para su evaluación y actualización. No obstante se incorporarán instancias de revisión excepcionales si fueran necesarias.

Todo aquello que no haya sido previsto y los miembros entiendan que es necesario incorporar, se debe elevar a Comité Ejecutivo para su consideración en la Asamblea General.

· Agradecimientos

Queremos agradecer en primer lugar al grupo de trabajo que dedicó su tiempo realizando enriquecedores debates e invalorable aportes al diseño de este manual:

Amalia Quirici (ANDE), Analia Semblat (Rabbit), Andrea Solari (Fundación Ricaldoni), Carmen Sánchez (C- Emprendedor), Cecilia Aguirrezabala (Rabbit), Diego Garcia Da Rosa (ANDE), Fernando Castellanos (Red Espacio Emprendedor Colonia), Gabriela Blanco (AJE), Joaquín Morixe (Endeavor), Magdalena Giuria (Ithaka), Maria Messina (Emprenur), Paula Correa (C-Emprendedor), Sebastián Ruiz (Transforma Uruguay), Stephan Heit (Agencia de Desarrollo - Paysandú), Virginia Larrosa (Unidad Pymes IMM), Yamandú Delgado (ANII) y Andrea Malaquín (ex RAFE).

Agradecemos a todos los miembros de la Red que acercaron sus comentarios en la reunión anual, al área legal y de comunicación de la ANDE, que contribuyeron en su realización.

Por último, un especial gracias a quienes dieron su testimonio para poder definir los antecedentes y trayectoria de nuestra Red, Dolores Traibel y Mariné Villalba.

Algunos términos utilizados

Ecosistema Emprendedor

Se refiere al conjunto de entidades y actores que trabajan y apoyan al emprendimiento y a las interacciones que se generan entre ellos. Dichos actores son instituciones públicas, privadas, académicas, sociedades civiles, los medios y las propias personas emprendedoras. El ecosistema puede ser local (generalmente una ciudad), regional o nacional. Realizar esta división permite ver el nivel de avance y madurez que tiene una localidad en temas de emprendimiento.

Personas emprendedoras

Son quienes hacen los emprendimientos posibles, gracias a su enfoque, diligencia, disciplina, flexibilidad y perseverancia, asumiendo riesgos y desafíos.

Emprendimiento

Organización temporal que busca hacer repetible y escalable su modelo de negocios. Quedan comprendidos en este horizonte temporal la etapa de ideación, diseño

del negocio, puesta en marcha de la empresa, consolidación del modelo y preparación para el crecimiento y despegue de la empresa. Se espera que los emprendimientos puedan ser económicamente sostenibles, amigables con el medioambiente, pudiendo tener impacto social.

Emprendimiento dinámico

Es una actividad productiva con fines de lucro, que incluya innovación o valor diferencial relevante, que su equipo emprendedor original conserve el control político de la persona jurídica y que arroje un impacto económico positivo mayor a la media del sector.

Gobernanza

Término clave para el funcionamiento institucional, que, desde una óptica sistémica más compleja, exige la interacción de actores de diversos sectores (público, privado, civil) entre sus distintos niveles, llevando a cabo acciones específicas de integración y descen-

Algunos términos utilizados

tralización, dando fruto a soluciones más abarcativas.

Impacto

Conjunto de posibles efectos sobre un determinado medio o sector como consecuencia de ciertas acciones premeditadas. Se utiliza en emprendimiento en diversos casos:

- Alto Impacto es cualquier emprendimiento que tenga un componente innovador. Ya sea que cree nueva tecnología, que utilice tecnología ya existente, o que simplemente haga las cosas de manera diferente.
- Impacto positivo significa que proponga una mejor manera de hacer las cosas por lo cual genere un impacto positivo en su cadena de valor.
- Impacto social se refiere a aquellos emprendimientos con enfoque en una o varias problemáticas sociales como ser atender las necesidades de poblaciones vulnerables, personas con discapacidad, condiciones de trabajo dignas, etc.

- Triple Impacto se refiere a aquellos emprendimientos que desarrollen negocios que en lugar de buscar el solo beneficio económico, tienen objetivos concretos con impacto social, económico y ambiental.

Innovación

La innovación obedece a la creación o mejora sustancial de un nuevo producto, servicio o proceso (innovación operacional), o un nuevo modelo de negocios anexado a un producto o servicio ya existente, que permite resolver de una mejor manera un desafío actual o aprovechar un espacio de mercado creado recientemente. Se caracteriza por presentar una propuesta de valor distinta a lo existente a nivel nacional. Otra forma de definirlo es que innovación es igual a creatividad más un modelo de negocios que genere sustentabilidad comercial.

Valor diferencial

Es aquel atributo o conjunto de atributos que forma parte de un producto o servicio y que lo hace claramente distinto a sus competidores, estableciendo barreras de entrada que definen su ventaja competitiva.

Bibliografía:

CORFO. (2014). Glosario. En Ecosistemas Nacionales de Emprendimientos: Una mirada desde la política pública (240 - 243). Chile: Corfo Emprendimientos.

Blank, S., Dorf B. (2012). The Startup Owner's Manual. California: K & S Ranch.

Elaboración propia Red URUGUAY EMPRENDEDOR - ANDE

Anexo 1

Criterios de permanencia en la Red



Para ser parte de la Red las instituciones se comprometen a:

- Participar y votar en la Asamblea General, aceptándose causas justificadas como excepción
- Realizar al menos una actividad de apoyo a la cultura emprendedora por año.
- Postular al menos un proyecto por año a alguno de los instrumentos disponibles en el ecosistema.
- Completar los registros, encuestas cuando se le requiera para generar indicadores del ecosistema.
- Tener presencia y publicar las actividades que realizan en el Portal Uruguay Emprendedor.
- Generar al menos una actividad por año en alianza con otras instituciones de la Red.
- Participar activamente en al menos una mesa de trabajo de la red por año.
- Se valorará que se postulen para ser miembro del comité ejecutivo.
- Cumplir al menos el 75% de estos criterios.

Se pedirá una autoevaluación según estos criterios que será presentada ante el Comité Ejecutivo de la Red.

