FCEA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN POSGRADOS | UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA URUGUAY

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN

TRABAJO FINAL

PARA OBTENER EL TÍTULO DE
ESPECIALIZACIÓN DE POSGRADO EN

ECONOMÍA Y GESTIÓN PARA LA INCLUSIÓN

Socios Estratégicos:

Oportunidades y desafíos en la implementación del Programa Centros Pymes (ANDE)

por

Verónica Barate Bentancor - EJE DESARROLLO TERRITORIAL
Nicole Kimelman Bercovici - EJE CREACIÓN Y DESARROLLO DE EMPRESAS
Sofía Schelotto Varela - EJE CREACIÓN Y DESARROLLO DE EMPRESAS

Tutora: Susana Ramela
Cotutora: Jimena Curbelo

Montevideo
Uruguay
2024

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN POSGRADOS | UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA URUGUAY

Página de Aprobación

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba el Trabajo Final:

Título

……

……

Autor/es

……

……

Tutor/Coordinador

……

……

Posgrado

……

……

Puntaje

……

Tribunal

Profesor……(nombre y firma)

Profesor……(nombre y firma)

Profesor……(nombre y firma)

FECHA……

Resumen

El Programa Centros Pymes (CP), impulsado por la Agencia Nacional de Desarrollo (ANDE) de Uruguay, busca fortalecer la institucionalidad pública y privada con el objetivo de fomentar la productividad y competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Los Socios Estratégicos (SE) son las instituciones encargadas de liderar y operar cada CP a escala territorial. Entre sus funciones se encuentran las denominadas funciones operativas y las estratégicas.

El presente trabajo tiene por objetivo generar insumos para el fortalecimiento de los SE en el marco de la implementación del Programa CP. En particular, busca identificar las principales oportunidades y desafíos que enfrentan los Socios en el proceso de implementación de la política pública, con foco en sus funciones estratégicas.

Los SE parecen contar con capacidades heterogéneas para llevar adelante sus funciones, lo que supone la necesidad de contar con apoyo por parte de ANDE.

El análisis de los datos relevados a través de entrevistas y encuestas a referentes de los SE, referentes de ANDE y coordinadores de CP, permite concluir que el diseño de la política genera complementariedades y tensiones que ofrecen estos actores de base local para implementar el Programa. Mientras que las complementariedades se ubican en el eje de la articulación territorial y las vinculaciones con otras organizaciones, así como en el vínculo establecido entre los equipos técnicos de SE y CP; las tensiones se encuentran en el campo del liderazgo metodológico, la facilitación de ámbitos consultivos y el desbalance entre usuarios del CP y socios de los Centros Comerciales.

Palabras claves: Servicios de Desarrollo Empresarial, desarrollo territorial, capacidades institucionales.

Índice

Introducción..... 1
Programa Centros Pymes..... 3
Objetivo del trabajo.....7
Fundamentos teóricos.....8
1- Desarrollo económico local..... 8
2- Fortalecimiento institucional para el desarrollo..... 9
3- Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE)..... 11
Metodología de relevamiento de datos.....14
Caracterización de los Socios Estratégicos.....16
Análisis de los datos relevados.....22
Gráfico 1. Principales fortalezas percibidas por los SE.....24
Gráfico 2. Principales desafíos percibidos por los SE.....25
Dimensión 1: Capacidades para internalizar la gestión de SDE..... 26
1.1 Participación de los SE en actividades y capacitaciones de ANDE.....30
Gráfico 3. Resultados de la participación en actividades y capacitaciones del Programa CP.....30
1.2. Vínculo de los SE con los técnicos del CP.....31
1.3. Grado de conocimiento percibido por los SE sobre el funcionamiento del CP por parte de distintos actores..... 32
Gráfico 4. Grado de conocimiento sobre el funcionamiento del CP.....33
1.4. Participación de los SE en planificación anual de las acciones de CP..... 34
1.5. Estrategias implementadas y aprendizajes de los SE..... 34
1.6. Perspectiva de SE sobre el posicionamiento como articulador entre oferta y demanda local..... 35
1.7. Perspectiva coordinadores de CP sobre internalización de SDE por SE..... 37
Dimensión 2: Capacidades para el liderazgo metodológico del CP..... 41
2.1 Apoyo y diálogo con ANDE en el proceso de diseño, postulación e implementación del Programa.....43
Gráfico 5. Valoración del apoyo recibido por ANDE en el diseño y postulación del Programa CP.....43
Gráfico 6. Valoración del apoyo recibido por ANDE en la implementación del Programa CP.....44
2.2 Apoyo metodológico.....44
Gráfico 7. Evaluación de la capacidad para apoyar metodológicamente el desarrollo del CP.....45
Gráfico 8. Evaluación de la capacidad para el seguimiento de los indicadores del POA y cumplimiento de las metas del CP.....45
Gráfico 9. Evaluación de la capacidad para participar en la evaluación de capacitaciones y asistencias técnicas.....46
Gráfico 10. Sugerencias de mejora en la implementación del CP por parte de los SE..... 47
Gráfico 11. Propuestas de formación de los recursos humanos del CP..... 48
Gráfico 12. Identificación de apoyos, programas o proyectos.....49
2.3 Perspectiva coordinadores de CP sobre liderazgo metodológico.....51

Dimensión 3: Capacidades para la gestión de vínculos institucionales para la promoción empresarial local..... 54
3.1. Comité Consultivo Local.....55
Gráfico 13. Evaluación de la capacidad para actuar como facilitadores del CCL..... 57
Gráfico 14. Evaluación de la capacidad para generar y gestionar alianzas estratégicas..... 60
3.2. Red de Socios Estratégicos..... 61
Dimensión 4: Capacidades para posicionar los servicios del CP entre el empresariado local.....64
Gráfico 15. Evaluación de la capacidad para difundir y posicionar los servicios del CP entre el empresariado local..... 65
Conclusiones.....68
Líneas estratégicas de trabajo para la consolidación de Socios Estratégicos..... 75
Bibliografía y fuentes consultadas.....77
Anexos..... 78
Anexo 1. Pautas de entrevistas.....78
Pauta de entrevista - Referentes ANDE.....78
Pauta de entrevista - Referentes Socios Estratégicos..... 80
Pauta de entrevista - Coordinadores Centros Pymes..... 81
Anexo 2. Formulario de encuesta..... 83
Anexo 3. Listado de entrevistados..... 85
Anexo 4. Listado de Socios Estratégicos encuestados.....86

Introducción

El presente trabajo surge como producto final del Posgrado Economía y Gestión para la Inclusión de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la Universidad de la República. Considera dos ejes de trabajo del Posgrado: Creación y Desarrollo de Empresas y Desarrollo Territorial.

El principal objetivo de la sistematización es generar insumos para el fortalecimiento de los SE en el marco de la implementación del Programa CP, impulsado por la ANDE. En particular, el estudio busca identificar las principales oportunidades y desafíos que enfrentan los SE como instituciones locales encargadas de operar y liderar cada CP a escala territorial.

El Programa analizado tiene como finalidad fortalecer la institucionalidad pública y privada con el objetivo de fomentar la productividad y competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas. Los CP se establecen como espacios para brindar apoyo y asesoramiento a empresas y emprendimientos durante las etapas de desarrollo y crecimiento. Estos centros se encuentran distribuidos en todo el país, con excepción de la capital nacional, y cuentan con un equipo de trabajo especializado que ofrece servicios de desarrollo empresarial (SDE) como asistencia técnica, consultoría, capacitación, orientación para acceder a financiamiento y programas de apoyo de diversas instituciones que integran el ecosistema empresarial del país.

Los SE desempeñan un papel fundamental en los CP, ya que lideran y operan cada uno de ellos a escala territorial. Sus funciones se dividen en dos niveles: estratégicas y operativas. El presente trabajo se centra en las funciones estratégicas, las cuales implican que los SE participen en el diseño de la estrategia de promoción y difusión de los servicios de los CP, apoyen en el desarrollo metodológico del Programa y propongan la conformación de un Consejo Consultivo Local (CCL), convocando sus reuniones y actuando como facilitadores.

Por lo anterior, el trabajo se orienta a identificar, caracterizar y analizar los desafíos y oportunidades que enfrentan estas organizaciones locales en el proceso de implementación del Programa. En este marco, se entiende como fundamental estudiar las capacidades de los SE para llevar adelante el Programa, ya que su desarrollo impactará en el territorio, así como en la sostenibilidad y apropiación del mismo por parte de estas organizaciones locales.

El trabajo se estructura de la siguiente forma: en primer lugar se presenta brevemente el Programa CP, sus objetivos y las funciones de los SE en su implementación. Posteriormente, se detallan los objetivos del presente trabajo, los fundamentos teóricos que lo sustentan (desarrollo empresarial local, servicios de desarrollo empresarial y fortalecimiento institucional) y la metodología de relevamiento de datos seleccionada. Luego, se presenta el análisis de los datos relevados a partir de cuatro grandes dimensiones, que hacen referencia a las capacidades de los SE para cumplir sus funciones estratégicas en el marco del Programa. Finalmente, se puntualizan las principales conclusiones y propuestas de líneas estratégicas de trabajo para fortalecer el rol de los SE.

Programa Centros Pymes

En el marco de la presente sistematización, se ha llevado a cabo un análisis documental de la información del Programa CP publicada en la página web de ANDE. Esto permitió realizar la caracterización del mismo para obtener una visión integral de sus objetivos, estructura y funcionamiento.

El primer CP del país fue inaugurado en julio de 2021 en Cerro Largo, marcando un hito de esta iniciativa. Desde entonces, el Programa CP ha experimentado una significativa expansión, contando actualmente con presencia en 18 departamentos y 23 sedes distribuidas en todo el territorio nacional.

Los CP tienen como principales órganos involucrados en su funcionamiento: 1) ANDE; 2) Socios Estratégicos y; 3) Consejo Consultivo Local.

ANDE tiene por objetivo promover el desarrollo del país a través de programas que busquen mejorar la competitividad empresarial y territorial, con énfasis en las micro, pequeñas y medianas empresas. La Agencia, en tanto institución promotora del Programa CP, es quien coordina y define los principales lineamientos estratégicos en términos de diseño e implementación.

Los CP son espacios que tienen por objetivo apoyar y asesorar a empresas y emprendimientos en su desarrollo y crecimiento. Están distribuidos en todo el país y brindan SDE de asistencia técnica, consultoría, capacitación, orientación para acceder a financiamiento y a programas de apoyo de diversas instituciones. Su propósito último es fortalecer capacidades, tanto en la empresa/emprendimiento como en los SE encargados de su implementación.

Los principales objetivos de los CP son (ANDE, 2023):

- Fortalecer la productividad y competitividad de emprendimientos, micro, pequeñas y medianas empresas, a través de la facilitación de acceso a SDE por parte de las mipymes.
- Contribuir al desarrollo del mercado de servicios de SDE en cada departamento.
- Facilitar el desarrollo de estándares nacionales de calidad en las metodologías de atención a empresas, permitiendo que, con independencia del lugar de su ejecución, se pueda garantizar la calidad técnica de los instrumentos.
- Promover la articulación pública-pública, pública-privada y privada-privada con el objetivo de facilitar el acceso a las mipymes a los instrumentos de apoyo existentes.

Los SE son las instituciones locales encargadas de operar, liderar y administrar efectivamente cada CP a escala territorial. Tienen dos niveles de funciones: estratégicas y operativas. A continuación se detallan cada una de las funciones estratégicas y operativas.

Funciones estratégicas de los SE:

a) Participar en el diseño de la estrategia de promoción y difusión de los servicios de los Centros Pymes:

- Contribuir con la estrategia de promoción, difusión y comunicación de objetivos, funcionamiento y servicio del CP en la localidad/región.
- Hacer seguimiento a los indicadores que se establezcan en el Plan Operativo Anual (POA), velar por el cumplimiento de las metas y tomar medidas correctivas si fuere necesario.

b) Apoyar en el desarrollo metodológico del Programa:

- Participar de los procesos de evaluación de propuestas de capacitación y asistencias técnicas grupales para empresas y emprendimientos.
- Identificar y sugerir posibilidades de mejora en la implementación del Centro Pyme en su localidad.
- Sugerir aportes metodológicos al portafolio de instrumentos metodológicos del Programa.
- Proponer programas de formación permanente de los recursos humanos de los Centros Pymes.
- Identificar y sugerir acciones a escala regional.
- Identificar apoyos, programas o proyectos para los que exista demanda y que puedan articularse con el trabajo de los Centros Pymes.

c) Proponer la conformación de un Consejo Consultivo Local y convocar sus reuniones como facilitador:

- Mantener un vínculo fluido con los actores locales, atendiendo sus demandas y requerimientos, en particular, a través de la coordinación del consejo consultivo local.
- Convocar las reuniones.
- Participar en la planificación anual de las acciones del Centro Pyme, plasmadas en el POA, velando porque las demandas y la identidad local definidas y representadas en el Consejo Consultivo Local sean atendidas por el Centro Pyme.

- Generar y gestionar alianzas estratégicas a nivel local o nacional para ampliar y potenciar la oferta de servicios.

Las funciones operativas de los SE son:

a) Garantizar el funcionamiento integral del Centro Pyme:

- Realizar la difusión de los llamados laborales del equipo técnico.
- Liderar el proceso de entrevista y selección de los RRHH del Centro Pyme.
- Contratar a los RRHH, así como la eventual desvinculación laboral de los mismos.
- Realizar la supervisión y gestión operativa de los RRHH del Centro Pyme (supervisando documentación y certificados vigentes que respaldan el cumplimiento de las obligaciones con los organismos que corresponda, coordinar horarios, y gestionar licencias, pago de honorarios, viáticos, entre otros).
- Participar en la evaluación del desempeño integral del personal contratado.
- Garantizar el espacio físico, equipamiento, disponibilidad de servicios básicos y mantenimiento de las instalaciones que permitan el adecuado funcionamiento del Centro.
- Facilitar la realización de las auditorías que corresponda.

b) Gestión de contratos y pagos a consultores e instituciones contratadas:

- Elaborar los contratos de trabajo entre las empresas y los/as consultores/as externos/as.
- Elaborar los contratos de trabajo con las instituciones seleccionadas para el desarrollo de capacitaciones.
- Supervisar y validar información y documentos asociados a consultores/as externos/as y entidades de capacitación que implementarán sus servicios en el marco del Programa.

c) Administrar y rendir los fondos que recibe y realización de informes para la ejecución del Programa:

- De forma mensual (o de acuerdo con el plazo que ANDE defina) remitir la rendición de gastos operativos y de desembolsos de asistencias técnicas y capacitaciones, verificando los comprobantes correspondientes.
- De forma semestral el SE deberá remitir un informe operativo y descriptivo de actividades desarrolladas en el Centro; y nivel de cumplimiento del SE de acuerdo a las metas establecidas en el Acuerdo de Desempeño Anual (ADA). Adicionalmente se podrán pedir nuevos informes por parte de ANDE.

- De forma semestral el SE deberá remitir al coordinador del programa o a quien ANDE designe, el informe de cumplimiento de las metas del POA del Centro Pyme elaborado junto al/la Asesor/a Coordinador/a.
- Realizar los pagos correspondientes a consultores/as e instituciones que implementen servicios en el marco del Programa.
- Supervisar, hacer seguimiento y rendir mensualmente el pago de las contrapartes empresariales para las asistencias externas.
- Seguimiento de las actividades y desembolsos planificados por el Centro Pyme por concepto de asistencias técnicas y capacitaciones.
- Todas las compras en el marco del Programa se deben hacer en función del Protocolo de Contrataciones y Adquisiciones del Programa Centros Pymes.

El CCL, en tanto, se constituye como el espacio de gobernanza y articulación local, a través del cual se recogen demandas e intereses locales y regionales. Tiene un rol relevante en la adecuación del modelo general de los CP al contexto del territorio.

Su integración contempla la participación de diversos actores: Gobierno Departamental, asociaciones empresariales representativas, organizaciones representativas del mundo del trabajo, empresas, instituciones de formación, investigación e innovación, centros de empleo y formación profesional y otras entidades con presencia territorial.

Las principales funciones del CCL son:

- Brindar las orientaciones estratégicas acerca de las mipymes a ser atendidas.
- Proponer o validar la realización de estudios económicos territoriales.
- Proponer instancias de capacitaciones departamentales y regionales.
- Apoyar en el posicionamiento y difusión de las actividades del CP.
- Emitir recomendaciones enfocadas en mejorar el desempeño de los CP.
- Definir en conjunto con ANDE las localidades priorizadas y el CP de referencia.

Objetivo del trabajo

El objetivo general del presente trabajo es el de identificar y analizar los desafíos y oportunidades de los Socios Estratégicos en el proceso de implementación del Programa Centros Pymes.

Los objetivos específicos propuestos para el presente trabajo son los siguientes:

- Analizar las capacidades institucionales de los Socios Estratégicos para llevar adelante las funciones estratégicas que requiere el Programa.
- Explorar qué necesidades y oportunidades de mejora identifican los Socios Estratégicos para ejercer su rol en el marco del Programa Centros Pymes.

Fundamentos teóricos

Los fundamentos teóricos que dan sustento al presente trabajo se centran en tres grandes ejes temáticos: 1) Desarrollo económico local, 2) Fortalecimiento institucional para el desarrollo, 3) Servicios de Desarrollo Empresarial.

El enfoque de **desarrollo económico local** reconoce la importancia del **fortalecimiento institucional** para promover el desarrollo de las capacidades locales. En este contexto, los **servicios de desarrollo empresarial** surgen como una **herramienta clave** en el proceso de fortalecimiento. Al proporcionar apoyo directo a las empresas locales, estos servicios no solo contribuyen al fortalecimiento del ecosistema empresarial, sino que también consolidan y fortalecen las capacidades de las instituciones locales para promover el desarrollo económico sostenible. Generar capacidades a nivel local es una estrategia que permite la continuidad en el tiempo de los servicios, trascendiendo el apoyo puntual del Programa.

1- Desarrollo económico local

El **Programa CP** se presenta como un **caso de estudio** que demuestra la importancia de los **vínculos institucionales** a nivel territorial para **impulsar y fortalecer empresas y emprendimientos locales**. Este programa tiene como objetivo fortalecer la productividad y competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas a través de la facilitación de acceso a servicios no financieros y el apoyo en su desarrollo. El análisis de la situación actual y las perspectivas de los SE en este programa proporciona información clave para comprender su nivel de apropiación, estrategias implementadas en territorio y potencial de escalamiento.

Adoptar la perspectiva del **desarrollo territorial**, implica superar la visión unidimensional del territorio al entenderlo como un

> ámbito geográfico delimitado por un conjunto de relaciones sociales y económicas entre actores e instituciones, que poseen capacidades y conocimientos específicos, compartidos, propios y adquiridos, e interactúan a partir de una tradición, normas y valores comunes, sobre los cuales se codifican y decodifican todos los intercambios (Rodríguez Miranda, 2006: 9).

En esta definición se reconoce la relevancia de las **especificidades de cada territorio** y las **capacidades internas** de las comunidades locales como **motores del cambio** para el desarrollo. En este contexto, el **fortalecimiento de capacidades** y la **promoción del**

cambio desde el territorio son **aspectos cruciales**, especialmente al posicionar a los SE como instituciones locales encargadas de liderar el Programa CP.

Siguiendo lo expuesto por Rodriguez (2017)

> la competitividad de una economía local no solo va a estar dada por sus empresas y cómo se organicen, sino por el entorno socio-territorial en el que se encuentran y su interrelación con el contexto regional y nacional en el que se inscriben (Rodriguez et al 2017:8).

En este sentido, el SE puede ser considerado como un actor clave que opera dentro de este entorno socio-territorial, interactuando directamente con el sistema de empresas locales.

Desde un enfoque de desarrollo endógeno, las especificidades de cada territorio importan y el motor de cambio son las capacidades internas que tienen para poder llevar adelante el proceso de desarrollo, es decir, *"la capacidad de las comunidades locales para utilizar el potencial de desarrollo existente en el territorio y dar respuesta a los desafíos que se plantean en la actualidad"* (Vázquez Barquero, 2019: 29) por lo que es central trabajar en la generación de capacidades y en que el cambio sea desde el territorio.

El desarrollo territorial supone un *"proceso de crecimiento económico y de cambio estructural que conduce a una mejora en el nivel de vida de la población local*" (Vázquez Barquero, 1988:129), en el que es posible identificar tres grandes dimensiones: económica, sociocultural y político-administrativa. Se trata de un verdadero **desafío multinivel** en donde **los actores en territorio adquieren un rol clave**. En este marco, es posible analizar a los SE del Programa CP desde este enfoque, como actores claves en el desarrollo económico local.

2- Fortalecimiento institucional para el desarrollo

Reconocer que **el territorio no es homogéneo** debe suponer **implicancias en términos de política pública**, en cómo se define desde el diseño y en cómo se establecen los procesos de implementación. Si las capacidades precedentes en cada uno de los territorios difieren, las intervenciones deben ser necesariamente distintas.

Como menciona Villar (2009), el fortalecimiento institucional y de las capacidades colectivas son elementos esenciales en el enfoque del desarrollo desde las bases. Este enfoque reconoce que el **desarrollo sostenible y significativo** no puede lograrse únicamente a través de la provisión de bienes y servicios desde arriba, sino que **requiere la participación activa y organizada de las comunidades y sus instituciones locales**.

El fortalecimiento institucional implica desarrollar y fortalecer las estructuras, normas, procesos y capacidades de las organizaciones locales. Estas **instituciones locales son clave** para liderar y coordinar los esfuerzos de desarrollo a nivel territorial, facilitando la participación de la comunidad, promoviendo alianzas y tomando decisiones que beneficien a sus miembros. Además, el fortalecimiento de las capacidades colectivas refiere a desarrollar y potenciar las habilidades, conocimientos y recursos de las comunidades locales para que puedan tomar decisiones informadas, participar activamente en la planificación y ejecución de proyectos, y lograr cambios positivos en su entorno.

El fortalecimiento institucional y de las capacidades colectivas se considera esencial en el enfoque del **desarrollo desde las bases**, ya que empodera a las comunidades locales y les permite tomar el control de su propio desarrollo. Al invertir en estas áreas, se busca construir una base sólida y sostenible para el desarrollo, donde las decisiones y acciones sean tomadas de manera participativa y se generen resultados que respondan a las necesidades y aspiraciones de las comunidades.

Villar (2009), a su vez, afirma que en el contexto del desarrollo desde las bases y el fortalecimiento organizacional, es necesario contar con un **marco de intervención adecuado** y utilizar instrumentos y capacidades específicas para llevar a cabo este tipo de trabajo de manera efectiva.

Para lograr lo anterior, el autor mencionado entiende necesario considerar los siguientes aspectos esenciales de un programa de desarrollo basado en estos principios:

- **Estrategias de financiación y acompañamiento**: Se requiere definir estrategias claras para obtener los recursos financieros necesarios y proporcionar el apoyo adecuado a las organizaciones de base. Esto implica identificar fuentes de financiamiento, establecer criterios de selección y evaluar las necesidades específicas de las organizaciones para brindarles el respaldo adecuado.

- **Indicadores de seguimiento y evaluación adecuados:** Es fundamental establecer indicadores que permitan medir el progreso y los resultados del programa de desarrollo desde las bases. Estos indicadores deben estar alineados con los objetivos planteados y permitir evaluar el impacto de las intervenciones en las comunidades y organizaciones locales. Además, es importante realizar un seguimiento constante para ajustar las acciones y mejorar el desempeño a lo largo del tiempo.

- **Expectativas realistas sobre el horizonte de tiempo**: Es necesario establecer expectativas realistas sobre el tiempo requerido para lograr los resultados esperados en el desarrollo desde las bases. Este tipo de enfoque implica trabajar de manera gradual y a largo plazo, reconociendo que los cambios significativos en las comunidades y organizaciones llevan tiempo. Es importante evitar expectativas irrealistas de resultados inmediatos y fomentar la perseverancia y la continuidad en el apoyo brindado.

- **Sistemas de aprendizaje para mejorar el desempeño**: Se debe establecer un sistema de aprendizaje continuo que permita evaluar y mejorar constantemente el desempeño del programa de desarrollo desde las bases. Esto implica fomentar la retroalimentación, el intercambio de experiencias y lecciones aprendidas, así como la implementación de mejoras basadas en evidencias y buenas prácticas. El aprendizaje continuo es fundamental para adaptar las intervenciones a las necesidades cambiantes de las comunidades y lograr un mayor impacto.

Por otro lado, Villar señala: "*El fortalecimiento de la capacidad de acción colectiva es el fundamento del desarrollo desde las bases*" (Villar 2009:8). Sin embargo, este fortalecimiento no se limita solo a las organizaciones individuales, sino que también se refiere a las **capacidades colectivas** de trabajar en colaboración entre organizaciones. Esto implica que las organizaciones de base deben tener la capacidad de establecer vínculos, redes y participar en espacios públicos de concertación.

En línea con lo anterior, es necesario **superar la fragmentación y la desconexión** de las organizaciones de base con otros actores sociales. Para lograrlo, se enfatiza la formación de redes, asociaciones, alianzas y otras estrategias de coordinación entre grupos de base. Estas acciones son fundamentales para potenciar la capacidad y escala de acción de las organizaciones y permiten acceder a recursos que de otra manera estarían fuera de su alcance.

3- Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE)

Los **SDE** abarcan una gama de **recursos no financieros** destinados a respaldar a las mipymes en diversas etapas de su desarrollo, incluyendo aquellas previas a su inicio.

Estos servicios se diseñan con el propósito fundamental de **apoyar a las mipymes** en la superación de obstáculos tanto internos como externos que puedan limitar su desarrollo y desempeño.

Existen distintos tipos de SDE: orientados a la información, capacitación, asistencia técnica, consultoría, mentoría, internacionalización, aceleración, incubación o asociatividad. Pueden además tener diversos alcances (internacional, nacional, regional y local) y coberturas (universal o focalizada).

Tal como fue planteado en el marco del Posgrado, es importante que las organizaciones prestadoras de SDE operen de modo “empresarial”. Esto implica no solo comprender claramente las necesidades específicas de sus clientes, sino también ofrecer respuestas adaptadas y pertinentes a las demandas.

Algunos aspectos fundamentales, que se retoman de los vistos en el Posgrado, son:

- **Mantener una estrecha proximidad con las mipymes**. Para ello, se requiere contar con expertos en la materia que puedan discernir cuándo ciertas áreas están "saturadas de cooperación o financiamiento", así como estar sensibilizados para identificar las verdaderas necesidades que estas empresas puedan tener.
- **Participación activa**. Las organizaciones prestadoras de SDE deben involucrarse de manera significativa en el proceso de desarrollo de las mipymes, trabajando en estrecha colaboración con ellas para identificar oportunidades y desafíos, y ofrecer soluciones efectivas y prácticas.
- **Combinar una sólida planificación con la capacidad de aprender sobre la marcha**. El entorno empresarial está en constante cambio, y las estrategias y soluciones deben ajustarse en consecuencia. Por lo tanto, las organizaciones que brindan SDE deben ser ágiles y estar dispuestas a adaptarse rápidamente a nuevas circunstancias y necesidades emergentes.
- **No basta con identificar “qué” necesita una empresa, sino también “cómo” lo necesita**.

Los puntos detallados anteriormente pueden entenderse como los desafíos que enfrentan los SE en el camino de convertirse en organizaciones que ejecutan SDE.

Desde una mirada de desarrollo y creación de empresas, y tal como se trabajó en el Posgrado, se reconocen **tres niveles de intervención** para abordar el fortalecimiento institucional: **micro, meso y macro**.

Siguiendo a Villar (2009), en el nivel micro, se promueven relaciones horizontales dentro de las propias organizaciones y los proyectos que desarrollan. En el nivel meso, se fomentan

las relaciones horizontales entre grupos, redes de organizaciones y alianzas intersectoriales, facilitando la gestión asociada entre varias organizaciones. Por último, en el nivel macro, se buscan relaciones verticales entre las organizaciones y las instituciones públicas.

Estos niveles de intervención son complementarios y permiten que las organizaciones avancen en su desarrollo organizacional. Al pasar de un nivel a otro, las organizaciones fortalecen su capacidad de acción colectiva, establecen relaciones más sólidas y acceden a oportunidades que les permiten influir en las decisiones que impactan en sus vidas y en la comunidad en general.

En esta misma línea, durante el Posgrado, se enfatizó sobre la importancia de **actuar con visión estratégica y de manera articulada** a nivel micro, meso y macro tanto a nivel de **organizaciones involucradas** en la creación y desarrollo de empresas, como de las **propias empresas**.

El **Programa CP es un ejemplo de intervención** que busca impactar en los tres niveles. En el caso de las organizaciones involucradas, **micro** a nivel de la profesionalización y desarrollo de cada organización del ecosistema de apoyo a la creación y desarrollo de empresas, a nivel **meso** trabajando en la conformación y fortalecimiento del ecosistema de apoyo a las empresas y a nivel **macro** generando cambios positivos a partir del efecto multiplicador de lo anterior en términos de resultados e impactos en distintos ámbitos más allá de lo económico y de las propias empresas atendidas, que involucran tanto a la política pública y a sus instrumentos como al ámbito de convivencia social y ciudadana.

En el caso de las **empresas** ocurre lo mismo, a nivel **micro** se busca profesionalización y desarrollo de cada empresa, a nivel **meso** se busca su conexión con redes diversas y **macro** para insertarse en entornos más amplios, no sólo en términos de negocios y mercados, sino también de aquellos que alcanzan con el efecto multiplicador de sus resultados e impactos.

Metodología de relevamiento de datos

Los objetivos del trabajo se abordaron desde un enfoque cualitativo, focalizado en las interpretaciones de los actores involucrados, en el entendido de que *"para poder comprender los fenómenos sociales, el investigador necesita descubrir la "definición de la situación" del actor, esto es, su percepción e interpretación de la realidad y la forma en que estas se relacionan con su comportamiento"* (Howard y Jerry, 1984: 25).

Las técnicas de relevamiento de datos utilizadas en este estudio se basaron en la combinación de información secundaria y primaria. A continuación, se describen las diferentes técnicas utilizadas:

- Revisión de información secundaria: Se llevó a cabo una revisión de información publicada en la página web de ANDE (bases de convocatorias a SE, caracterización de las instituciones y noticias sobre las actividades realizadas en el marco del Programa). Esta información secundaria proporcionó una base sólida para comprender el contexto, los objetivos y los resultados del programa.

- Entrevistas en profundidad: se realizaron entrevistas en profundidad al equipo de ANDE encargado del Programa CP: Gerente del área de Desarrollo Empresarial y experta del área de Desarrollo Territorial. Estas entrevistas permitieron obtener información detallada sobre la planificación, implementación y resultados del Programa, así como conocer las perspectivas y experiencias del equipo encargado.

- Encuesta a los SE: se diseñó y aplicó una encuesta que tuvo como objetivo recopilar información sobre las experiencias, percepciones y desafíos que enfrentan los SE en el marco de la implementación del Programa. La encuesta fue enviada a un total de 16 SE y se obtuvieron un total de 11 respuestas. No fue enviada a los SE de los departamentos de Canelones, Lavalleja y Montevideo, dado que en los primeros el CP fue inaugurado recientemente y el último no contaba con un CP operativo cuando se realizó el relevamiento de información. Las respuestas obtenidas proporcionaron datos importantes para analizar las capacidades, oportunidades y obstáculos de los SE en relación con las funciones estratégicas del Programa.

- Entrevistas grupales a SE. En total participaron 4 referentes, de los departamentos de Colonia, Soriano, Florida y Treinta y Tres. El objetivo fue profundizar en las tendencias observadas en la encuesta previamente realizada.

- Se coordinaron entrevistas con coordinadores de CP de tres departamentos definidos en conjunto con ANDE (Colonia, Flores y Río Negro).

Estas técnicas de recolección de datos fueron seleccionadas para obtener una visión integral y en profundidad de la implementación y los resultados del Programa CP.

El análisis se realizó en base a los fundamentos teóricos y la aplicación de técnicas metodológicas y se estructuró de acuerdo a las siguientes dimensiones, centradas en las funciones estratégicas de los SE:

1) Capacidades para internalizar la gestión de SDE.
2) Capacidades para el liderazgo metodológico del CP.
3) Capacidades para la gestión de vínculos institucionales para la promoción empresarial local.
4) Capacidades para posicionar los servicios del CP entre el empresariado local.

Caracterización de los Socios Estratégicos

A continuación se presenta un resumen de las principales características de los SE consultados en el marco de la sistematización:

SE	Departamento	Año fundación	Cantidad de Socios	Brinda Servicios de Desarrollo Empresarial	Brinda Servicios operativos a empresas	Cuenta con gerencia Profesional	Cuenta con equipo técnico	Misión/Visión/Objetivos
Centro Comercial e Industrial Bella Unión	Artigas	1957	157	NO	NO	NO	NO	**Objetivos:** Conformar una sociedad civil que agrupara a los comerciantes e industriales de la zona.
Centro Comercial e Industrial de Cerro Largo	Cerro Largo	1939	400	NO	NO	NO	NO	**Misión**: Unión en pos del comercio para ser el motor del desarrollo económico, cultural y social del departamento. **Visión:** llegar a todo el comercio y la industria del departamento con esta idea para contagiarlos de nuestro entusiasmo.
Asociación Turística de Colonia	Colonia	2008	600	SI	NO	SI	SI	**Objetivos:** a) Promover, desarrollar y publicitar la actividad turística en el departamento de Colonia, mediante la difusión de sus principales características, sociales, culturales, naturales y de servicios al turista. b) Propender al mejoramiento en la calidad, variedad, excelencia y complementariedad de los servicios que presta el sector turístico en el departamento de Colonia, con el fin de mejorar su competitividad.

SE	Departamento	Año fundación	Cantidad de Socios	Brinda Servicios de Desarrollo Empresarial	Brinda Servicios operativos a empresas	Cuenta con gerencia Profesional	Cuenta con equipo técnico	Misión/Visión/Objetivos
Centro Comercial Industrial Durazno	Durazno	1930	300	NO	SI	SI	SI	**Misión:** Brindar a nuestros asociados, razón de ser de nuestra Institución, un servicio de alta calidad destinado a satisfacer sus necesidades. Mejorar permanentemente estos servicios bajo los valores de la Institución: honestidad, respeto, responsabilidad, cumplimiento, espíritu de servicio y mejora. Representar y vincular el comercio, la industria y los servicios de la zona para una mejor defensa de sus intereses. **Visión:** Ser una Institución referente con reconocimiento regional y nacional, con el objetivo de organizar, difundir y apoyar toda actividad comercial, industrial y de servicios en el ejercicio leal de sus actividades, funcionando con eficiencia y eficacia en cumplimiento de los deberes y derechos de los empresarios.
Centro Comercial e Industrial Flores	Flores	1920	204	NO	SI	NO	SI	**Misión**: El CCIF existe para velar, asesorar, intervenir y ser un nexo activo entre la comunidad empresarial de Flores y las instituciones públicas y privadas de nuestro departamento, y nuestro país. Apoyar a todos los empresarios de Flores a vincularse y cooperar con sus pares a nivel local, nacional y regional, de manera de propiciar el desarrollo común de toda la región. Ser protagonista activo y defender a nuestros asociados para mantener el óptimo funcionamiento de sus actividades comerciales, particulares y gremiales, brindándoles servicios alineados con los valores que rigen nuestro accionar. **Visión**: Ser la institución líder de

SE	Departamento	Año fundación	Cantidad de Socios	Brinda Servicios de Desarrollo Empresarial	Brinda Servicios operativos a empresas	Cuenta con gerencia Profesional	Cuenta con equipo técnico	Misión/Visión/Objetivos
								representación gremial de los empresarios de Flores, referente como promotora de cambios que impulsen el desarrollo de la ciudad y del departamento, fomentando la generación de empleo y el desarrollo social y económico de todos. Ser una organización consolidada como un referente de servicios e información confiable, sustentada y oportuna que oriente el accionar profesional de todo el sector empresarial.
Agencia de Desarrollo Económico de Florida	Florida	2009	No corresponde	SI	NO	SI	NO	**Misión:** En ADEF trabajamos para fortalecer las diversas formas de capital local, ya sea económico, social, cultural, humano o ambiental mediante el patrocinio de actividades de desarrollo, capacitación y fomento a la cultura emprendedora. **Visión**: Ser un espacio de articulación referente en el departamento de Florida con un funcionamiento institucional público – privado, orientado a promover la generación de un desarrollo integrado y sustentable en beneficio de la calidad de vida de sus habitantes. **Objetivos:** Brindar un servicio integral de atención a emprendimientos, mipymes y artesanos a través de diferentes herramientas.

SE	Departamento	Año fundación	Cantidad de Socios	Brinda Servicios de Desarrollo Empresarial	Brinda Servicios operativos a empresas	Cuenta con gerencia Profesional	Cuenta con equipo técnico	Misión/Visión/Objetivos
Asociación Comercial e Industrial de Río Negro	Río Negro	1930	220	NO	SI	SI	NO	**Misión**: Nuestro propósito es prestar el mejor servicio a fin de satisfacer las necesidades de nuestros socios. Somos una institución ágil, buscando innovación, enfocados en superar las expectativas de aquellos a quienes servimos, comprometidos con el desarrollo integral de nuestra comunidad, la competitividad de las empresas e instituciones con quienes interactuamos y la generación de valor de nuestros funcionarios **Visión**: Ser una institución referente en el objetivo de defender y apoyar toda actividad comercial y de servicio a la comunidad. Lograr un equipo que trabaje con creatividad, autonomía, pasión y orgullo.
Centro comercial e industrial de Soriano	Soriano	1918	365	NO	SI	SI	SI	**Misión:** Somos una asociación de empresarios del departamento de Soriano que busca para sus socios: - El progreso permanente de sus empresas. - Fomentar, promover y ser ejemplo de una cultura ética en el accionar empresarial. - Generar entre ellos vínculos de solidaridad. - Representarlos ante los Poderes Públicos, Privados y Cámaras Empresariales, colectiva e individualmente. - Otorgarles servicios / herramientas que necesiten para el accionar de sus empresas. - Mantenerlos informados en aspectos culturales y de interés social. - Brindarles un lugar de reunión. **Visión:** Ser la institución departamental de referencia con reconocimiento regional y nacional, funcionando con eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los deberes y derechos de los empresarios.

SE	Departamento	Año fundación	Cantidad de Socios	Brinda Servicios de Desarrollo Empresarial	Brinda Servicios operativos a empresas	Cuenta con gerencia Profesional	Cuenta con equipo técnico	Misión/Visión/Objetivos
Agencia de Desarrollo de Tacuarembó	Tacuarembó	2006	No corresponde	SI	NO	SI	NO	**Objetivos**: apoyar el proceso de desarrollo del departamento de Tacuarembó, mediante la puesta en marcha de iniciativas provenientes del sector público y privado, apuntando a una mejora en la competitividad territorial de las micro, mediana y pequeñas empresas del departamento. Su Junta Directiva está integrada por representantes de la Asociación Empresarial de Tacuarembó, el Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria y el Centro Latinoamericano de Economía Humana.
Cámara Empresarial de Treinta y Tres	Treinta y Tres	1930	250	NO	NO	NO	NO	**Visión:** Un sector empresarial, unido, comprometido y participativo en el quehacer diario de nuestro Departamento. **Objetivos:** Agrupar y fortalecer el sector empresarial del Departamento. La Cámara ofrece para sus socios y la comunidad servicios de capacitación, conectividad, difusión, asistencia técnica, entre otros. Siempre con el fin de satisfacer las necesidades del sector, y así, aportar al desarrollo económico del territorio.

Más allá de las especificidades de cada organización, se trata de un conjunto de **instituciones representativas del empresariado local, regidas por el derecho privado, con profundo arraigo local y una destacada trayectoria** en el entramado institucional de cada territorio. En efecto, la mayor parte de las organizaciones consultadas durante este trabajo cuentan con más de medio siglo de actividad.

Además, son organizaciones cuya vocación de origen es la reivindicación gremial ante poderes públicos y otras organizaciones privadas, siendo concebidas como plataformas de información y representación empresarial. Son recientes en el tiempo los antecedentes de incorporación por parte de algunas de estas instituciones de servicios dirigidos a sus socios, mayoritariamente de carácter operativo (gestoría, liquidación de impuestos, gestión de nóminas, etc.). Estos aspectos deben ser tenido en cuenta particularmente al momento de abordar el análisis y las conclusiones derivadas de la presente sistematización.

Vinculado a lo anterior, de la caracterización de los Socios Estratégicos del Programa Centros Pymes, surge que:

- 70% no brindaba servicios estratégicos de desarrollo empresarial con anterioridad a ejercer como Socios Estratégicos
- Solo el 40% brinda servicios operativos de desarrollo empresarial (gestoría, liquidacion de impuestos y nóminas, entre otros)
- 60% cuenta con una estructura organizativa liderada por una gerencia profesional
- 60% no cuenta con equipos técnicos a través de los cuales pueda canalizar las demandas de sus asociados
- En promedio, cada Socio Estratégico cuenta con una masa social que nuclea al 10% de las micro, pequeñas y medianas empresas del departamento correspondiente[1]

[1] El total de Mipymes por departamento fue consultado en el Monitor Mipymes (ANDE, 2022)

Análisis de los datos relevados

El Programa CP es un **ejemplo de estrategia multidimensional para el desarrollo**, que reconoce las especificidades del territorio y tiene por objetivo no sólo generar capacidades sino también potenciarlas. Se trata de una estrategia que busca **innovar en el impulso de las capacidades y empoderamiento del territorio**, **poniendo en el centro a los actores locales**.

Según uno de los referentes de ANDE entrevistados, el Programa CP se concibe como "*un Programa destinado a construir capacidades empresariales*" (Entrevista Referente ANDE 1), su propósito es desarrollar habilidades y capacidades en las personas y empresas, con el objetivo de lograr mejores resultados, tomar decisiones más acertadas y comprender más profundamente el entorno empresarial.

Desde ANDE se destaca la importancia de la capacidad de gestión empresarial y cómo el Programa busca establecer vínculos entre las empresas y emprendimientos con SDE, con el objetivo de fortalecer sus capacidades y generar nuevas oportunidades. Uno de los referentes de ANDE señaló: *"ubico Centros como una herramienta que vino a tratar de entender que la incorporación de SDE potencia las capacidades de las empresas*" (Referente ANDE 1).

El Programa busca *"llevar a todas las empresas a un escalón más arriba"* (Entrevista Referente ANDE 1), a través de la *construcción* de rutas de desarrollo reales mediante instituciones locales ya instaladas en terri*torio. "Nosotros queríamos que todas las empresas del país tuvieran el mismo acceso a la oferta pública de SDE"* (Entrevista Referente ANDE 2).

La generación de capacidades también es visualizada desde ANDE a nivel de las instituciones locales: *"Sabíamos que en territorio ya había instituciones que venían trabajando con el público objetivo y que para poder ser mucho más eficientes y sostenibles teníamos que implementar este Programa a través de instituciones locales"* (Entrevista Referente ANDE 2).

En el entendido que los actores deben involucrarse desde el comienzo, desde el diseño, implementación y evaluación de las políticas, **se rompe con la visión de desarrollo y políticas impuestas de arriba-abajo**, como afirma Magri et al (2014) se debe:

> abandonar el estadio pasivo de ser objeto de políticas y transformarse en sujeto de su propio desarrollo económico y social, debe ser observado como un sistema de

actores que intercambian intereses propios y colectivos en sistemas de incentivos que provienen de distintas escalas de organización política, económica y social (p 26).

De las entrevistas realizadas es interesante identificar la concepción que demuestra ANDE en sostener que **impulsar el Programa** desde estas instituciones **implica trabajar en términos de desarrollo de capacidades**: *"Creo que las principales barreras que tenemos son de capacidades (...) Sabíamos que si apostamos por los socios estratégicos teníamos que hacer una inversión en capacidades*" (Entrevista Referente ANDE 2).

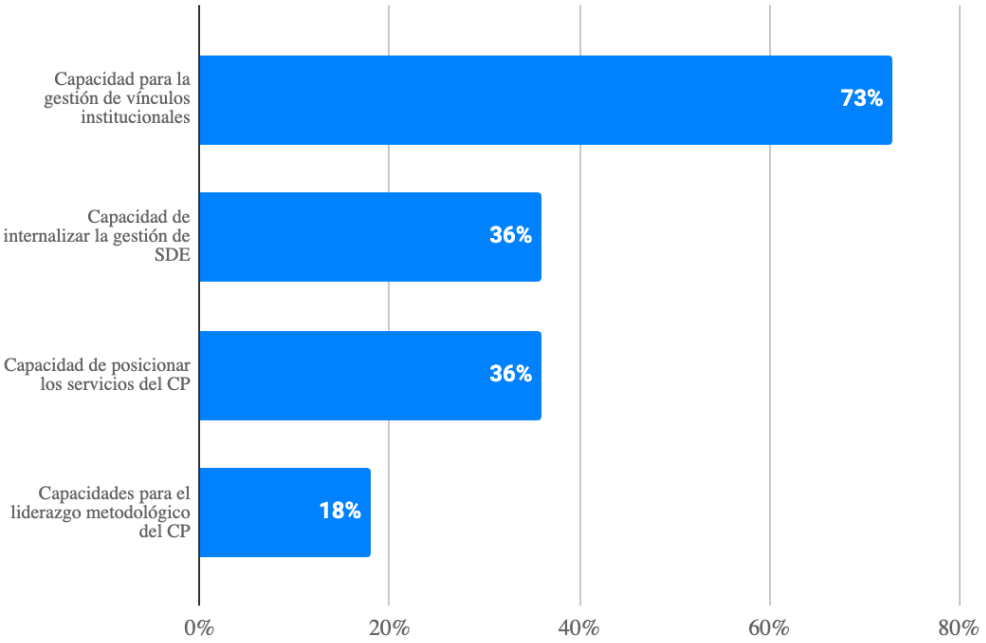
Para abordar el análisis de las capacidades de los SE, se relevaron sus principales fortalezas y desafíos en relación con las funciones estratégicas requeridas para ejercer su rol. En este sentido, a partir de las encuestas realizadas a los SE, es posible señalar lo siguiente:[2]

Respecto a las fortalezas:

- El 73% de los SE percibe como fortaleza la capacidad para la **gestión de vínculos institucionales** para la promoción empresarial local.
- El 36% entiende que una de sus principales fortalezas está en la **capacidad de internalizar** la gestión de SDE.
- El 36% destaca la capacidad de **posicionar los servicios** del CP entre el empresariado local.
- El 18% considera entre sus principales fortalezas las capacidades que tiene para el **liderazgo metodológico del CP**.

[2] Los resultados exceden el 100% ya que se trata de una pregunta múltiple opción que admite más de una respuesta. Porque podría ser una respuesta de múltiple opción con opciones excluyentes.

Gráfico 1. Principales fortalezas percibidas por los SE

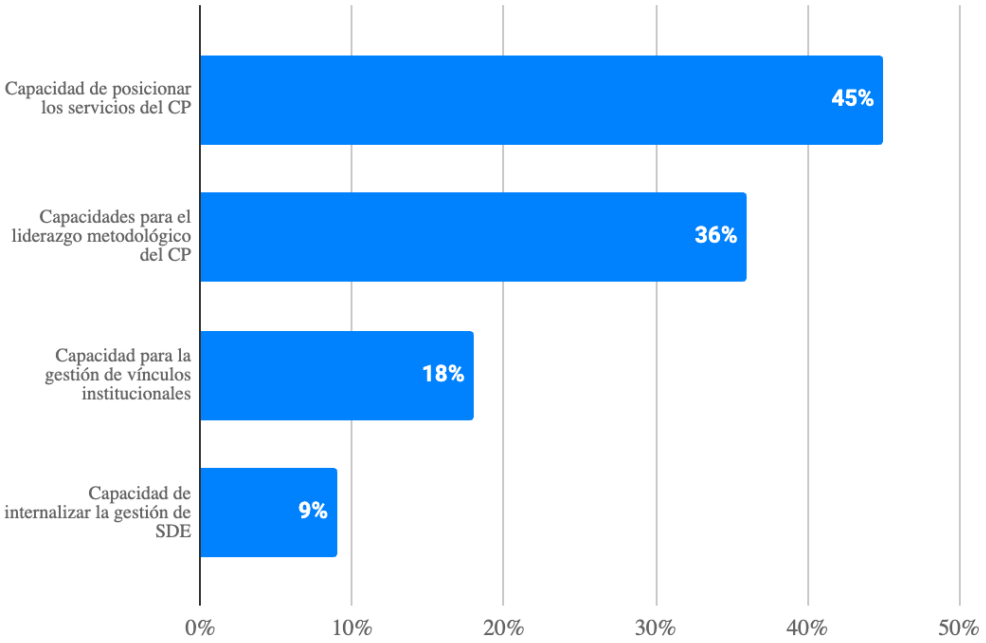


Fuente: Elaboración propia.

Respecto a los desafíos:

- El 45% de los SE destaca como principal desafío la capacidad de **posicionar los servicios** del CP entre el empresariado local.
- El 36 % entiende que uno de sus principales desafíos está en la capacidad que tiene para el **liderazgo metodológico del CP.**
- El 18% considera entre sus principales desafíos la capacidad para la **gestión de vínculos institucionales** para la promoción empresarial local.
- El 9% destaca la **capacidad de internalizar** la gestión de SDE.

Gráfico 2. Principales desafíos percibidos por los SE



Fuente: Elaboración propia.

Estos resultados proporcionan una visión general de las fortalezas y desafíos identificados por los SE, las cuales serán analizados en mayor profundidad en los próximos apartados del trabajo.

Dimensión 1: Capacidades para internalizar la gestión de SDE

La primera dimensión de análisis hace referencia a **la capacidad de los SE para apropiarse de la metodología de trabajo del CP, actuando y funcionando como un articulador entre la oferta de servicios y la demanda a escala local**. Esto implica que los SE sean capaces de considerar al CP como un servicio propio y llevar a cabo actividades de acompañamiento al CP para asegurar una implementación efectiva.

Lo expuesto se encuentra directamente relacionado con el concepto mencionado previamente asociado a la participación activa de las organizaciones prestadoras de SDE. Se espera que estas organizaciones se involucren de forma significativa en el proceso de desarrollo de las mipymes, lo que implica trabajar en estrecha colaboración con ellas para identificar oportunidades y desafíos específicos, así como para ofrecer soluciones efectivas y factibles para abordar las necesidades y demandas empresariales de manera integral.

Las encuestas realizadas a SE muestran que el **36% percibe entre sus principales fortalezas en la implementación del Programa su capacidad de internalizar la gestión de SDE**. En tanto, el **9% identifica como sus principales desafíos u obstáculos** la capacidad asociada a esta internalización.

De acuerdo a lo expuesto por uno de los referentes de ANDE entrevistados, **el Programa CP surge para hacer frente a fallas de mercado asociadas a la oferta y demanda de servicios de desarrollo empresarial**. Se identifican fallas que incluyen la falta de información y conocimiento a nivel local sobre la oferta disponible y qué pueden obtener a través de los servicios, así como barreras de acceso asociadas a limitaciones económicas. Desde el lado de la oferta, se hace referencia a fallas vinculadas a la no adaptación de los servicios a la tipología de las empresas y sus necesidades, así como a un menor despliegue del portafolio de servicios estratégicos en relación a los servicios operativos (por ejemplo, servicios de índole contable, legal, etc.), que ya tienen un "*mercado creado*". En ese sentido, indicó: *"había que promover la generación de una oferta adaptada"* (Entrevista Referente ANDE 1).

A su vez, también indicó lo siguiente sobre el diseño del Programa: *"..el diseño tenía el aterrizaje local, y el aterrizaje local, abriendo oficinas tuyas, es muy difícil"* (Entrevista Referente ANDE 1). Con esta frase hacía referencia a **la importancia del diseño de un programa que genere acuerdos localmente**, reconociendo las dificultades de abrir oficinas de ANDE (implementación directa) en cada localidad del país y enfocándose en el

desarrollo de capacidades, identificación con los procesos existentes y la vinculación y cercanía con el ecosistema empresarial. En ese sentido, señala la relevancia de la colaboración con gremiales empresariales y otras instituciones locales del ecosistema, indicando que la vinculación con estos actores proporciona oportunidades para entender y responder a las demandas específicas de cada localidad adaptándose a sus tiempos y necesidades. De esta forma, **la figura del socio local se presenta como fundamental para el anclaje y apoyo** en la implementación del Programa CP y confiere a dicho programa un nivel de sostenibilidad que se considera significativamente diferente a si fuera implementado con despliegue directo de ANDE.

Sobre la consulta de por qué se pensó en el rol de SE para la implementación del Programa, Referente ANDE 2 señaló *"nosotros podríamos haber implementado este programa sin los SE"* y *"nosotros no vamos a tener legitimidad y no vamos a llegar a ningún departamento"* e indicó *"ya hay instituciones que tienen esta vocación ya lo hacen en territorio y nadie mejor que ellos pueden ofrecer el servicio*". De esta forma, también se reconoce que ANDE podría haber implementado el Programa de forma independiente, sin embargo, **la decisión de trabajar con SE se basó en la convicción de que su involucramiento añade un valor significativo y que son fundamentales para comprender las necesidades específicas locales**, aunque esta elección podría implicar un proceso más lento y algunos desafíos adicionales.

A su vez, Referente ANDE 2 señaló: *"nosotros tenemos que poder generar que de alguna manera los SE no sean unos meros administradores, sino que sean nuestro socio real, y para eso, tienen que poder tener algo para decir sobre el instrumento".* En ese sentido, se reconoce que la colaboración con los SE no debería limitarse a roles únicamente administrativos, sino que **deben adquirir un papel activo en la toma de decisiones y en la implementación del Programa**, lo que constituye, según la visión de la entrevistada, una condición necesaria para que la asociación sea más significativa.

Teniendo en consideración las razones que motivaron a ANDE a seleccionar a los SE como figura ejecutora, resulta relevante explorar los motivos que impulsaron a estas instituciones locales a recibir positivamente la propuesta de ejercer este rol en el Programa.

A través de las encuestas realizadas, los SE indicaron que su participación en el Programa CP ha sido motivada por diversas razones que se describen a continuación:

- La posibilidad de centralizar la demanda de los socios.

- La oportunidad de brindar apoyo y servicios de calidad a las empresas y emprendimientos.
- El compromiso con el desarrollo económico local, cooperativismo y empresas.
- Aumentar las capacidades de los empresarios y emprendedores.

En particular, el Centro Comercial e Industrial Bella Unión se vio motivado por la posibilidad de centralizar la demanda de sus socios en su institución. Por su parte, la Agencia de Desarrollo de Tacuarembó manifestó que siempre estuvo vinculada a proyectos para el desarrollo económico de las mipymes en el departamento.

La Cámara Empresarial de Treinta y Tres visualizó el Programa como una oportunidad para brindar servicios y apoyo a las Pymes del departamento, además de generar un ingreso económico adicional que les permita realizar otras actividades en beneficio de las empresas y emprendedores. Asimismo, mencionan la importancia de la descentralización de este tipo de políticas, que responde a una demanda histórica de fortalecer el desarrollo en el interior del país.

Por otro lado, la Asociación Comercial e Industrial de Río Negro vio en el Programa la oportunidad de aumentar las capacidades de los empresarios y emprendedores a través de capacitaciones y asistencias, mientras que el Centro Comercial e Industrial de Flores se vio motivado por su interés en temas de desarrollo territorial, cooperativismo y empresas.

Otras instituciones, como el Centro Comercial e Industrial de Bella Unión, el Centro Comercial Industrial de Soriano, el Centro Comercial Industrial de Cerro Largo, la Asociación Turística del Departamento de Colonia, la Agencia de Desarrollo Económico de Florida y el Centro Comercial e Industrial de Durazno, también encontraron en el Programa la oportunidad de acercar herramientas para el desarrollo de las empresas y emprendimientos, brindar servicios de calidad a sus socios y apoyar a las mipymes locales.

Estas motivaciones reflejan el interés y compromiso de los SE con el fortalecimiento y crecimiento de las empresas y emprendimientos en sus respectivos territorios.

Ante la consulta de cómo valoran el hecho de que sean los SE los actores encargados de implementar el Programa CP en el territorio y en línea con lo planteado por ANDE, la totalidad de los SE encuestados consideran como *muy bueno* que éste sea su rol en el marco del Programa. En las encuestas, los SE exponen las siguientes razones por las cuales valoran muy positivamente este aspecto:

- Conocimiento de la realidad del territorio: los SE valoran el hecho de estar en el territorio, ya que esto les brinda ventajas comparativas al tener un conocimiento de primera mano de la realidad local, incluyendo tanto las debilidades como las fortalezas del territorio.

- Reconocimiento por parte de la comunidad: los SE consideran que al ser actores locales, tienen un vínculo cercano con el público objetivo de su territorio y gozan de reconocimiento y confianza por parte de la comunidad y otras instituciones.

- Continuidad y autonomía: los SE valoran que su participación en el Programa permite dar continuidad al mismo y establecer bases de trabajo sólidas.

- Fortalecimiento de las organizaciones empresariales: el hecho de que estas organizaciones sean los SE contribuye a generar y fortalecer estas organizaciones en todo el territorio nacional, dotándolas de un conocimiento claro de la realidad local y de las necesidades y debilidades del territorio. Además, el compromiso de alcanzar metas y objetivos propuestos por ANDE para el cobro de incentivos económicos motiva a los funcionarios y directivos a buscar resultados y mejorar la productividad de sus organizaciones.

- Transparencia y adecuación: la participación de los SE se percibe como un factor que contribuye a la transparencia y a una mayor adecuación a las necesidades del territorio. Al estar en el terreno y tener conocimiento directo de las mipymes locales, se promueve una mirada local enriquecedora para todos los actores involucrados.

En función a dichas respuestas, es posible afirmar que **los SE valoran como muy positivo el hecho de ser los actores encargados de implementar el Programa CP debido a su conexión con el público objetivo, reconocimiento por parte de la comunidad, conocimiento de la realidad del territorio, transparencia y adecuación a las necesidades locales**.

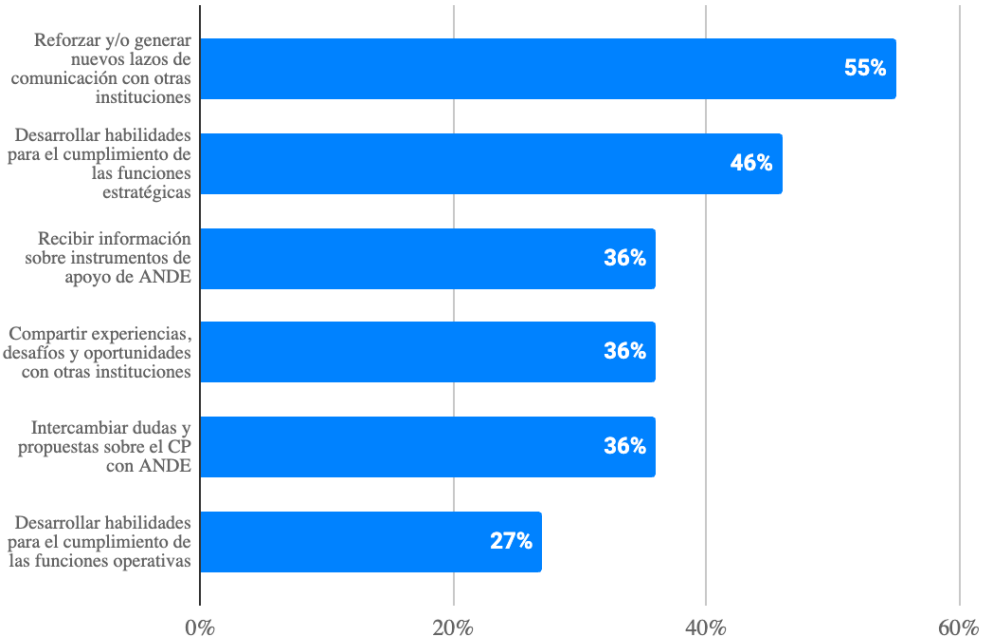
Dentro de la presente dimensión se procedió a indagar sobre varios aspectos clave. Estos incluyeron la evaluación de los resultados de la participación en capacitaciones y actividades organizadas por ANDE, así como la valoración del vínculo con los técnicos del CP. También se exploró el grado de conocimiento percibido sobre el funcionamiento del CP por parte de diversos actores involucrados, la capacidad de los SE para participar en la planificación anual de las acciones del CP, las estrategias implementadas y los aprendizajes derivados de sus experiencias, la perspectiva de SE sobre el posicionamiento como

articulador entre oferta y demanda local y la perspectiva de los coordinadores de CP sobre internalización de SDE por SE.

1.1 Participación de los SE en actividades y capacitaciones de ANDE

Los resultados de participar en las actividades y capacitaciones organizadas por ANDE en el marco del Programa son diversos y han sido valorados por los encuestados cómo se muestra a continuación:

Gráfico 3. Resultados de la participación en actividades y capacitaciones del Programa CP



Fuente: Elaboración propia.

- **Reforzar y/o generar nuevos lazos de comunicación con otras instituciones:** para el 55% de los encuestados, participar en las actividades y capacitaciones les ha permitido establecer o fortalecer relaciones de comunicación con otras instituciones.
- **Desarrollar habilidades para el cumplimiento de las funciones estratégicas:** para el 46% de los encuestados, participar en las actividades y capacitaciones les ha brindado la oportunidad de desarrollar habilidades necesarias para cumplir con las funciones estratégicas del CP.
- **Recibir información sobre instrumentos de apoyo de ANDE:** para el 36% de los encuestados, participar en las actividades y capacitaciones les ha proporcionado información valiosa sobre los instrumentos de apoyo ofrecidos por ANDE.

- **Compartir experiencias, desafíos y oportunidades con otras instituciones:** también para el 36% de los encuestados, participar en las actividades y capacitaciones ha sido una oportunidad para intercambiar experiencias, desafíos y oportunidades con otras instituciones.

- **Intercambiar dudas y propuestas sobre el CP con ANDE:** el 36% de los encuestados han valorado la posibilidad de intercambiar dudas y propuestas relacionadas con el funcionamiento y la gestión del CP directamente con representantes de ANDE.

- **Desarrollar habilidades para el cumplimiento de las funciones operativas:** el 27% de los encuestados destacaron que participar en las actividades y capacitaciones les ha permitido desarrollar habilidades específicas relacionadas con las funciones operativas del CP.

Vale resaltar que **solamente una de las opciones** (reforzar y/o generar nuevos lazos de comunicación con otras instituciones) **fue seleccionada por más de la mitad de los SE**.

1.2. Vínculo de los SE con los técnicos del CP

A partir del análisis de las encuestas también se pudo conocer que **la valoración de los SE con respecto al vínculo con los técnicos del CP es sumamente positiva**.

La mayoría de los encuestados califican su vínculo como "Muy satisfactorio" (82%), mientras que únicamente dos de ellos lo califican como "Satisfactorio" (18%). Es destacable mencionar que ningún SE respondió de forma insatisfactoria.

En la entrevista realizada a la referente de ADEF, se menciona lo siguiente asociado al vínculo con el CP: *“como hay un excelente vínculo, hay una derivación responsable bidireccional. Por lo tanto, hay emprendedores de la ADEF que van al CP y emprendedores del CP que van a la ADEF”.* Con lo anterior hacía referencia a la derivación responsable de los casos que el SE realiza al CP para un seguimiento más específico, y cómo el CP, en algunas oportunidades, deriva a emprendedores o empresas a la Agencia porque considera que, por determinadas articulaciones, puede ofrecer una respuesta más adecuada a sus necesidades. Y en ese sentido, el Referente de ADEF concluía:

> Yo creo que aquí es verdaderamente como se plantea esa gobernanza, de conocer bien qué hace el otro, y saber qué fortalezas y qué debilidades tiene cada uno para poder, en definitiva, brindar un mejor servicio al cliente que vendría a ser la empresa o el emprendedor”. A su vez, se señala “al haber una articulación bastante fluida, la

empresa o el emprendedor no se va nunca con un “no sabemos qué hacer” o con un "no".

Respecto al vínculo del SE con el CP, la referente de ADEF y el referente de CCIS destacan la complementariedad entre ambos, *“las fortalezas que creo que tiene como SE es el equipo humano y técnico de la Agencia y del CP que lograron de alguna manera complementarse o construir todos los programas, y siempre verse como aliados y no como competencia*” (Entrevista Referente ADEF) y *“Lo que hemos logrado después de dos años es que haya dos cosas paralelas que cada una potencia la otra de acuerdo cuando la tiene que ayudar, para buscar los clientes o para hacer el trabajo y pasar la información (...) no existe CP sin el SE”* (Entrevista Referente CCIS).

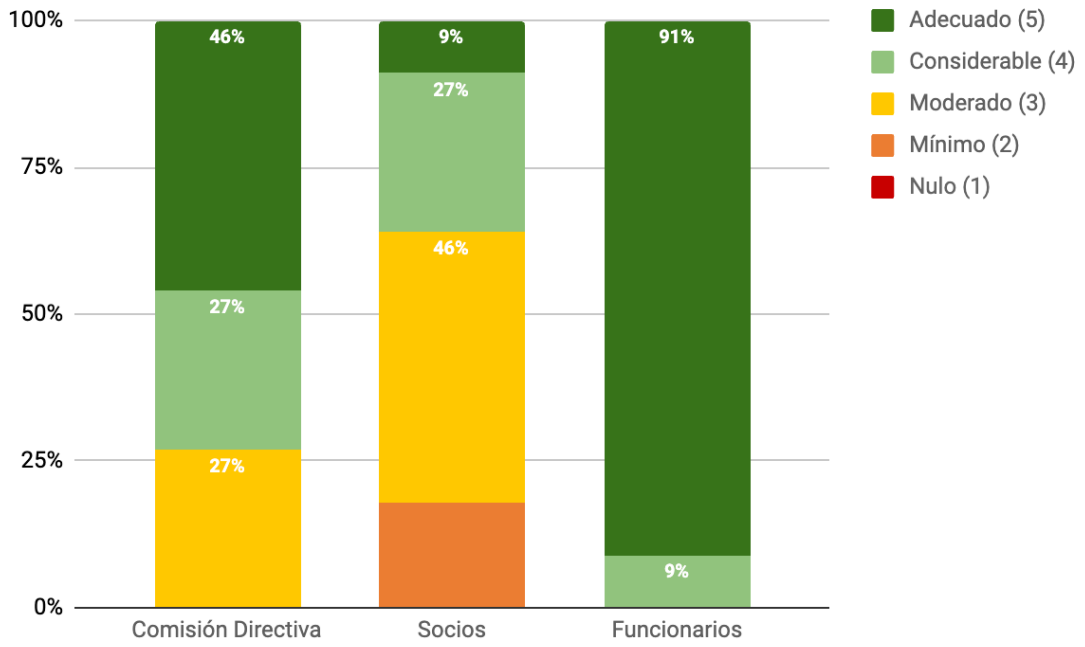
Un dato no menor que cabe señalar aquí es que los equipos técnicos fueron contratados específicamente para el CP, sin experiencia previa de trabajo con los SE. Esta modalidad contrasta con algunas prácticas de implementación de políticas de desarrollo empresarial de otros países donde el SE suele proponer a los integrantes de su equipo técnico al postular al programa.

1.3. Grado de conocimiento percibido por los SE sobre el funcionamiento del CP por parte de distintos actores

Por otro lado, se consultó por el grado de conocimiento que los SE consideran que tienen la Comisión Directiva, los socios y los funcionarios sobre el funcionamiento del CP, aspecto clave para entender el grado de involucramiento en el proceso de desarrollo.

En una escala progresiva desde el 1 (no tiene conocimiento) al 5 (tiene conocimiento adecuado) se solicitó a los SE que categoricen a cada uno de estos actores en función de su nivel de acercamiento al CP. Las respuestas a esta consulta se distribuyen según muestra el siguiente gráfico:

Gráfico 4. Grado de conocimiento sobre el funcionamiento del CP



Fuente: Elaboración propia.

El 46% de los SE considera que la **Comisión Directiva** tiene un conocimiento adecuado (nivel 5) sobre el funcionamiento del CP, mientras que el 27% entiende que tienen un conocimiento considerable (nivel 4) y el 27% moderado (nivel 3).

En relación con los **socios** de la organización, el 9% de los SE perciben que tienen un conocimiento adecuado (nivel 5) sobre el funcionamiento del CP. El 27% manifiesta que tienen un conocimiento considerable (nivel 4) y alrededor del 46% que tienen un conocimiento moderado (nivel 3). Además, se destaca que el 18% de los SE perciben que los socios tienen un conocimiento mínimo (nivel 2).

En lo que respecta a los **funcionarios** de la organización, el 91% de los SE percibe que tienen un conocimiento adecuado (nivel 5) sobre el funcionamiento del CP. En tanto, un 9% manifiesta que los funcionarios tienen un conocimiento considerable (nivel 4).

De los datos presentados sobre el grado de conocimiento de los distintos actores que componen el SE sobre el CP, se concluye los siguiente:

- **Los SE perciben que son los funcionarios quienes tienen mayor grado de conocimiento** sobre el funcionamiento del CP, en comparación con la Comisión Directiva y los socios.

- **Surge una oportunidad de mejora en términos de participación**, tanto en la definición como en la implementación de las líneas de acción del CP, **que involucre en mayor medida a la Comisión Directiva** de los SE.

- **Es crucial mejorar la comunicación con los asociados** respecto a la propuesta de valor que ofrece el SE a través del CP. La participación activa y conocimiento del CP puede redundar en un impulso de las capacidades del propio SE en el territorio, a través del trabajo colaborativo y el establecimiento de redes.

1.4. Participación de los SE en planificación anual de las acciones de CP

A través de la encuesta realizada, se consultó también a los SE sobre cómo evalúan su capacidad para participar en la planificación anual de las acciones del CP. Sobre este aspecto, **el 81% de los SE percibe que tienen una capacidad "suficiente" o "consolidada"** para participar en la planificación anual de las acciones del CP.

1.5. Estrategias implementadas y aprendizajes de los SE

Los SE han desplegado múltiples **estrategias para hacer frente a los desafíos** con los que se han encontrado en el proceso de implementación del Programa. En particular, se destaca el impulso de **actividades de difusión sobre el Centro como herramienta para el apoyo local,** dando a conocer **resultados, casos de éxito y servicios ofrecidos**. Se menciona la importancia de buscar apoyo en ANDE, de “sumarse” a las acciones definidas por la Agencia. También surge el **establecer espacios de coordinación** con todo el equipo de trabajo involucrado en la operativa del CP.

La participación como SE en el marco del Programa CP también ha dejado aprendizajes. Se destacan aquellos vinculados al trabajo con ANDE, la gestión conjunta, el acceso a nuevas metodologías e instrumentos disponibles. Se mencionan aspectos sobre la generación de capacidades en cuanto al vínculo con otras instituciones y la posibilidad de identificar, a través del Programa, demandas y necesidades en territorio.

1.6. Perspectiva de SE sobre el posicionamiento como articulador entre oferta y demanda local

Como se mencionó anteriormente, internalizar la gestión de los SDE implica que los SE logren apropiarse de la metodología de trabajo del CP, funcionando como un articulador entre la oferta de servicios y la demanda a escala local. En ese sentido, a continuación se exponen las perspectivas relevadas a través de las entrevistas realizadas a los SE sobre esta internalización, cuyas respuestas ofrecen una visión integral de sus experiencias a través de la trayectoria recorrida.

La referente de la Asociación Turística del Departamento de Colonia considera que han logrado posicionarse como un articulador entre la oferta de servicios de desarrollo empresarial y la demanda a nivel territorial; concluyendo:

> Si bien nosotros somos la Asociación Turística de Colonia y vendemos un perfil focalizado en la actividad turística, obviamente que a través del CP abarcamos todas las actividades productivas.
> Para un grupo importante de empresas del departamento sí somos un articulador y levantamos demanda.
> Sí es cierto que nuestro perfil ha hecho que trabajemos mucho más en proyectos colectivos desde la asociación… pero eso ha hecho que el Centro haya llegado a muchas empresas que de pronto no se hubieran acercado o no hubieran sabido en estos tiempos del CP o no hubieran demandado a éste servicios individuales ya que veces a través de lo colectivo las empresas terminan siendo clientas del Centro con sus necesidades individuales como empresa (Entrevista Referente ATDC).

Por otro lado, el referente del Centro Comercial Industrial de Soriano menciona la fuerte demanda que han experimentado e indicó *“en dos años atendimos a 300 empresarios”.* Destaca la labor incansable de los recursos humanos del CP para satisfacer las necesidades del empresariado: *“están todo el año planificando y trabajando para sacar [atender a] la mayor cantidad de gente*”.

La referente de la Agencia de Desarrollo Económico de Florida, indicó que esta organización se creó hace aproximadamente 15 años con la función de acompañar principalmente emprendimientos en todo su ciclo de vida y que para ello ha tenido que trabajar en forma articulada con los tres niveles de gobierno: nacional, departamental y local, por lo que señala que la ADEF ya tiene un histórico de articulación. En esa línea, indicó que las funciones que hoy hace el CP, la ADEF ya las venía desarrollando pero

enfocadas más a emprendimientos que a empresas y en ese sentido, mencionó que en la actualidad en Florida *“el emprendimiento lo trabaja fundamentalmente la ADEF y la empresa la trabaja fundamentalmente el Centro Pyme”* (Entrevista referente ADEF). Como se indicó anteriormente, debido al excelente vínculo entre el SE y el CP, se ha logrado establecer una derivación responsable y bidireccional, lo que significa que los emprendedores que buscan apoyo pueden ser derivados desde la ADEF hacia el CP para recibir asistencia específica a sus necesidades y viceversa.

Por su parte, la referente de la CETT indicó*: “nos pasó exactamente lo contrario. Se han acercado más los emprendedores que antes no se acercaban porque nuestro objetivo era la empresa formalmente constituida y ahora tenemos una herramienta válida a través de los CP de atención a los emprendedores”.*

En función a lo expresado por la referente de ADEF y la referente de CETT, es posible afirmar que los CP llevan a cabo acciones y actividades complementarias a las realizadas por las instituciones locales ya establecidas. En este sentido, esta complementariedad evita la superposición de roles y funciones, respetando las estructuras preexistentes dentro del ecosistema empresarial local.

A su vez, la Referente CETT reconoce una dualidad en la percepción de su servicio, ya que indica que *“a nivel socio lo visualizan mucho al servicio, como un servicio de la Cámara obviamente”* mientras que “*los que no son socios pueden venir al CP y de pronto no identificar que es un servicio a través de la Cámara”*. En ese sentido, sugiere poder fortalecer la institucionalización respecto al SE, a través de la comunicación por parte de los funcionarios de los CP que reconozca con mayor claridad el rol del SE, es decir, por ejemplo, poder comunicar al inicio cada capacitación quién es el SE y quién es el que hace que el CP esté funcionando en las condiciones que está funcionando y en esa línea, indicó lo siguiente sobre los funcionarios del CP: *“son los que tienen la posibilidad, la capacidad, el tiempo y el espacio para dejar claro que existe un SE, que es el que es responsable por el funcionamiento de ese CP*”. Este último comentario resalta la otra cara de internalizar el servicio, poniendo en evidencia una cierta "tensión" derivada de la naturaleza privada del SE, en el sentido de la necesidad y propósito de atraer nuevos socios para la institución local. Se interpreta además como una posible competencia, a diferencia del carácter complementario mencionado más arriba.

Al mismo tiempo, tanto la referente ADEF como la referente CETT concluyen que el CP se ha convertido en un referente importante y que la atención a las demandas locales ha permitido que las empresas los vean como un recurso valioso. La referencia a clientes

satisfechos que refieren a otros demuestra la relevancia y la expansión de la importancia propia del CP.

1.7. Perspectiva coordinadores de CP sobre internalización de SDE por SE

A través de las entrevistas realizadas a los coordinadores de los CP se buscó conocer su perspectiva en lo que respecta a la internalización de la gestión de los SDE por parte del SE.

El coordinador del CP de Colonia, afirma que el SE se ha posicionado como un articulador entre la oferta de servicios de desarrollo empresarial y la demanda en el departamento y considera que el SE visualiza al CP como un servicio propio. Sin embargo, considera que podrían sacarle *"más partido"* o *"capitalizar mejor el CP"*. En ese sentido, menciona que hay cierta confusión en lo que refiere a la comunicación, tanto en términos de identidad como en la representación de la Asociación Turística y su gestión del CP y menciona que hay dificultades para que el público comprenda por qué la Asociación Turística gestiona un CP en sectores como el agro o el comercio minorista. En esa línea, menciona sobre la necesidad de una comunicación más clara y efectiva, especialmente para explicar por qué la Asociación Turística gestiona un CP en diversos sectores y no solo en turismo.

La coordinadora del CP de Flores, entiende que el primer año del Programa fue principalmente de aprendizaje para el SE sobre cómo llevar adelante el programa y participar en él. En el segundo año, indica la coordinadora, que el SE participó en la planificación junto al CP, aportando ideas sobre posibles actividades y capacitaciones para llevar a cabo. A su vez, también señala que el SE comenzó a ofrecer el CP como instrumento dentro de la cartera de herramientas que el SE tiene para ofrecer a sus socios y en forma conjunta con el CP, comenzaron a buscar, para los socios del SE, distintos programas que puedan ser de utilidad para ellos. En esa línea, señala que comenzaron a implementar reuniones individuales con los socios del SE para encontrar herramientas que se ajusten a sus necesidades. Afirma que los SE han logrado apropiarse "un poco más" del CP con el transcurso del tiempo. Durante el tercer año, indica que el SE se encuentra más involucrado, y que han intentado acercarse a sectores como el agropecuario, que hasta el momento habían tenido una menor cercanía con el CP en comparación con otros rubros.

Por otro lado, la coordinadora de Flores señala que la ausencia de un rol de Gerente en el Centro Comercial, siendo la Directiva honoraria y que tienen sus propias empresas y trabajos, dificulta la participación plena por parte del SE. Señala que si bien están siempre a disposición, *"a veces se hace un poco difícil que puedan estar en todo"*. A su vez, indica que

dentro del departamento la mayor demanda que recibe el SE proviene del comercio, indicando que es el rubro que más se acerca al Centro Comercial debido a la situación económica coyuntural de Argentina que repercute en la baja de las ventas de los comerciantes. Frente a esta situación se menciona que el SE ha buscado soluciones como, por ejemplo, el Día del Centro y postular junto al CP al programa de Práctica Asociativas de ANDE, al tiempo que pondera la capacidad del SE para canalizar demandas a nivel territorial y ofrecer instrumentos para mejorar empresas del rubro del comercio principalmente. Más allá de esto, considera que el SE se encuentra abierto a "levantar" demanda y encontrar soluciones a todos los sectores.

Ante la consulta de si entiende que el SE visualiza al CP como un servicio propio, indicó que *"falta camino por andar"* para visualizar completamente el CP como un servicio propio, pero en relación al primer año, entiende que el SE ha logrado una mayor apropiación respecto al CP. En ese sentido, mencionó la importancia del caso de una pasante del CP que luego se integró al equipo del Centro Comercial y que esta incorporación en el SE sirvió como un nexo importante con el CP y facilitó la comprensión y participación de los socios del Centro Comercial en el Programa, que tal vez antes no visualizaban al CP como una herramienta para ellos.

El coordinador de Río Negro, por su parte, ante la consulta de si considera que el SE ha logrado posicionarse como un articulador entre la oferta de servicios de desarrollo empresarial y la demanda local respondió: "*Sí, sin duda. Es un articulador y eso lo trabajamos en conjunto*." y agregó que el equipo del CP y del SE trabajan de manera cohesionada y colaborativa, lo cual facilita el día a día de sus tareas.

El coordinador, a su vez, afirmó que el SE visualiza al CP como un servicio propio e indicó *"desde el día uno se apropió el programa y eso es lo que ha marcado de diferencia" y* agregó que el CP siempre es considerado en reuniones con distintas instituciones, como por ejemplo, reuniones con Ministerios y otros entes públicos, e indicó que como coordinador, es frecuentemente llamado e invitado a participar en las mismas, lo que demuestra que se les da una oportunidad para compartir sobre el CP y lo que están logrando con el mismo. En esa línea, también señaló las invitaciones o menciones que realiza el SE sobre el CP en los medios de comunicación.

También indicó que *"hay un ida y vuelta importante"* con el SE e hizo hincapié en que ambas partes mantienen una comunicación fluida y coordinada, lo que permite una colaboración efectiva e indicó que existe buena disposición del SE para trabajar de manera conjunta y brindar apoyo en diversas iniciativas del CP. Puntualmente señaló: *"tenemos disponibilidad del SE para hacerlo de esa manera y tenemos apoyo en todo lo que tratamos de hacer. Se*

discuten los temas, pero siempre se escucha mucho y se apoya, entonces siempre se llegan a buenos acuerdos".

En cuanto a buenas prácticas que es posible identificar para que el SE profundice en su nivel de apropiación sobre el CP, el Coordinador entrevistado identifica las siguientes: tener una buena comunicación hacia afuera y hacia adentro, brindar apoyo constante y tener un conocimiento detallado de las actividades realizadas y logros alcanzados por parte del CP. En esta línea agregó:

> hoy cualquiera de ustedes le puede preguntar al SE en qué está el CP y te va a poder decir con bastante detalle en qué estamos, qué hicimos, cuántas empresas visitamos, cuáles fueron los números del primer año, del segundo año, acciones, qué capacitaciones hicimos, cuánta gente fue, hasta muchas veces quiénes fueron y eso está bueno.

A su vez, mencionó que para lograr esto el SE participa activamente en las reuniones mensuales de evaluación del Plan Operativo Anual (POA), mostrando un compromiso permanente con el proceso de mejora continua para abordar en conjunto las áreas y/o indicadores que necesitan atención. Respecto a esto, el entrevistado concluyó que esta colaboración les brinda "tranquilidad", ya que sienten un fuerte respaldo y motivación para mejorar constantemente el equipo, la gestión y el servicio brindado.

Como principales reflexiones del análisis de la dimensión *Capacidades para internalizar la gestión de SDE* se destaca:

- Valoración positiva de los SE como actores de implementación del Programa CP: l**os SE valoran positivamente que se les haya asignado este rol** y esto se debe principalmente a su conexión con el público objetivo, reconocimiento por parte de la comunidad, su conocimiento del territorio por su trayectoria y experiencia y su capacidad para abordar las necesidades y desafíos locales.

- La información relevada permite respaldar y reforzar la idea de que **los SE desempeñan un papel fundamental en el éxito y la efectividad del programa**. Su participación como actores locales aporta una perspectiva única y una comprensión profunda de las condiciones y dinámicas empresariales en el territorio.

- **Percepción favorable del SE sobre vínculo con los técnicos del CP**: esta valoración refiere a que los técnicos del CP desempeñan un papel real en el apoyo y

diálogo con los SE, generando confianza y proporcionando un soporte adecuado durante todo el proceso del Programa. También es posible concluir que este vínculo positivo ha permitido una derivación responsable de casos, intercambio fluido de información y potenciación mutua.

- **Necesidad de mejorar la participación, tanto en la definición como en la implementación de las líneas de acción del CP, que involucre en mayor medida a la Comisión Directiva de las organizaciones que ejercen como SE**. La evidencia relevada durante este trabajo demuestra que existe un profundo conocimiento del CP por parte de las estructuras técnicas de los SE pero no así por parte de quienes toman las decisiones estratégicas y políticas en la organización. Esta diferencia en el nivel de apropiación en la interna de la estructura organizativa de los SE puede convertirse en una debilidad en términos de sostenibilidad del Programa.

- Necesidad de mejorar la comunicación con las empresas socias y no socias del SE: a partir de la información relevada es posible afirmar que **es fundamental trabajar en mejorar la comunicación con los socios del SE sobre la propuesta de valor que éste ofrece a través del CP**. Asimismo, también se identifica como oportunidad de mejora poder fortalecer la comunicación para clarificar el rol del SE como responsable del funcionamiento del CP.

- Posicionamiento como articulador entre oferta y demanda: según perspectiva de SE y coordinadores de CP, **los SE han logrado posicionarse como articuladores entre la oferta de servicios de desarrollo empresarial y la demanda a nivel territorial.**

Dimensión 2: Capacidades para el liderazgo metodológico del CP

Entre las funciones estratégicas de los SE se destaca apoyar metodológicamente el desarrollo del CP en territorio. Esto implica un SE que **logra identificar oportunidades de mejora**, realizando **sugerencias** en términos de formación de los recursos humanos que forman parte, **proponiendo nuevos instrumentos** de apoyo a empresas que permitan ampliar el portafolio que se ofrece desde el Centro y **canalizando demandas** de las empresas del departamento al Programa. Lo mencionado se encuentra directamente asociado a que las organizaciones que brindan SDE logren combinar la planificación con la capacidad de aprender sobre la marcha dado el constante cambio del entorno empresarial, por lo que las estrategias y soluciones deben ajustarse a nuevas circunstancias y necesidades emergentes, requiriendo una participación activa por parte del SE.

Las encuestas realizadas a los SE muestran que sólo el **18% percibe entre sus principales fortalezas en la implementación del Programa el liderar metodológicamente el CP.** Vale destacar que el 18% corresponde a la fortaleza menos señalada por los SE, lo que significa que es una de las funciones estratégicas con mayores oportunidades de mejora.

En tanto, el **36% entiende que sus principales desafíos u obstáculos** con los que se han enfrentado para llevar adelante las funciones es la capacidad para liderar metodológicamente el CP.

Desde ANDE, uno de los referentes entrevistados posiciona al CP como identificador de las demandas de las empresas, como un conector con la oferta pertinente y también como facilitador de acceso a otros servicios. Es decir, desde este punto de vista se pondera al CP desde su rol para brindar el apoyo necesario para que las empresas puedan acceder a diferentes servicios y recursos que pueden contribuir a su crecimiento y mejora.

Además, el diseño del Programa permite que el CP pueda participar como co-financiador de asistencias externas, lo que significa colaborar en el financiamiento de servicios especializados que las empresas necesiten. Adicionalmente, tiene la capacidad de vincular, derivar u orientar a otras instituciones o programas de apoyo que puedan brindar asistencia adicional a las empresas. Concluyendo el entrevistado, que el CP, *“al final del día intenta salvar cada una de las fallas que el mercado tenía”*, siendo un facilitador para acceder a servicios, recursos y apoyos externos, y contribuyendo a superar las limitaciones y obstáculos que enfrentan las empresas en su desarrollo.

En línea con lo anterior, el referente 2 de ANDE señala que el CP enfrenta nuevos desafíos en cada lugar, ya que debe conectar con diferentes tipos de empresas y servicios, profundizando su intervención y actuando como un dinamizador del mercado local. En ese sentido, indica que la forma y enfoque del CP depende de la situación del mercado en cada ubicación. Por ejemplo, en algunos territorios, en donde el mercado para trabajar con emprendimientos y ciertos sectores se encuentra más desarrollado, el CP puede tener una intervención menor, mientras que en otros territorios donde hay mayores necesidades y oportunidades de desarrollo empresarial, el CP despliega más herramientas y servicios.

En la misma línea, el referente 2 de ANDE manifestó que, "*si bien el Programa de CP tiene una metodología estandarizada, y tiene instrumentos que son para todos, tratamos de que cada uno pueda construirse a través de la demanda y no desde la oferta"*, adquiriendo importancia la creatividad y la adaptación del CP a la hora de capturar y atender las demandas específicas de cada territorio. Cada CP desarrolla su propio portafolio de servicios en función de las necesidades locales y la acumulación de conocimientos y capacidades presentes en cada lugar.

Mediante la encuesta para la presente dimensión se indagó sobre la evaluación del apoyo y diálogo mantenido por ANDE en el proceso de diseño, postulación e implementación del Programa; sobre la evaluación de sus capacidades cómo SE para el cumplimiento de funciones cómo apoyar metodológicamente el desarrollo del CP, dar un adecuado seguimiento de los indicadores del POA y velar por el cumplimiento de metas del CP y participar de los procesos de evaluación de propuestas de capacitación y asistencias técnicas grupales para empresas y emprendimientos. En tanto, se relevó sobre si el SE ha realizado sugerencias según oportunidades de mejora identificadas, propuestas de nuevos instrumentos, de programas de formación de los recursos humanos y/o de sugerencias de acciones a escala regional; y sobre su percepción de si dichas sugerencias y/o propuestas han sido o no escuchadas y tomadas en cuenta por parte de ANDE. Por último, se indagó sobre los temas de agenda que les gustaría abordar cómo SE y si han identificado en el territorio apoyos, programas o proyectos para los que existe una demanda y que puedan articularse con el trabajo de los CP.

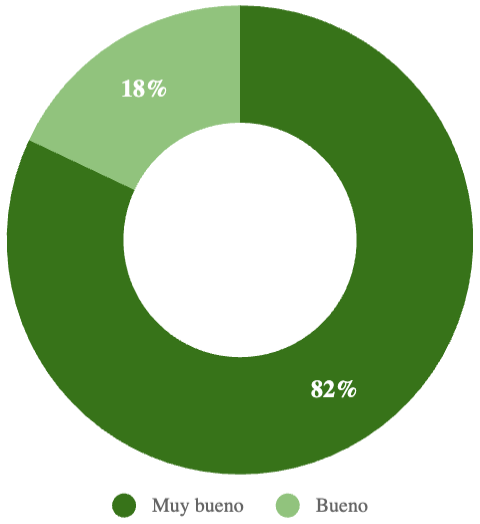
Resulta interesante el hecho de que los SE no identifican este aspecto como una fortaleza, pero solo un tercio lo visualiza como un desafío u obstáculo relevante (36%). Esto podría deberse a que los SE no asumen el liderazgo metodológico del CP como una de sus tareas prioritarias. **Incluso, es pertinente explorar si este liderazgo debería ser efectivamente asumido por los SE, o si su rol debería ser de apoyo y acompañamiento del Programa**

en esta etapa de expansión de los CP, lo cual significa un logro en sí mismo dado el desarrollo de capacidades en territorio.

2.1 Apoyo y diálogo con ANDE en el proceso de diseño, postulación e implementación del Programa

Según las encuestas, en una escala progresiva de 1 (muy malo) a 5 (muy bueno), los SE valoran el apoyo y diálogo que han tenido de ANDE en el proceso de diseño y postulación del Programa CP de manera positiva. La mayoría califica el apoyo como muy bueno (82%), con algunos otorgándole una calificación de bueno (18%). Ningún SE respondió negativamente.

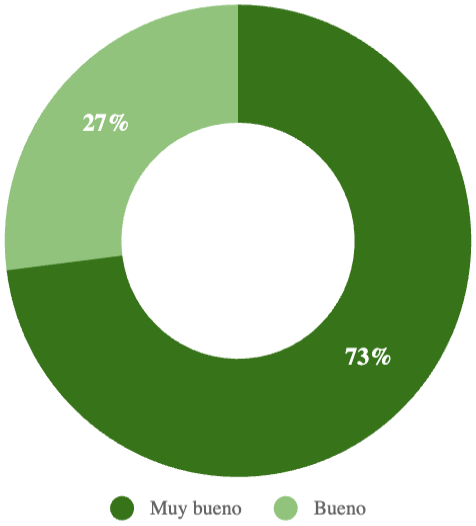
Gráfico 5. Valoración del apoyo recibido por ANDE en el diseño y postulación del Programa CP



Fuente: Elaboración propia.

En tanto, ante la consulta sobre la valoración que han tenido o tienen de ANDE en el proceso de implementación del Programa, en una escala progresiva de 1 (muy malo) a 5 (muy bueno), los SE también valoran el apoyo y diálogo como muy positiva dado que la mayoría de los SE, la califican como muy bueno (73%), con algunos otorgándole una calificación de bueno (27%). Al igual que en el proceso de diseño y postulación, ningún SE respondió negativamente.

Gráfico 6. Valoración del apoyo recibido por ANDE en la implementación del Programa CP



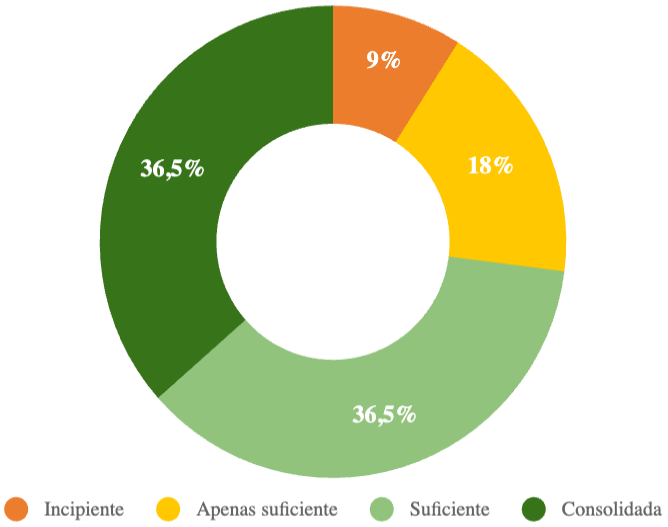
Fuente: Elaboración propia.

Según las respuestas sobre el apoyo y diálogo que los SE han tenido de ANDE en el proceso de diseño, postulación e implementación, se entiende que ANDE ha brindado un nivel destacado de apoyo y diálogo durante el proceso de diseño, postulación e implementación del Programa CP, lo que ha sido muy bien recibido por los SE. **Esta percepción positiva es un indicador alentador de que ANDE ha desempeñado un papel efectivo en el proceso y ha sido capaz de satisfacer las expectativas y necesidades de los socios tanto en el diseño como en la implementación del Programa.**

2.2 Apoyo metodológico

Si se observa específicamente la autoevaluación sobre su capacidad para apoyar metodológicamente el desarrollo del CP en su departamento, un 36,5% de los SE la considera como “consolidada”, otro 36,5% señala que es “suficiente”, un 18% considera que es “apenas suficiente” mientras que el restante 9% la cataloga de “incipiente”. Es decir, la mayoría autopercibe una capacidad consolidada o suficiente sobre esta función estratégica como SE, pero también se encuentra que el 27% la considera apenas suficiente o incipiente, siendo una función central de los SE.

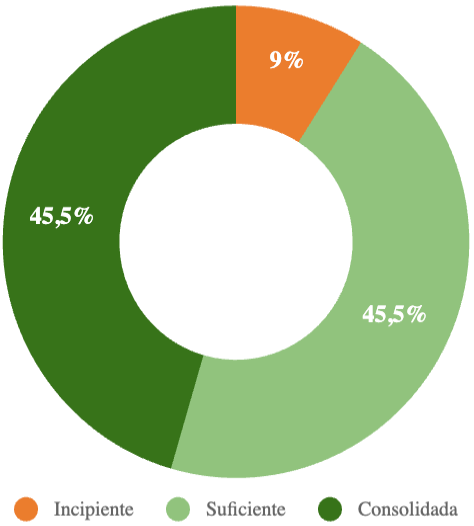
Gráfico 7. Evaluación de la capacidad para apoyar metodológicamente el desarrollo del CP



Fuente: Elaboración propia.

En la misma línea, ante la consulta sobre cómo los SE evalúan sus propias capacidades para un adecuado seguimiento de los indicadores del POA y cumplimiento de las metas del CP, el 91% entiende que cuenta con una capacidad suficiente (45,5%) o consolidada (45,5%) para dar un adecuado seguimiento de los indicadores del POA y velar por el cumplimiento de las metas del CP, y el 9% considera que su capacidad es incipiente.

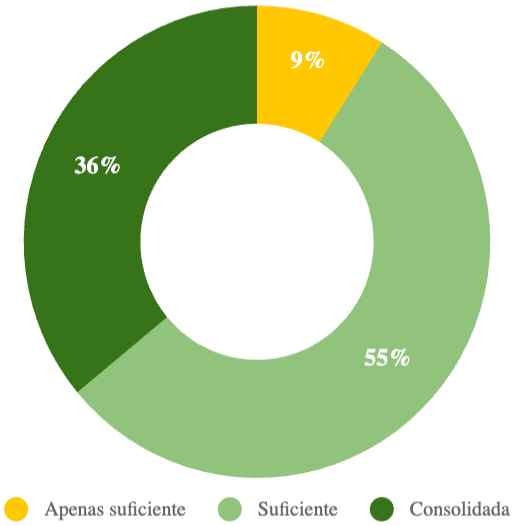
Gráfico 8. Evaluación de la capacidad para el seguimiento de los indicadores del POA y cumplimiento de las metas del CP



Fuente: Elaboración propia.

En tanto, un 91% de los SE valoran como suficiente (55%) o consolidada (36%) la capacidad que tienen como SE para participar de los procesos de evaluación de propuestas de capacitación y asistencias técnicas grupales para empresas y emprendimientos; un 9% lo valora cómo “apenas suficiente”.

Gráfico 9. Evaluación de la capacidad para participar en la evaluación de capacitaciones y asistencias técnicas



Fuente: Elaboración propia.

También se indagó sobre la sugerencia por parte de los SE a ANDE sobre alguna oportunidad de mejora en la implementación del CP para su localidad o si se han propuesto nuevos instrumentos. Como muestra en el siguiente gráfico el 73% indican que han realizado sugerencias y el 27% indican que no han realizado sugerencias, lo que demuestra una participación activa por parte del SE.

Gráfico 10. Sugerencias de mejora en la implementación del CP por parte de los SE

Fuente: Elaboración propia.

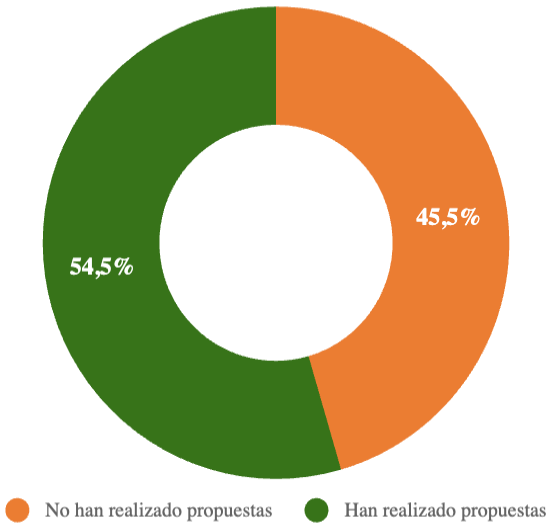
Interesa señalar también que del 73% de los SE que indicaron que realizaron sugerencias, respondieron en un 100% que sus sugerencias han sido recibidas y/o escuchadas por ANDE. Por su parte, el 27% que indicó que no ha realizado sugerencias a ANDE, mencionaron que no lo han hecho dado que están conformes así o porque no tienen la capacidad para identificarlas. **Estos datos permiten concluir que los SE están satisfechos con la receptividad de ANDE ante sus aportes. Esto es un punto relevante a destacar, ya que indica que ANDE ha demostrado estar abierto y dispuesto a recibir insumos y/o sugerencias de los participantes y ha tomado en cuenta las sugerencias para mejorar la implementación del Programa.** Escuchar a los involucrados y tomar en cuenta sus ideas es central para asegurar que el Programa se adapte mejor a las necesidades y expectativas de los SE. Dichos resultados sugieren que ANDE ha establecido una comunicación efectiva y ha demostrado una actitud receptiva hacia las sugerencias recibidas.

Esta retroalimentación puede ser valiosa para ANDE, ya que puede proporcionar información sobre áreas de mejora y oportunidades para adaptar el Programa a las necesidades específicas de cada localidad. Por su parte, según las respuestas, algunos SE no han realizado sugerencias, lo que también es información relevante para entender que no todas los SE pueden tener comentarios y/o propuestas adicionales más allá de la valoración positiva analizada previamente, **o también puede ser producto de que hay una falta de capacidad para entender qué tipo de demandas trasladar, falta de interés y/o apropiación, o falta de capacidad para identificar directamente oportunidades.**

Por otro lado, al indagar si los SE han identificado y/o sugerido acciones a escala regional, el 64% indicaron que sí, y el 36% que no. En cuanto a los SE que respondieron que sí han identificado y/o sugerido acciones a escala regional, la mayoría (72%) indicaron que las sugerencias han sido recibidas y/o escuchadas por ANDE, mientras que un 14% indica que no, y el restante 14% no sabe si han sido tenidas en cuenta. Si nos centramos en las razones de por qué no han realizado sugerencias de acciones regionales, las respuestas fueron diversas: los SE perciben que no tienen el espacio para plantearlas, que no tienen capacidades para identificarlas, o que se encuentran conformes así. Los datos demuestran que algunos SE pueden sentir que no tienen la capacidad o el conocimiento para identificar acciones adecuadas a nivel regional, lo que puede deberse a limitaciones en su experiencia o conocimiento en temas más amplio, pero, por otro lado, también hay SE que indican que están conformes con la situación actual, lo que sugiere que pueden estar satisfechos con las acciones implementadas hasta el momento y no ven la necesidad de proponer cambios a mayor escala. **Es importante para ANDE tener en cuenta la diversidad de razones y buscar formas de promover la participación y retroalimentación de todos los SE en los diferentes territorios. Se entiende que la inclusión de la visión del territorio es esencial para asegurar que el Programa atienda las especificidades locales.**

En tanto, se relevó también si los SE han propuesto programas de formación de los recursos humanos de los CP, como muestra el siguiente gráfico, el 54,5% de los SE han propuesto este tipo de actividades y el 45,5% no.

Gráfico 11. Propuestas de formación de los recursos humanos del CP

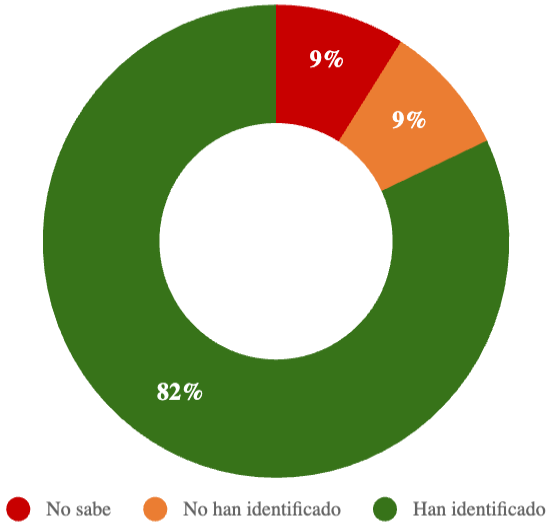


Fuente: Elaboración propia.

Esto puede ser una señal positiva, ya que indica que hay interés por parte de algunos SE en mejorar las capacidades y habilidades del personal que trabaja en los CP y por otro lado, también es importante tener en cuenta que hay organizaciones que no han presentado propuestas en este aspecto, lo cual puede ser tomando como un aspecto de mejora en la implementación del Programa por parte de ANDE a futuro.

Por otro lado, a partir de las respuestas, se puede afirmar que la mayoría de los encuestados (82%) han identificado apoyos, programas o proyectos en el territorio para los que existe demanda y que pueden articularse con el trabajo de los CP, mientras que el resto indicó que no (9%) o que “no sabe” (9%).

Gráfico 12. Identificación de apoyos, programas o proyectos



Fuente: Elaboración propia.

Según lo relevado, estos apoyos y programas son impulsados por diversas instituciones como el Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM) a través de la Dirección Nacional de Artesanías, Pequeñas y Medianas Empresas (Dinapyme) con el programa Prodiseño y la Dirección Nacional de Industrias con el Fondo Industrial, Instituto Nacional de Cooperativismo (INACOOP), la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII), entre otros. Los encuestados mencionaron también que se han llevado a cabo varias capacitaciones y talleres que han sido muy bien recibidos, como por ejemplo a través del “Almacén de Herramientas” de ANDE. Además, se destacó la importancia de trabajar con otras instituciones en el territorio, como la Universidad de la República (UdelaR), Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (INIA), Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU), así como con las diferentes Intendencias Departamentales.

Sin embargo, también se identificaron algunos desafíos por parte de los encuestados en cuanto a la articulación con otros apoyos y programas. Se mencionó puntualmente que si bien la oferta de programas es amplia, a veces es difícil que lleguen a los empresarios locales y aún más difícil que realicen las postulaciones por sí mismos. En particular, se mencionó:

> Vemos como impedimento, es bueno decirlo, el hecho de que los técnicos están desbordados de tareas y no les es posible captar todas las necesidades y cruzarlas con la oferta. Vemos la oportunidad, la necesidad y consideramos que se podría atender desde el CP, pero contando con más recursos humanos (Entrevista Referente CETT, Treinta y Tres).

Por último, a través de las encuestas a los SE se relevó información sobre qué temas de agenda les gustaría abordar y en ese sentido, y se identificaron diferentes temáticas que se detallan a continuación:

- la necesidad de trabajar con sectores que aún no han sido atendidos o para los cuales no se cuentan con herramientas adecuadas,
- la importancia de fomentar la asociatividad,
- llevar a cabo un estudio económico territorial,
- necesidad de compartir más casos de éxito de acciones realizadas en otros CP,
- compartir experiencias regionales impulsadas por ANDE que podrían ser tomadas como ejemplo, evaluarlas y profundizar en ellas entre socios que tengan la misma necesidad,
- la proyección y la competitividad de los CP,
- continuar con la articulación entre las instituciones.

Ante la consulta de si consideran que han logrado canalizar las demandas de las empresas del departamento a través del CP, la referente de la Agencia de Desarrollo Económico de Florida indicó *“Sí, yo creo que sí, los resultados más objetivos que tenemos son los números y han sido buenos. Se han cumplido las metas. La actuación del Centro acá ha sido muy buena”.* Asimismo, señaló: *“yo creo que el CP cubre un espectro amplio”.* Por su parte, la referente de la CETT menciona:

> interactuamos bien, la Cámara releva demanda de empresas socias y de empresas no socias que se acercan y ahí va el planteo a las funcionarias del CP y se deriva o cuando surgen llamados y hay ofertas y nos comentan nosotros decimos bueno, tenemos un socio, tenemos determinados socios, que esto le va a servir.

2.3 Perspectiva coordinadores de CP sobre liderazgo metodológico

A través de las entrevistas realizadas a los coordinadores de los CP se buscó conocer también su perspectiva en lo que respecta al liderazgo metodológico de los SE.

Los coordinadores acuerdan que la relación entre el CP y el SE en términos generales es buena y se encuentran alineados sobre las acciones dentro del programa CP. Mediante las respuestas de las entrevistas se puede ver un trabajo horizontal y de intercambio entre ambos, un componente fundamental desde la perspectiva de SDE a nivel meso entre las organizaciones, facilitando la gestión asociada entre varias organizaciones. Dicho aspecto se puede advertir en lo mencionado, por ejemplo, por el coordinador del CP de Colonia: *"todos trabajamos de forma común e intercambiando, haciendo soporte unos a otros", "en general todo lo que hemos propuesto a la Asociación de parte del equipo del Centro le han dado para adelante, o sea, no tenemos ni un solo rechazo a una iniciativa", "una relación horizontal y buena, donde nosotros podemos proponer y de hecho es lo que hacemos, está bastante abierto a la proposición".* Por su parte, el coordinador del CP de Río Negro, destaca que *"hemos logrado que nos vean cómo uno solo".*

En las entrevistas a coordinadores de los CP también se indagó sobre sus percepciones sobre la sugerencia en términos de formación de recursos humanos o propuestas de nuevos instrumentos y en las respuestas indicaron cómo se pueden ver en las siguientes citas que realizan sugerencias a programas ya existentes, principalmente a programas de ANDE.

El coordinador del CP de Colonia, afirma que *"más que propuesta de nuevos instrumentos se proponen cambios en instrumentos existentes, por ejemplo en prácticas asociativas hemos hablado y ya las incorporaron en ANDE", "Nosotros le planteamos cosas y el SE después lo plantea en ANDE"*, *"creo que es el SE (Colonia) que ha usado más herramientas de ANDE, entonces tienen experiencia en todos los instrumentos y van sugiriendo a medida que lo van usando", "han propuesto algunas líneas de trabajo, yo no sé si considerarlo desarrollo metodológico, pero sí, línea de trabajo, por lo menos como temáticas o preocupaciones, problemas a resolver o oportunidades a aprovechar"*.

Por su parte, el coordinador de Río Negro, comenta que *"siempre que se ven oportunidades de mejora, nos lo trasladan a nosotros o al equipo de ANDE, en ese sentido son activos".* En este caso cuentan con la contratación de pasantes asociados al trabajo del CP y, según el coordinador, los SE *"en eso fueron los impulsores", "instalaron esa práctica".* Por su parte, menciona que también son activos en la planificación, y saben qué es lo que se va hacer

desde el CP, y agrega que se encuentran trabajando en conjunto en un programa para fomentar la asociatividad de empresas.

Sobre canalizar las demandas de las empresas del departamento los coordinadores entrevistados entienden que los SE han logrado canalizar las demandas de forma satisfactoria y resaltan la importancia del Programa para dicha canalización, indicando que el principal obstáculo muchas veces se encuentra en la limitante Recursos Humanos y tiempo (tanto del CP, como del SE), entendiendo que el Programa tiene mucho para dar y queda camino por recorrer a futuro. En este sentido, los entrevistados coincidieron en que gran parte de la demanda de las empresas llega por intermedio de los SE. El coordinador del CP de Colonia indica al respecto: *"justo que estamos planificando el año tres y miras un poco los números es bastante fuerte ver algunos de ellos", "estas empresas que atendimos, si no estaba el CP ¿quién las atendía?", "al tener esta oferta la gente la usa más allá de la dificultad de convocatoria que puedas tener. (...) las empresas que vienen por el SE han sido un montón",* lo que demuestra el rol en la canalización por parte del SE.

También el aspecto estratégico de canalizar las demandas indican que se ve limitado por el tema tiempos dada la carga de funciones operativas, cómo menciona el coordinador de Colonia, el SE canaliza *"en la medida que la fuerza de gestión le da"* y que*, "no tienen más capacidad de trabajo que la que ya están ejecutando como para sentarse a analizar el enfoque metodológico sobre determinadas cuestiones",* por su parte la coordinadora del CP de Flores enfatizó, *"A veces lo que nos pasa es que no podemos atender a toda la demanda o sobrepasarnos porque el equipo en sí, somos un centro chico y somos dos técnicas trabajando", "A veces tenemos que parar un poco en la comunicación de los programas porque no nos da el tiempo físico para atender más demanda".*

Por último, vale destacar que los coordinadores valoran cómo ha evolucionado el vínculo con el SE y cómo ese vínculo les permite a futuro ampliar la oferta y tener beneficios para el propio SE. En esta línea, la coordinadora del CP de Flores menciona

> lo que pasaba antes era que el SE tenía los socios que eran los de siempre y ahora se está trabajando desde el Centro Comercial en acercar más socios, en que más gente conozca los servicios, invirtieron en una página web, también en las redes sociales. Y eso también les ha permitido generar más visibilidad.

También, reflexiona que *"si el SE puede ver al CP también como un aliado para después tener más socios el día de mañana* (...) *empieza por ejemplo a través del CP, después puede llegar a interesarle ser socio del Centro Comercial".*

Como principales reflexiones del análisis de la dimensión *Capacidades para el liderazgo metodológico del CP* se destaca:

- Los **SE tienen una percepción positiva sobre el apoyo recibido por ANDE** en el proceso de diseño, postulación e implementación del Programa CP. La participación activa de los SE en las distintas etapas de desarrollo del Programa ha permitido que cada territorio logre enfocarse en sus demandas y necesidades específicas y contar con espacios para presentar propuestas.

- La interacción e involucramiento del actor territorial con las políticas mediante la participación en la toma de decisiones, genera un ambiente propicio para el desarrollo de las empresas y una cultura de cooperación. En términos generales ha sido un **"acierto" implementar el Programa a través de instituciones locales**, ya que ha permitido relevar demandas y atender las necesidades del territorio de manera más eficiente.

- La mayoría de los **SE han brindado insumos y han realizado sugerencias** para mejorar la implementación del CP en sus localidades.

- No obstante, también se identifican SE que no han logrado impulsar sugerencias de mejora, lo que demuestra que **algunos de estos actores pueden percibir que no tienen la capacidad o el conocimiento para identificar acciones** adecuadas a nivel regional debido a limitaciones en su experiencia o conocimiento en temas más amplio.

- Vale resaltar que ante la consulta sobre sus principales fortalezas para afrontar las funciones que se requieren para ejercer como SE, **sólo el 18% percibe entre sus fortalezas su capacidad para liderar metodológicamente el CP** (la fortaleza menos señalada). Por lo que se desprende que es clave establecer acciones que permitan un mayor desarrollo de las habilidades de los SE para involucrarse en el diseño e implementación de las estrategias del CP, más visualizando que los SE no lo ven como un desafío u obstáculo (sólo el 36%).

Dimensión 3: Capacidades para la gestión de vínculos institucionales para la promoción empresarial local

La tercera dimensión de análisis hace referencia a la capacidad de los SE para generar vínculos con otras instituciones, tanto a nivel local como nacional, que permitan impulsar lazos de apoyo y articulación. Esto, con el objetivo de ampliar la oferta de servicios y responder a las demandas locales, posicionando al CP como referente entre instituciones. En el marco del Programa CP, un SE que logra con éxito ejecutar estas funciones tendrá un **vínculo fluido con los actores locales, relevando demandas, comunicando y articulando, en particular, a través del Consejo Consultivo Local** (CCL).

En línea con lo planteado en el apartado de fundamentos teóricos, esta dimensión hace referencia al postulado de que **no basta con identificar "qué" necesitan las empresas, sino también "cómo" lo necesitan**, generando e impulsando estrategias que se adecúen a las dinámicas de trabajo en cada territorio.

Las encuestas realizadas a los SE muestran que el **73% percibe que su capacidad para la gestión de vínculos institucionales es su principal fortaleza**. En tanto, el 18% identifica este aspecto como un desafío u obstáculo.

En la entrevista realizada al Referente ANDE 1, se menciona que los CP surgen como una herramienta que busca mitigar "fallas de mercado" tanto desde el lado de la demanda (empresas y emprendimientos) como desde la oferta de servicios. Entre las primeras, se destaca la disponibilidad de información (qué tanto las empresas y emprendimientos conocen los SDE, su existencia, qué pueden aportarle, en qué medida se adaptan a sus realidades) y la brecha en el acceso a los servicios. Desde el lado de la oferta, los CP buscan impulsar espacios para la adaptación de los servicios a la tipología de las empresas, aumentar el despliegue del portafolio e impulsar la generación de una oferta adaptada a los territorios.

Esto supone **un CP que funciona como "*un identificador de las demandas de la empresa**, conector con la oferta pertinente para transformarlo en SDE, facilitador de acceso a otros servicios diferentes, co-financiando asistencias externas o derivando a otros instrumentos de apoyo*" (Entrevista Referente ANDE 1). Partiendo de la premisa de que cada territorio tiene sus especificidades, la "bajada" que puedan hacer los SE para impulsar la oferta de servicios y la articulación con otras instituciones es un elemento clave. La herramienta del **CP se constituye como una "forma de hacer", que va tomando su molde en cada territorio de acuerdo al contexto, necesidades y capacidades.** "*El*

alcance que tenga el CP en el territorio depende mucho más de ellos (los SE) que de nosotros" (Entrevista Referente ANDE 2).

En este contexto, se identifican dos ámbitos de vinculación institucional de los SE. El primero es a nivel local, a través del CCL, donde el SE establece vínculos con actores y organizaciones de la comunidad para identificar y satisfacer las necesidades locales. El segundo ámbito es a nivel nacional, donde el SE conecta con instituciones de mayor alcance y/o busca fortalecer redes de apoyo y colaboración que abarquen a todo el país; siendo la Red de SE un ejemplo de esto último.

3.1. Comité Consultivo Local

El CCL es el ámbito que se designó en el diseño del Programa para el relevamiento de demandas e intereses locales. Tiene, por tanto, un rol relevante en la adecuación del modelo general del CP en el territorio.

Los SE encuestados manifiestan en su mayoría que el CCL es un ámbito útil (74%), por diferentes razones:

- Permite la interacción con instituciones locales y empresas, favoreciendo la colaboración y generando oportunidades de trabajo conjunto.
- Promueve la representación de diferentes sectores, asegurando una amplia diversidad de perspectivas y conocimientos al momento de tomar decisiones.
- Impulsa un espacio para la planificación de acciones conjuntas, que permitan alinear esfuerzos para abordar temas en territorio.
- Supone una instancia de seguimiento y relevamiento de logros y desafíos. Se valora positivamente la posibilidad de conocer información sobre el desempeño del CP.
- Permite identificar demandas y temáticas relevantes en el territorio, conociendo las necesidades reales que existen.
- Fortalece el vínculo con instituciones en territorio.

En suma, los SE destacan que el CCL es un ámbito útil al constituirse como un espacio de interacción, planificación, seguimiento y colaboración entre los distintos actores locales. Además, al favorecer la participación y representación de distintos sectores, enriquece el proceso de toma de decisiones y permite abordar de manera conjunta las necesidades y desafíos de la comunidad local.

Ahora bien, del análisis de las entrevistas a los SE puede concluirse que **existe un espacio de mejora en términos de implementación** de la herramienta.

“Con el CCL nos hemos reunido, hemos cumplido. No tienen un papel muy activo, nos gustaría que fuese más activo” (Entrevista Referente CETT, Treinta y Tres).

“Ellos tienen sus propios objetivos, sus propias cosas, y quizás este rol de formar parte del CCL no es lo que más les atrae. Porque con ellos a veces estamos vinculados en otros espacios y fluye más” (Entrevista Referente ADEF, Florida).

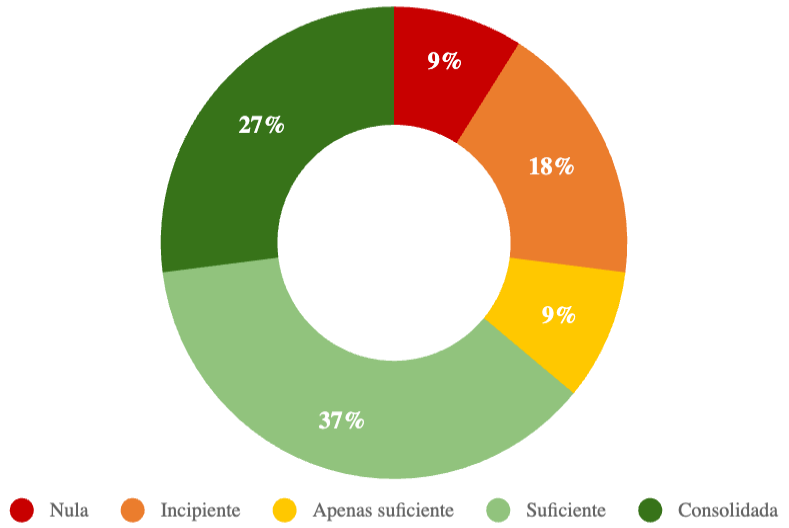
En algunos centros el CCL se ha vuelto un espacio de “*rendición de cuentas*” (Entrevista coordinadora CP de Flores), más que de ámbitos de ejecución en conjunto con otras instituciones.

Si bien en términos de diseño es un ámbito relevante, la clave está en cómo lo adapta cada territorio y cómo genera estrategias para que se constituya como un espacio de compromisos compartidos. Un caso interesante a destacar en este sentido es el de Colonia.

[la experiencia de trabajo en el CCL] “*para nosotros ha sido buena y necesaria*” (Entrevista Referente ATDC, Colonia). En el departamento de Colonia comenzaron con un CCL “pequeño”. Al finalizar el primer año de ejecución del programa decidieron realizar una instancia “ampliada”, en la que participaron alrededor de 30 personas. Allí se realizó un balance del año y se relevaron insumos para la planificación del segundo año. Desde el SE se identificó este CCL “ampliado” como un espacio valioso, por lo que empezaron a incorporar a algunas de las instituciones y Centros Comerciales que tomaron la iniciativa. “*No es sumar gente por sumar, que tengan la intención de aportar. (...) Ir creciendo en compromisos compartidos”* (Entrevista Referente ATDC, Colonia). Actualmente en el departamento se realizan distintos ámbitos “por etapas”: cada dos meses se llevan a cabo reuniones del CCL y a mitad y final de año se realizan instancias del CCL ampliado. *“Para nosotros es importante. Hay cosas que surgen allí, otras son más de validación y monitoreo”* (Entrevista Referente ATDC, Colonia).

Los datos de las **encuestas a SE muestran variación en la auto percepción sobre las capacidades que tienen para actuar como facilitadores del ámbito**: el 64% considera que es consolidada o suficiente, en tanto que el 27% afirma que es incipiente o apenas suficiente, y el 9% que es nula. Vale destacar que es una de las capacidades peor evaluadas por los SE en las encuestas realizadas, es en la única que surge la valoración “nula”. Una posible hipótesis a considerar es que los SE puedan no sentirse “cómodos” para liderar el espacio al estar trabajando entre pares.

Gráfico 13. Evaluación de la capacidad para actuar como facilitadores del CCL



Fuente: Elaboración propia.

En términos generales podría concluirse que el espacio del CCL no ha logrado consolidarse totalmente. En parte, por falta de una definición metodológica del espacio a nivel de diseño del programa. En términos de "diseño" se ha validado la pertinencia del ámbito (los SE lo evalúan positivamente), sin embargo, se observan debilidades en su implementación. Hay oportunidades de mejora en la definición de sus funciones, agenda y roles.

En las entrevistas a SE surge la **importancia de que cada territorio busque y consolide mecanismos de funcionamiento del CCL que respondan a las capacidades, necesidades y demandas locales**: *"tendría que armarse de acuerdo a la institucionalidad o a la gobernanza local y no todos tendrían que tener el mismo modelo"* (Entrevista Referente ADEF, Florida).

Además del CCL, un segundo aspecto relevante a tener en cuenta en esta dimensión de análisis es el vínculo de los SE con las instituciones locales. **El 82% de los encuestados manifiesta que la interacción aumentó a partir de la participación en el Programa CP**, lo que ha permitido establecer relaciones más sólidas y colaborativas para potenciar el desarrollo empresarial local.

Uno de los referentes de ANDE enfatizó sobre la importancia de la articulación con actores locales, como los gobiernos departamentales y otras instituciones, para el éxito del programa. Destacó que la presencia de estos actores permite que el programa CP tenga una mayor sostenibilidad y efectividad en su intervención, ya que su colaboración y respaldo

aportan recursos y conocimientos locales, lo que fortalece la capacidad de respuesta del programa a las demandas específicas. Junto a lo anterior, se menciona también que el apoyo del gobierno departamental permite lograr una mayor articulación entre los distintos servicios y programas de apoyo empresarial disponibles en cada territorio.

Los SE son instituciones de trabajo en territorio, por lo que previo a la participación en el programa ya tenían constituida una red de contactos e interacciones con otras instituciones. La participación en el Programa CP permitió ampliar esa red y abarcar tanto empresas como emprendimientos.

"Se acercaron más los emprendedores porque antes nuestro objetivo eran las empresas constituídas. (...). Desde la Cámara ya teníamos vínculos con instituciones locales y a nivel nacional, se puede decir que se han potenciado. Lo que hacemos es articular" (Entrevista Referente CETT, Treinta y Tres).

En las entrevistas realizadas a SE se destaca sobre todo que la participación en el programa ha permitido la interacción con otros CP, distribuidos en todo el territorio nacional, y no únicamente a nivel regional. Además, supuso *"canales para llegar más directo"* (Entrevista Referente CCIS, Soriano), al permitir aunar esfuerzos e identificar problemáticas comunes para distintos actores locales.

En las encuestas realizadas, los SE exponen algunos ejemplos concretos de interacción con otras instituciones locales, producto de la participación en el Programa CP:

- En el caso de Artigas, el CP le ha permitido al Centro Comercial ampliar su influencia local, trascendiendo la ciudad de Bella Unión y llegando con impactos claros a la localidad de Artigas. Se destaca el trabajo en temas de política fronteriza, así como la firma del convenio UTU-Centro Comercial.

  Desde el Programa se impulsa la generación de estos acuerdos entre SE y centros educativos terciarios para la generación de pasantías. Muchos SE están aprovechando para incluir en estos acuerdos cláusulas que permitan que las pasantías no sean sólo en el CP sino que también puedan contratar pasantes para sus empresas socias, incluyéndose como un nuevo servicio para sus asociados, lo que se constituye en una externalidad positiva del Programa CP.

- La Agencia de Desarrollo de Tacuarembó, que ya tenía vínculos previos con instituciones del sector, señala que pudo dar continuidad y fortalecer aún más esos lazos gracias a la participación en el Programa CP:

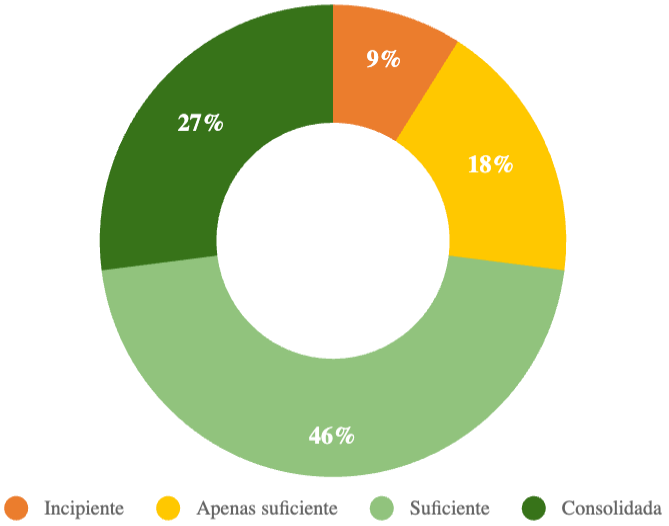
Un ejemplo claro es el vínculo actual que se tiene con la dirección de Turismo de la IDT (Intendencia Departamental de Tacuarembó) en el cual se desarrollan capacitaciones en localidades que anteriormente no se iba por la distancias, pero que actualmente emprendimientos de esas localidades están llegando al CP gracias a este vínculo, y se ha ido a dichas localidades a realizar capacitaciones, consultorías y asistencia de los técnicos. Localidades como San Gregorio, Paso del Cerro, Batoví, Ansina, entre otras (Encuesta Agencia de Desarrollo de Tacuarembó).

- La Asociación Turística del Departamento de Colonia destaca el establecimiento de una alianza con el Centro Comercial de Carmelo, con el cual no tenían previamente vínculos. "*Con el Centro Comercial de Carmelo, no teníamos vínculo y hoy tenemos un acuerdo de colaboración que enmarca la presencia de una de las Asesoras Técnicas del CP que atiende presencialmente en el Centro Comercial una vez a la semana*" (Encuesta ATDC, Colonia). Esta modalidad de alianzas locales fue recientemente replicada con el Centro Comercial de Juan Lacaze.

En términos generales los datos que surgen de las encuestas y entrevistas a SE muestran que **la interacción con otras instituciones locales se ha potenciado**, gracias a la participación en el programa CP. Se ha logrado ampliar la red de contactos y alinear esfuerzos para hacer frente a las principales problemáticas que se identifican en el territorio.

En este sentido, se destaca que el **73% de los SE encuestados evalúa como consolidada o suficiente su capacidad para generar y gestionar alianzas estratégicas a nivel local o nacional para ampliar y potenciar la oferta de servicios del CP**.

Gráfico 14. Evaluación de la capacidad para generar y gestionar alianzas estratégicas



Fuente: Elaboración propia.

Un aspecto relevante a analizar refiere a comprender cuál es la imagen que se ha visto "fortalecida" en territorio a partir de la implementación del Programa, si es la del CP o la del SE como institución. La evidencia muestra que ambos se han potenciado mutuamente *"por la aparición en la prensa, por los eventos que se han hecho y por la visualización que hace ANDE, que apuesta firmemente"* (Entrevista Referente ADEF, Florida). El SE, en términos generales, ha logrado identificar oportunidades y beneficios producto de la participación en el programa y del hecho que el CP adquiera un rol relevante en el territorio.

Lo cual se puede ver lo mencionado por la Referente ADEF, Florida y Referente CETT, Treinta y Tres: *"De alguna forma mostrarnos juntos, mostrarnos como dos instituciones complementarias y de apoyo"* (Entrevista Referente ADEF, Florida).

> Creo que es bueno para los dos y que el Centro Pyme tiene su imagen, su reconocimiento. Ya saben que es una oficina que se llama Centro Pyme, pero saben que funciona dentro de la Cámara y eso ha sido bueno.
> Cuando el CP recibe convocatoria de alguna institución que llega al territorio y quiere una reunión, por lo general nos avisan y nos reunimos en forma conjunta. Y nosotros lo mismo, cuando recibimos actores de distinta relevancia. Tratamos de que estén involucrados, de presentarlos, y de seguir generando esa red (Entrevista Referente CETT, Treinta y Tres).

Además, este trabajo conjunto puede redundar en un beneficio para el SE, que gracias a la participación en el programa logra mayor visibilidad. *"El SE puede ver el CP como un aliado para tener más socios el día de mañana"* (Entrevista coordinadora CP de Flores).

3.2. Red de Socios Estratégicos

La conformación de una Red de SE es uno de los objetivos que se ha trazado ANDE en el marco de la implementación del Programa CP.

La **Red de Socios Estratégicos comenzó a funcionar en mayo de 2022 a instancias de ANDE**. En términos operativos hasta el momento funciona como una instancia recurrente de reuniones mensuales en modalidad virtual entre los representantes de cada SE y el equipo técnico de ANDE vinculado con la gestión del Programa. Eventualmente, también participan de los encuentros de la Red las autoridades integrantes del Directorio de ANDE.

Estos encuentros mensuales fueron propuestos por ANDE persiguiendo **dos objetivos**:

> 1) **Promover y fortalecer el intercambio** de buenas prácticas en la gestión estratégica del Programa.
>
> 2) **Funcionar como un ámbito de incidencia** que canalice las demandas de estas instituciones empresariales a los representantes del gobierno nacional en las temáticas vinculadas.

Vinculado al primer objetivo se **destaca la experiencia del "Programa de Formación de Capacidades Ejecutivas de los SE"** que fue implementado durante el año 2023. Este programa de capacitación estuvo dirigido a líderes de las comisiones directivas de los SE así como a integrantes de sus equipos técnicos y persiguió los siguientes fines:

- Fortalecer la visión estratégica y brindar herramientas operativas para una mejor gestión de las instituciones locales.
- Identificar los cambios organizacionales necesarios para incorporar en la institucionalidad local los nuevos escenarios de complejidad.
- Fortalecer capacidades para el diálogo con la política pública nacional.
- Profesionalización del rol del dirigente de las instituciones locales.

En ese marco se desarrolló un **programa de formación** dictado por la Universidad Católica del Uruguay que articuló contenidos en torno a los siguientes ejes temáticos: negociación efectiva, nuevos diseños organizacionales para organizaciones locales (visualización del rol que cumple cada SE en territorio), gestión por resultados, comunicación organizacional y gestión de proyectos.

Con relación al segundo objetivo, de visualizar a la Red de SE como un espacio para la incidencia política, las actividades más destacadas al respecto involucran **reuniones que los SE han mantenido con autoridades del Ministerio de Economía y Finanzas y otros organismos públicos vinculados con la actividad empresarial.** En este sentido, las actividades de la Red de SE han avanzado a menor ritmo que las vinculadas al primer objetivo.

Más allá de estos dos lineamientos estratégicos, **la Red de SE no cuenta hasta el momento con una planificación anual ni ejes de trabajo priorizados por sus integrantes.** Las agendas de las reuniones se elaboran dependiendo de las temáticas que desde ANDE interese tratar aunque existe la posibilidad de que sean los SE quienes propongan o soliciten temas a ser incluidos en la agenda de la Red.

Las opiniones de los SE sobre esta Red son positivas. Destacan la importancia que tiene para la articulación entre actores, el intercambio de conocimientos y la obtención de apoyo y recursos para los CP o iniciativas involucradas. Además, la red se visualiza como un recurso valioso para mejorar el desempeño y la eficacia en el cumplimiento de las funciones requeridas como SE, a través del intercambio de experiencias y apoyo mutuo entre actores.

Los **SE entienden que los objetivos de la Red deberían estar enmarcados en la colaboración, el intercambio de conocimientos y la coordinación de posibles soluciones a los desafíos que enfrentan**. En este sentido, entienden que debería tratarse de un espacio que intente buscar sinergias y fomentar acciones en conjunto, brindando recursos que permitan la sostenibilidad de los SE en el tiempo.

Como principales reflexiones del análisis de la dimensión *Capacidades para la gestión de vínculos institucionales para la promoción empresarial local* se destaca:

- El ámbito del **CCL está validado en términos de diseño**, es considerado como un espacio “útil” por parte de los SE. Sin embargo, **queda camino por recorrer en su fortalecimiento metodológico**: funciones, roles, agenda, etc. Se observa una heterogeneidad grande en cuanto a cómo perciben los SE su capacidad para actuar como facilitadores del ámbito, lo que implica necesariamente acompañamiento y lineamientos desde ANDE.

- La **participación en el Programa CP ha permitido a los SE potenciar sus vínculos** con otras instituciones locales, al tiempo que ha generado espacios de intercambio con actores de todo el país.

- Tanto la **imagen del SE como del CP se ha visto fortalecida** en el territorio. Existen ejemplos concretos de colaboración y beneficio mutuo.

- La conformación de una **Red de SE se visualiza como una oportunidad** de trabajo relevante y necesaria.

- Es posible identificar algunos **desafíos para la sostenibilidad de la Red de SE ya que se advierte una relevante centralidad ejercida por ANDE** en la gestión de la misma.

- Mantener **redes de contactos y colaboraciones efectivas entre organizaciones de desarrollo empresarial implica enfrentar varios desafíos**. Uno de los principales obstáculos para la coordinación entre organizaciones es que se requiere de tiempo, recursos y habilidades de negociación, lo que no siempre es fácil de lograr debido a las limitaciones operativas y financieras que enfrentan muchas de las organizaciones que ejercen como SE. El desarrollo y la gestión de capacidades dentro de las organizaciones participantes es otro desafío. En este punto, la rotación de equipos técnicos y directivos (las comisiones directivas de los SE cambian cada dos años) puede conducir a la pérdida de conocimiento institucional lo que afecta directamente la continuidad y la efectividad de las colaboraciones.

- La **gobernanza y la estructura de la Red de SE también presentan desafíos**. Con el funcionamiento actual de la Red de SE es posible identificar un claro liderazgo por parte de ANDE, hecho que si bien se comprende en términos de diseño general del Programa CP y sus capacidades de coordinación y disponibilidad de recursos (técnicos y económicos) pone en cuestión la autonomía de los SE en cuanto líderes de ese espacio colaborativo.

- Mantener la relevancia y la adaptabilidad de la Red de SE también se considera un aspecto prioritario. Las necesidades y los contextos sociales, económicos y territoriales de cada SE pueden ir cambiando con el tiempo, y la **Red de SE debería ser flexible y adaptable para ser efectiva**. Este aspecto se vincula directamente con la capacidad que los SE demuestren para canalizar sus demandas e instalar temas de interés propio en la agenda de la Red.

Dimensión 4: Capacidades para posicionar los servicios del CP entre el empresariado local

La cuarta dimensión de análisis hace referencia a la función que tienen los SE de contribuir con la estrategia de promoción, difusión y comunicación de los objetivos, funcionamiento y servicio del CP en el territorio, posicionando los SDE entre el empresariado local.

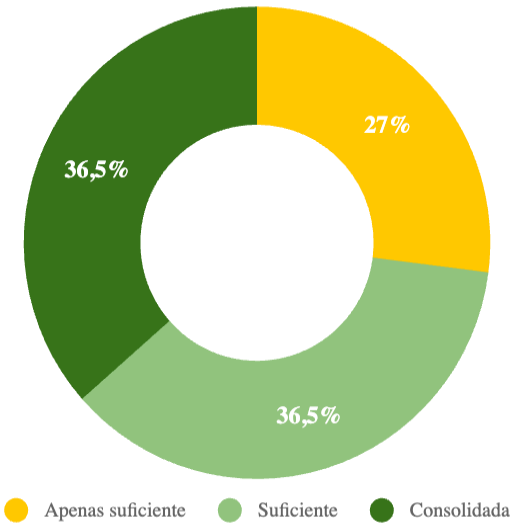
En línea con lo planteado en el apartado de fundamentos teóricos, esta última dimensión de análisis hace referencia a la **importancia de que las instituciones prestadoras de SDE mantengan una estrecha proximidad con las mipymes que trabajan**, identificando cuáles son las áreas que necesitan apoyo.

Las encuestas realizadas a los SE muestran que el **36% percibe que su capacidad para posicionar los servicios del CP es su principal fortaleza**. En tanto que el **45% la identifica como un desafío u obstáculo**.

Cada CP desarrolla- a partir de lineamientos metodológicos estandarizados por el Programa- su propio portafolio de servicios en función de las necesidades locales y la acumulación de conocimientos y capacidades presentes en cada lugar. Tan importante como esto, es la forma en que se comunican y logran “alcanzar” a las empresas y emprendimientos en territorio.

Si se analizan los datos de las encuestas realizadas a los SE, se observa que el 36,5% considera que sus capacidades para difundir y posicionar los servicios del CP entre el empresariado local están consolidadas. Mismo porcentaje entiende que son suficientes, en tanto que el 27% considera que son “apenas suficientes”.

Gráfico 15. Evaluación de la capacidad para difundir y posicionar los servicios del CP entre el empresariado local



Fuente: Elaboración propia.

En las entrevistas, **los SE destacan la importancia de lograr una buena comunicación con posibles beneficiarios del CP**. Entre las estrategias desplegadas se mencionan: conferencias de prensa, difusión a través de las redes sociales del SE y apariciones en medios de comunicación locales como radio y televisión. Sin embargo, éste también es un punto que depende de cada territorio.

En la entrevista realizada al SE de Colonia se mencionó que durante el primer año de implementación del Centro, no contaban con un presupuesto asignado para la promoción. Se realizaron fundamentalmente salidas a territorio, conferencias y presentaciones. En el informe anual fue uno de los planteamientos que se realizó, por lo que se incorporó esta línea para el siguiente año.

En Colonia, al momento de las inscripciones a capacitaciones y talleres, se releva cuál fue el medio a través del que conocieron la actividad. Esto les ha permitido redireccionar esfuerzos e implementar acciones. Por ejemplo, se definió no tener pautas en los medios de comunicación. Este ejemplo muestra cómo desde el territorio se han desplegado acciones que han permitido redireccionar esfuerzos en función de los resultados, adaptando las acciones a la dinámica y necesidades propias de cada espacio.

El SE de Colonia destacó que, para la promoción de los servicios del CP, el "boca a boca" es fundamental. *"Estamos con el CP todo el tiempo en nuestro discurso. Eso ayuda. [...] Una empresa bien atendida es la posibilidad mayor de conseguir otra"* (Entrevista Referente

ATDC, Colonia). Asimismo, se mencionó el impacto positivo que tienen las comunicaciones que se realizan desde la Intendencia.

En Soriano, la difusión se da principalmente a través de los medios de prensa. Si bien tampoco cuentan con un presupuesto asignado para publicidad, hay una buena relación con los medios, lo que les ha permitido difundir los servicios en diversas ocasiones. No obstante, *"tiene un costo que a veces uno lo puede pagar y otras no"* (Entrevista Referente CCIS, Soriano). En las entrevistas que se realizan al SE, se definió incorporar cada cierto tiempo a la coordinadora del CP, con el objetivo de darla a conocer y difundir los servicios del Centro.

En Florida, la difusión y promoción de los servicios del Centro se realiza principalmente a través de conferencias de prensa, recorridas por los diferentes medios de comunicación locales y a través de las redes sociales del SE. Se han realizado también visitas a las diferentes localidades del departamento, presentando al equipo de trabajo del CP. Cuando se cumplieron los dos años del Centro Pyme, se realizó un desayuno de trabajo con empresas y emprendimientos, donde se dieron a conocer testimonios de beneficiarios, generando un gran impacto a nivel de territorio.

En Treinta y Tres, la comunicación se da a través de recorridas de prensa, desayunos empresariales (varios al año), presentaciones de resultados del CP en eventos y mediante las redes sociales de la Cámara Empresarial.

Vale destacar que los CP no cuentan con sus propias redes sociales. Las comunicaciones se realizan a través de las redes de los SE. Algunos de los entrevistados visualizan esto como un acierto, ya que no se pierde la visibilidad del SE.

En el caso de Flores, la coordinadora del CP relata que las redes sociales son el único medio que tienen para hacer difusión. El SE no las utilizaba y con la participación en el Programa ha comenzado a invertir, con el objetivo de llegar a más personas. La coordinadora destaca que desde el SE hubo total apoyo para generar contenidos y participar en conferencias de prensa. Particularmente, señala que en el tercer año de ejecución, han logrado vincularse con otras instituciones para dar a conocer los servicios del Centro.

Como principales reflexiones del análisis de la dimensión *Capacidades para posicionar los servicios del CP entre el empresariado local* se destaca:

- La **designación de instituciones locales para llevar adelante la implementación del Programa ha sido un acierto**, en el sentido de que ha permitido que se

involucren de manera significativa en el desarrollo de mipymes en el ámbito local, trabajando en estrecha proximidad para identificar las necesidades y posicionar los servicios del CP.

- En términos generales, de acuerdo a la información analizada, **las capacidades para posicionar los servicios del CP entre el empresariado local muestra heterogeneidad en los distintos territorios**. Los SE han hecho hincapié en distintas estrategias de difusión y promoción de los servicios del CP, de acuerdo a su dinámica de trabajo y las características de sus beneficiarios y los medios locales.

- En general, **la prensa es un gran aliado para dar a conocer los SDE**, pero también tiene un rol relevante las redes sociales, el “boca a boca” y las presentaciones en eventos puntuales (muchos de los cuales, ya se desarrollaban previo a la instalación del CP).

- **Posicionar servicios de desarrollo empresarial entre empresas locales por parte de una institución intermedia implica enfrentar una serie de desafíos significativos**. Uno de los principales problemas es lograr la visibilidad y el reconocimiento necesarios para que las empresas locales conozcan la existencia y el valor de los servicios ofrecidos. Muchas empresas pueden no estar al tanto de la institución o no comprender cómo pueden beneficiarse de sus servicios. Al respecto, resulta ilustrativo que los SE, en promedio, cuentan con una masa social que representa el 10% de las empresas localizadas en cada departamento y que, por otro lado, 8 de cada 10 empresas asesoradas por los CP no contaban con experiencias previas de trabajo con servicios de desarrollo empresarial al tomar contacto por primera vez con el Programa. (ANDE, 2023)

- **Construir confianza entre las empresas locales es igual de crucial como desafiante para el posicionamiento de los servicios del CP**. Las empresas pueden ser escépticas acerca de la calidad y relevancia de los servicios, especialmente si no han tenido experiencias previas en el pasado. Sólo el 30% de los SE analizados durante este trabajo habían brindado servicios de desarrollo empresarial estratégicos con anterioridad al Programa CP. En este escenario, la demostración de resultados tangibles se convierte en un aspecto esencial para superar la desconfianza inicial, pero establecer y mantener esta confianza requiere tiempo y esfuerzo constante por parte de los SE.

Conclusiones

Este trabajo se planteó como objetivo identificar y analizar los desafíos y oportunidades que enfrentan los SE en el proceso de implementación del Programa CP, así como delimitar posibles líneas estratégicas para el fortalecimiento de los SE.

A partir de la revisión bibliográfica, la experiencia de los SE dentro del Programa CP y los resultados del trabajo de campo realizado, se analizaron las capacidades de los SE para llevar a cabo las funciones estratégicas que requiere el Programa y comprender con mayor profundidad su dinámica en este contexto específico.

De cada una de las dimensiones analizadas se destacan los siguientes puntos:

Capacidades para internalizar la gestión de SDE

Los SE valoran positivamente su rol en la implementación del Programa CP debido a su conexión con el público objetivo, reconocimiento comunitario y conocimiento del territorio, lo que contribuye al éxito del programa. A su vez, también los SE y coordinadores de los CP consideran que los SE han logrado posicionarse como articuladores entre la oferta de servicios de desarrollo empresarial y la demanda a nivel territorial. Sin embargo, se necesita una mayor participación de la Comisión Directiva de los SE en la definición e implementación de las líneas de acción del CP, ya que su menor conocimiento del programa podría afectar su sostenibilidad. Además, es crucial mejorar la comunicación sobre la propuesta de valor del CP con las empresas socias y no socias.

Capacidades para el liderazgo metodológico del CP

Los SE tienen una percepción positiva sobre el apoyo recibido de ANDE en el diseño, postulación e implementación del Programa CP. La implementación del Programa a través de instituciones locales ha sido considerada un acierto, ya que atiende eficientemente las demandas territoriales y las necesidades del territorio. Sin embargo, algunos SE no han logrado impulsar mejoras, posiblemente debido a limitaciones en su experiencia o conocimiento, dado que el rol de líderes metodológicos no era natural para ellos. A pesar de esto, se ha comenzado a generar un proceso de construcción de este rol, permitiendo a los SE adquirir y desarrollar habilidades que deben continuar creciendo a través del diseño de una ruta de desarrollo por etapas, que les permita constituirse como líderes metodológicos.

Capacidades para la gestión de vínculos institucionales para la promoción empresarial local

> El ámbito del CCL es útil para los SE, pero necesita fortalecer funciones y roles. Existe diversidad en la percepción de los SE como facilitadores, requiriendo orientación de ANDE. La participación ha mejorado la imagen del SE y del CP localmente, facilitando colaboraciones. La Red de SE es vista como valiosa pero enfrenta desafíos de sostenibilidad. Mantener redes efectivas implica superar obstáculos como coordinación, gestión de capacidades y gobernanza, adaptándose a las necesidades cambiantes de los SE. La Red es una herramienta pertinente y muy valiosa para continuar construyendo capacidades.

Capacidades para posicionar los servicios del CP entre el empresariado local

> La designación de instituciones locales para implementar el Programa ha sido efectiva al involucrarlas en el desarrollo de mipymes a nivel local. Sin embargo, hay variabilidad en su capacidad para posicionar los servicios del CP entre el empresariado local. La combinación de difusión en medios tradicionales y modernos es crucial, pero ganar la confianza de las empresas locales sigue siendo el principal desafío. Demostrar resultados tangibles es clave para establecer relaciones duraderas con las empresas beneficiarias del Programa.

El programa CP exige que los SE cuenten con ciertas capacidades institucionales para hacer frente a las funciones requeridas. Ahora bien, se puede observar, que **el Programa no impulsa un marco de intervención que fomente totalmente el fortalecimiento institucional de los SE.** Si bien existe una estrategia de financiamiento y acompañamiento a los SE por parte de ANDE, no hay un presupuesto asignado para crear y consolidar las capacidades requeridas en el marco del Programa CP (nivel meso).

A modo de ejemplo, el actual presupuesto de los CP está volcado mayoritariamente a financiar capacitaciones y actividades para empresas y emprendimientos (nivel micro), sin embargo no se impulsan acciones concretas para fortalecer a los SE (nivel meso). En términos generales, los SE gestionan fondos de los cuales no pueden ser beneficiarios, al ser organizaciones de la sociedad civil. Se da un fortalecimiento “a medias”.

El Programa CP es un caso relevante que demuestra la **importancia de los vínculos institucionales a nivel territorial para impulsar el desarrollo empresarial local**. Este programa se alinea con el enfoque del desarrollo desde las bases y el fortalecimiento organizacional al enfocarse en el fortalecimiento de capacidades y la promoción del cambio

desde el territorio. Al promover la participación activa de las comunidades y sus instituciones locales, se busca empoderar a las empresas y emprendimientos locales, fomentando su competitividad y productividad.

La colaboración entre diferentes actores públicos y privados es esencial en el funcionamiento efectivo de los CP. Estos actores aportan recursos, conocimientos y capacidades que potencian los servicios de apoyo brindados por los CP, generando un entramado de relaciones que promueve el desarrollo económico local, fortalece el ecosistema empresarial y mejora las condiciones de vida de las comunidades.

El enfoque innovador del programa es un aspecto relevante a mencionar. El hecho de **promover el desarrollo local a través de servicios de desarrollo empresarial estratégicos generados desde y para las empresas del territorio representa una nueva forma de abordar el fortalecimiento de las empresas y emprendimientos**. Este enfoque pone énfasis en el empoderamiento y la participación activa de las empresas en su propio desarrollo, lo que implica un cambio en la dinámica tradicional de intervención externa.

Durante el Posgrado se buscó dar respuesta a la siguiente pregunta: ¿es posible innovar en creación y desarrollo de empresas?. El presente estudio muestra que no solo es posible, sino que también es necesario. **La innovación que el Programa CP radica en una innovación en la mirada, impulsando la construcción con otros actores y fomentando el trabajo articulado en territorio con instituciones locales, empresas y emprendimientos.**

Innovar es un proceso complejo donde hay "fuerzas" contrapuestas que interactúan y es necesario equilibrar: la **innovación y la permanencia**. El Programa CP muestra que innovar no es "desechar" todo lo que se venía haciendo, sino apoyarse en las capacidades instaladas en territorio para potenciar los servicios a empresas y emprendimientos. Para ello, apuesta por organizaciones de mucha trayectoria institucional para que se desempeñen como SE. El Programa innova adoptando una mirada que se centra en la fortaleza (en términos de conocimiento, inserción, trayectoria, reconocimiento) y el potencial de las instituciones locales como implementadoras en territorio, generando oportunidades para el crecimiento y desarrollo.

Para impulsar el desarrollo con inclusión es muy importante la **construcción colectiva.** Es clave para ANDE conocer los problemas de los distintos territorios y trabajar de manera articulada con otras instituciones para evitar la "superposición" de servicios y programas.

Al generar servicios de desarrollo empresarial desde y para las empresas del territorio, se **fomenta la creación de capacidades locales y se fortalece la autonomía de las empresas** en la toma de decisiones sobre su desarrollo. Además, al promover la participación activa de las empresas en su propio desarrollo, se fomenta el sentido de pertenencia y la identidad local, lo que puede tener efectos positivos en la cohesión social y el desarrollo sostenible de la comunidad.

El Programa demuestra que "**no hay recetas**", es decir, que el éxito en el desarrollo de los territorios no puede ser garantizado por fórmulas universales y permanentes; pero que sí "**hay ingredientes**".

No existe un único camino y cada territorio presenta sus propias especificidades y características, pero sí deben haber ciertos mínimos de implementación en las capacidades de los SE: apropiarse de la metodología de trabajo del CP, articular y canalizar la oferta de servicios y la demanda a escala local, posicionar los servicios del CP entre el empresariado local y construir redes de actores. Si bien el presente análisis se centró en las capacidades estratégicas, es fundamental que los SE puedan contar con capacidades para hacer frente a las funciones operativas que requiere el Programa.

El trabajo realizado muestra que efectivamente los **SE cuentan con capacidades heterogéneas** de acuerdo a las características de cada territorio para ejercer las funciones estratégicas. Esto **requiere del acompañamiento de ANDE para el fortalecimiento institucional**, brindando respuestas diferenciadas según el territorio y la realidad local. Es necesario trabajar en políticas que contemplen enfoques adaptativos. Es clave un **abordaje transversal** dado que no se trata de una sumatoria de herramientas aisladas, sino del trabajo articulado entre instituciones que brindan SDE. Es necesario construir rutas de desarrollo para los SE, que permita impulsarlos en la construcción y escalamiento de sus capacidades; la Red se constituye como una herramienta clave para ello.

Como se desprende del análisis, la capacidad para la **gestión de vínculos institucionales** para la promoción empresarial local es visualizada por los SE como su principal fortaleza (73%). Con un porcentaje menor le sigue la capacidad de **internalizar la gestión de SDE** y la capacidad de **posicionar los servicios del CP** entre el empresariado local (36% respectivamente). Tan sólo el 18% considera entre sus principales fortalezas las capacidades que tiene para el **liderazgo metodológico del CP**.

En tanto, el 45% de los SE percibe como el principal desafío la capacidad de **posicionar los servicios** del CP entre el empresariado local. El 36% entiende que es su capacidad para el **liderazgo metodológico del CP.** El 18% considera entre sus principales desafíos la

capacidad para la **gestión de vínculos institucionales** para la promoción empresarial local, y tan sólo el 9% destaca la **capacidad de internalizar** la gestión de SDE.

Dentro de las capacidades institucionales analizadas, el liderazgo metodológico aparece como la fortaleza menos percibida por los SE (18%) aunque no es señalada como su principal preocupación en términos de desafíos para la implementación del Programa (36%).

El rol de líder metodológico en un programa de servicios de desarrollo empresarial con enfoque local es fundamental para asegurar la eficacia, coherencia y adaptabilidad de las iniciativas diseñadas para apoyar el desarrollo de las empresas en el territorio. Este rol implica una serie de responsabilidades clave y requiere habilidades específicas para poder guiar y coordinar el desarrollo y la implementación de metodologías innovadoras y efectivas.

Entre otros aspectos, involucra el diseño y desarrollo de metodologías, la capacitación y apoyo a los equipos técnicos, la evaluación y mejora continua, la coordinación y colaboración con otras instituciones, la promoción de la innovación y la comunicación del valor del programa. Un líder metodológico eficaz debe tener una visión estratégica y una comprensión profunda del contexto local, lo que le permite guiar y fortalecer el programa para que tenga un impacto positivo y duradero en el desarrollo empresarial y visión prospectiva. En el escenario de capacidades de los SE analizado en el presente trabajo**, la asignación de este rol a estos actores locales aparece como el principal desafío en términos de sostenibilidad del Programa.** Desde la mirada de diseño de la política pública, este aspecto sugiere la adecuación de expectativas en términos de diseño institucional del Programa, sin dejar de reconocer la importancia de un rol activo de los SE en el apoyo metodológico, especialmente en su adaptación a las realidades locales.

En este marco, la experiencia de la **Red de SE** analizada en la presente sistematización puede considerar una **fuente potencial de creación de capacidades estratégicas para el Programa CP**, si se avanza desde la actual conformación de Red hacia una **comunidad de comunicación y aprendizaje compartido**.

La transformación de esta Red en una comunidad integrada permite un intercambio continuo de ideas y experiencias, lo que impulsa la innovación al posibilitar que las instituciones generen sinergias y aprendan de las prácticas exitosas de otras y apliquen soluciones creativas a sus propios contextos. Esta dinámica de aprendizaje compartido puede mejorar significativamente la eficiencia y efectividad de las organizaciones al

optimizar el uso de recursos y mejorar procesos internos, resultando en servicios de mayor calidad para las empresas apoyadas.

Además, el aprendizaje compartido dentro de una comunidad **amplía el conocimiento y las habilidades de los SE, fortaleciendo sus capacidades para abordar desafíos empresariales complejos y elevando el nivel de competencia y profesionalismo.** La comunidad puede, además, fomentar la formación de alianzas estratégicas, permitiendo colaboraciones que pueden abordar iniciativas regionales o que trabajen con el enfoque de cadenas de valor, trascendiendo los abordajes de nivel micro. Así, estas relaciones de confianza y cooperación fortalecerán el tejido del ecosistema empresarial.

Se entiende también que el enfoque en la comunicación y el aprendizaje compartido puede contribuir a la sostenibilidad a largo plazo de los SE como actores relevantes en la operativa del Programa CP.

Esta apuesta al desarrollo de un enfoque de comunidad institucional como enfoque que trasciende el de Red introduce otra tensión en el diseño analizado del Programa CP. Aquí la **tensión de diseño aparece cuando se reconoce que una comunidad implica un esquema descentralizado de intercambio** mientras que en el análisis de la Red de SE se advierte un claro rol centralizador por parte de ANDE. En otros términos, **dotar de mayor autonomía a los SE en el plano meso, implica una decisión de descentralización del liderazgo institucional.**

Por otra parte, el total de los SE encuestados manifestó que no encuentra viable el seguimiento del Programa sin la participación de ANDE. Los SE entienden que ANDE desempeña un papel crucial al implementar herramientas y metodologías, proporcionar financiamiento y ser una "ventanilla única"; y que sin su participación, la estructura económica y el apoyo necesario para los CP se ven comprometidos, dificultando su sostenibilidad.

En términos generales, y más allá de lo comentado para cada capacidad analizada, el análisis de los SE del Programa CP nos permite observar un **juego de complementariedades y tensiones** que ofrecen estos actores de base local para implementar el programa.

Mientras que las complementariedades se ubican en el eje de la articulación territorial y las vinculaciones con otras organizaciones, así como en el vínculo establecido entre los equipos técnicos de SE y CP; las tensiones se encuentran en el campo del liderazgo

metodológico, la facilitación de ámbitos consultivos y el desbalance entre usuarios del CP y socios de las instituciones locales.

Este último, como fue mencionado en el análisis, puede convertirse en un aspecto que genera cierta competencia entre ambos espacios. Estas tensiones no pueden ser analizadas sin considerar que las organizaciones que ejercen como SE son instituciones con una larga trayectoria y que nacen con una vocación distinta a la de brindar SDE. Por tanto, deben procesar también **nuevas trayectorias de aprendizaje organizacional** para ir desarrollando nuevas capacidades de gestión, tanto hacia la interna de la organización como hacia el exterior de ella.

Líneas estratégicas de trabajo para la consolidación de Socios Estratégicos

Más allá de que los resultados de la implementación del CP por parte de los SE han sido positivos en función a los objetivos iniciales propuestos, se realizan una serie de recomendaciones para ANDE con el fin de fortalecer las capacidades de los SE y potenciar el funcionamiento del Programa en el mediano y largo plazo:

- **Clarificar el rol del SE** y su responsabilidad en el funcionamiento del Programa, **potenciando la comunicación** (por ejemplo, a través de la mención explícita en todas las comunicaciones, capacitaciones, actividades y reuniones realizadas por el CP).

- **Mejorar la comunicación y visibilidad del funcionamiento del Programa** mediante la difusión de buenas prácticas, testimonios, resultados, entre otros. Esto, con el objetivo no sólo de dar a conocer la experiencia, sino también de poder mostrar su valor en el contexto nacional e internacional.

- **Ajustar las expectativas vinculadas a la capacidad de apoyo en el liderazgo metodológico** que se le requiere a los SE (una de las principales tensiones identificadas).

- **Desarrollar**, desde el Programa CP, una **metodología de trabajo en los CCL que sirva como guía** a cada SE para consolidar las agendas de estos espacios consultivos.

- **Prestar atención al desbalance entre los usuarios de los CP y los socios de las instituciones locales** (SE), para velar por el mejor funcionamiento del Programa y evitar tensiones en este sentido.

- **Garantizar la incorporación de personal dedicado exclusivamente a la gestión y seguimiento del CP** dentro del equipo de trabajo del SE y generar espacios para la **participación de las Comisiones Directivas de cada SE**, con el fin de aumentar el nivel de apropiación del Programa a la interna de cada organización.

- **Destinar recursos para apoyar la formación de los SE en temas estratégicos**: metodologías de desarrollo empresarial y gestión de proyectos de desarrollo, metodologías de facilitación para el desarrollo local que les permita liderar con mayores competencias los CCL, entre otras. Fortalecer a las instituciones intermedias para garantizar mejores resultados a través de un efecto multiplicador.

- Mantener y **fortalecer la Red de SE** como plataforma de intercambio de buenas prácticas y de acceso a información de interés para la implementación del Programa.
- Avanzar hacia la **construcción de una comunidad de comunicación y aprendizaje compartido**, que involucre también a instituciones internacionales.
- **Establecer evaluaciones intermedias** del Programa CP para monitorear las actividades y metodología de trabajo, que permitan relevar lecciones aprendidas o propuestas de rediseño durante la implementación de las distintas líneas de trabajo.
- **Establecer mecanismos para que los SE puedan acceder a la información** que se recaba en las evaluaciones del Programa, permitiendo potenciar los servicios que se brindan en territorio a empresas y emprendimientos.

Bibliografía y fuentes consultadas

- Agencia Nacional de Desarrollo (2023) https://www.ande.org.uy/
- Agencia Nacional de Desarrollo (2023). Informe semestral Centros Pymes.
- Confederación Empresarial del Uruguay http://www.cedu.com.uy/Vista/instituciones_frm.php
- Howard, S., & Jerry, J. (1984). *Sociología cualitativa. Método para la reconstrucción de la realidad*. Editorial Trillas, México.
- Rodríguez Miranda, A. (2006). *Desarrollo económico territorial endógeno: Teoría y aplicación al caso uruguayo*. Serie Documentos de Trabajo/FCEA-IE; DT02/06.
- Rodríguez Miranda, A., Galaso, P., Goinheix, S., & Martínez, C. (2017). *Especializaciones productivas y desarrollo económico regional en Uruguay*. Serie Documentos de Trabajo; 7/17.
- Magri, A., Abrahan, M., Ogues, L., (coord.). *Nuevos desafíos y respuestas de los actores sobre el desarrollo local : La Paloma y Nueva Palmira frente a propuestas de inversión*. Libro. Montevideo: UR. Espacio Interdisciplinario, 2015. https://hdl.handle.net/20.500.12008/7587
- Vázquez Barquero, A. (1988). *Desarrollo local. Una estrategia de creación de empleo*.
- Vázquez Barquero, A. (2019) *Desarrollo Endógeno. Las Iniciativas Locales en un Mundo Global*, FORO, Vol. 3, nº3.
- Villar, R. (2009). *El fortalecimiento de capacidades y el apoyo al desarrollo desde las bases: la experiencia de RedEAmérica*. CEU, Instituto Universitario de Estudios Europeos, CECOD.

Anexos

Anexo 1. Pautas de entrevistas

Pauta de entrevista - Referentes ANDE

Presentación - datos generales:

- Breve presentación del tema del trabajo final y contexto
- Grabación de la entrevista
- ¿Cuál es/fue su rol en el marco del diseño e implementación del Programa Centros Pymes?

Programa Centros Pymes:

- ¿Cómo resumirías el Programa de Centros y el objetivo de ANDE a través del mismo?
- Si tuvieras que identificar los principales actores involucrados en el Programa Centros Pymes, ¿cuáles mencionaría?
- Sobre los SE, ¿por qué cuentan con ese rol?, ¿que fundamentos existen detrás de este diseño? , ¿se pensaron otras alternativas?

Diseño y caracterización de los SE:

- Dentro de los Socios Estratégicos, ¿considera que existen diferentes “tipos”?. En caso afirmativo, indicar en función de cuáles dimensiones.
- Desde ANDE, ¿se plantearon posibles desafíos al momento de definir que serían los SE los encargados de implementar el Programa?, ¿Y qué oportunidades visualizaban?
- ¿Los Socios Estratégicos participaron en el proceso de diseño del Programa?
- ¿Cómo definirían o qué atributos valoraría en un SE "ideal"?, ¿Qué aspectos utilizan para definir como exitoso el trabajo de un SE?

Implementación del Programa - SE:

- ¿Cómo han sido las convocatorias de SE? por ejemplo: ¿cuántas instituciones suelen presentarse en los llamados de SE? ¿Qué se puede concluir sobre estos procesos? ¿Qué cosas entienden que motivan a los SE?
- ¿Qué se espera concretamente de las funciones estratégicas? Para cada función estratégica, definir en lo posible 5 aspectos concretos que puedan indicar el cumplimiento de las funciones.
- ¿Cuáles son los principales obstáculos que enfrentan los SE para llevar adelante el Programa? ¿Observan ciertos patrones comunes entre los SE? Si ven diferencias, ¿están asociadas a características propias de los SE, al territorio, etc?
- ¿Y cuáles han sido las principales ventajas que ha tenido la implementación a través de los SE?
- ¿Qué estrategias han desplegado los SE para hacer frente a tales desafíos? ¿Y desde ANDE como han apoyado?
- ¿Cómo es el seguimiento por parte de ANDE para cada SE?

Resultados:

- ¿Han realizado alguna evaluación de la participación de los SE en el Programa? ¿tienen planificado un plan de evaluación a futuro?, ¿metas intermedias?
- ¿Cuáles han sido los principales aprendizajes sobre los SE?
- ¿Cómo cree que se han fortalecido los SE a partir de la participación en el Programa? ¿En qué aspectos concretos?
- ¿Cómo visualiza las capacidades de los SE para liderar metodológicamente el Centro Pyme? ¿Cree que se han fortalecido tales capacidades a través de la participación en el Programa?
- ¿Cómo visualiza las capacidades de los SE para internalizar la gestión de Servicios de Desarrollo Empresarial? ¿Cree que se han fortalecido tales capacidades a través de la participación en el Programa?
- ¿Cómo visualiza las capacidades de los SE para la gestión de vínculos institucionales para la promoción empresarial local? ¿Cree que se han fortalecido tales capacidades a través de la participación en el Programa?
- ¿Cómo visualiza las capacidades de los SE para posicionar los servicios del Centro Pyme entre el empresariado local? ¿Cree que se han fortalecido tales capacidades a través de la participación en el Programa?
- ¿Han identificado áreas de mejora y/o oportunidad para el trabajo con los SE?

Continuidad:

- ¿Se espera poder consolidar una red de socios?, ¿Por qué se apuesta por una red?, ¿hay incentivos para ellos?, ¿qué objetivos se buscan con esa modalidad de trabajo?, ¿qué actividades se planifican?
- ¿Cómo se imaginan la continuidad del programa sin el apoyo de ANDE? ¿Cómo piensan promover esto?

Cierre pauta:

- ¿Qué datos le interesaría a ANDE que relevemos de los SE?

Pauta de entrevista - Referentes Socios Estratégicos

Gestión de vínculos institucionales:

- ¿El SE ha logrado generar vínculos con otras instituciones locales y nacionales con el objetivo de ampliar la oferta de servicios y responder a las demandas locales?
- ¿Cuál es el rol del SE? ¿Qué imagen considera que se ha visto fortalecida (el centro, el socio)?
- ¿El SE tiene un vínculo fluido con los actores locales? relevando demandas, comunicando, articulando, en particular, a través del Comité Consultivo Local (CCL).
- ¿Cómo valoran las capacidades que tienen los SE para actuar como facilitadores del CCL?
- ¿Cómo valoras el ámbito del CCL? ¿Por qué es/no es un ámbito útil?

Difundir y posicionar los servicios del Centro:

- ¿El SE ha contribuido a la estrategia de promoción, difusión y comunicación de los objetivos, funcionamiento y servicio del Centro Pyme en el territorio? ¿Ha logrado posicionar los SDE entre el empresariado local?
- ¿Qué estrategías usan los SE para difundir y posicionar los servicios del Centro?

Liderar metodológicamente:

- ¿Han identificado oportunidades de mejora en el marco del Programa? Por ejemplo en términos de instrumentos que permitan ampliar el portafolio que se ofrece desde el Centro o formación de RRHH.
- ¿Consideran que han logrado canalizar las demandas de las empresas del departamento a través del Centro Pyme?

Internalizar la gestión de SDE:

- ¿Han logrado posicionarse como un articulador entre la oferta de servicios de desarrollo empresarial y la demanda local?
- ¿Qué acciones recomendaría para impulsar que el SE logre internalizar la gestión de los SDE?

Fortalezas/desafíos:

- Por último les pedimos que detallen 3 fortalezas y 3 desafíos u obstáculos que han tenido cómo institución para afrontar las funciones que se requieren para ser SE.
- ¿Cómo creen que se han fortalecido los SE a partir de la participación en el Programa?

Pauta de entrevista - Coordinadores Centros Pymes

Programa Centros Pymes - Socios Estratégicos:

- ¿Cómo ve la implementación y desempeño del Centro Pyme en su departamento?
- ¿Qué te motivó a postularse para participar como Coordinador/a en el Programa Centros Pymes? ¿Cómo ven el rol de coordinador/a en el marco del Programa?
- ¿Entienden que el rol de coordinador/a se encuentra bien implementado?, ¿tienen sugerencias para realizar a ANDE?
- ¿Cuáles considera que han sido los principales resultados de participar en las actividades/capacitaciones organizadas por ANDE en el marco del Programa Centros Pymes?
- ¿Cómo valora el hecho de que sean los Socios Estratégicos los actores encargados de implementar el Programa Centros Pymes en el territorio?, ¿Por qué?
- ¿Cómo es el vínculo con los SE?

Funciones estratégicas:

- Los SE tienen funciones estratégicas y operativas, en términos generales, ¿cómo evaluaría el desempeño y cumplimiento de las funciones del SE en su departamento?

Internalizar la gestión de SDE:

- ¿Considera que el SE ha logrado posicionarse como un articulador entre la oferta de servicios de desarrollo empresarial y la demanda local?
- ¿El SE visualiza al Centro Pyme como un servicio propio?
- ¿Qué acciones recomendaría para impulsar que el SE logre internalizar la gestión de los SDE?

Liderar metodológicamente:

- ¿El SE ha identificado oportunidades de mejora en el marco del Programa?
- ¿Ha realizado sugerencias en términos de formación de los rrhh que forman parte?
- ¿Han propuesto nuevos instrumentos de apoyo a empresas que permitan ampliar el portafolio que se ofrece desde el Centro?
- ¿Considera que han logrado canalizar las demandas de las empresas del departamento a través del Centro Pyme?

Gestión de vínculos institucionales:

- ¿El SE ha logrado generar vínculos con otras instituciones locales y nacionales con el objetivo de ampliar la oferta de servicios y responder a las demandas locales?
- ¿Entiende que el SE ha posicionando al Centro Pyme como centro de referencia entre las instituciones?
- ¿Considera que aumentó la interacción entre instituciones en el territorio a partir de la participación en el Programa Centros Pymes? ¿Cuál es el rol del SE? ¿Qué imagen considera que se ha visto fortalecida (el centro, el socio)?
- ¿El SE tiene un vínculo fluido con los actores locales? relevando demandas, comunicando, articulando, en particular, a través del Comité Consultivo Local.
- ¿Cómo valoran las capacidades que tienen los SE para actuar como facilitadores del Comité Consultivo Local o CCL?

- ¿Cómo valoras el ámbito del CCL? ¿Por qué es/no es un ámbito útil?

Difundir y posicionar los servicios del Centro:

- ¿El SE ha contribuido a la estrategia de promoción, difusión y comunicación de los objetivos, funcionamiento y servicio del Centro Pyme en el territorio? ¿Ha logrado posicionar los SDE entre el empresariado local?
- ¿Qué estrategías usan los SE para difundir y posicionar los servicios del Centro?

Fortalezas/desafíos:

- ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas que tienen los SE como institución para afrontar las funciones que se requieren para ser SE?
- ¿Cuáles considera que han sido los principales desafíos u obstáculos con los que se han enfrentado los SE para llevar adelante las funciones que deben cumplir?
- ¿Cómo cree que se han fortalecido los SE a partir de la participación en el Programa? ¿En qué aspectos concretos?
- ¿Qué oportunidades de mejora visualizan en el SE de su Departamento?

Anexo 2. Formulario de encuesta

- Nombre del Socio Estratégico*
- Departamento*
- Nombre y apellido de quien responde la encuesta*
- Cargo/función en la institución (Socio Estratégico)*
- Correo electrónico de contacto (personal o institucional)
- ¿Conocían a ANDE previo a la participación en el Programa Centros Pymes?
- ¿Como institución participaron en otros programas o instrumentos gestionados por ANDE, previo a ser Socio Estratégico del Programa Centros Pymes?
- ¿En cuáles programas o instrumentos y qué rol tenían?
- ¿Qué los motivó a participar como Socios Estratégicos en el Programa Centros Pymes?
- ¿Cómo valora el hecho de que sean los Socios Estratégicos los actores encargados de implementar el Programa Centros Pymes en el territorio?
- ¿Por qué valora como muy malo/malo el hecho de que sean los Socios Estratégicos los actores encargados de implementar el Programa Centros Pymes?
- ¿Por qué valora como muy bueno/bueno el hecho de que sean los Socios Estratégicos los actores encargados de implementar el Programa Centros Pymes?
- ¿Cómo evaluaría el apoyo y diálogo que han tenido de ANDE en el proceso de diseño-postulación del Programa Centros Pymes?
- ¿Cómo evaluaría el apoyo y diálogo que han tenido/tienen de ANDE en el proceso de implementación del Programa Centros Pymes?
- ¿Cómo evaluaría su vínculo con los técnicos del Centro Pyme?
- ¿Cuáles considera que han sido los principales resultados de participar en las actividades/capacitaciones organizadas por ANDE en el marco del Programa Centros Pymes?
- ¿Considera que aumentó la interacción con otras instituciones en el territorio a partir de la participación en el Programa Centros Pymes?
- ¿Puede detallar algún ejemplo concreto en el que se vio reflejado la interacción con otras instituciones del territorio?
- ¿Qué otros temas les interesaría tratar/reforzar en el marco de las actividades/capacitaciones que se realizan desde el Programa Centros Pymes?
- ¿Cómo evaluaría su capacidad como Socios Estratégicos para difundir y posicionar los servicios del Centro Pyme entre el empresariado local?
- ¿Cómo evaluaría su capacidad para dar un adecuado seguimiento de los indicadores del POA y velar por el cumplimiento de metas del Centro Pyme?
- ¿Cómo evaluaría su capacidad como Socios Estratégicos para apoyar metodológicamente el desarrollo del Centro Pyme en su departamento?
- ¿Cómo valoran las capacidades que tienen como Socios Estratégicos para participar de los procesos de evaluación de propuestas de capacitación y asistencias técnicas grupales para empresas y emprendimientos?
- ¿Han sugerido a ANDE alguna oportunidad de mejora en la implementación del Centro Pyme específico para su localidad o han propuesto nuevos instrumentos?
- ¿Las sugerencias han sido recibidas y/o escuchadas por ANDE?
- ¿Por qué no han sugerido nuevas propuestas?
- ¿Han propuesto programas de formación de los recursos humanos de los Centros Pymes?

- ¿Han identificado y/o sugerido acciones a escala regional?
- ¿Las sugerencias de acciones a escala regional han sido recibidas y/o escuchadas por ANDE?
- ¿Por qué no han sugerido acciones a escala regional?
- ¿Qué temas de agenda les gustaría abordar en dicho ámbito?
- ¿Han identificado en el territorio apoyos, programas o proyectos para los que exista demanda y que puedan articularse con el trabajo de los Centros Pymes?
- ¿Cuáles?
- ¿Cómo valoran las capacidades que tienen como Socios Estratégicos para actuar como facilitadores del Comité Consultivo Local?
- ¿Cómo valoran el ámbito del Comité Consultivo Local?
- ¿Por qué no es un ámbito útil?
- ¿Por qué es un ámbito útil?
- ¿Cómo evaluaría su capacidad para participar en la planificación anual de las acciones del Centro Pyme?
- ¿Cómo evaluaría su capacidad para generar y gestionar alianzas estratégicas a nivel local o nacional para ampliar y potenciar la oferta de servicios del Centro Pyme?
- Del 1 al 5, ¿cuál es el grado de conocimiento que percibe que tienen los siguientes actores de su organización sobre el funcionamiento del Centro Pyme? [Comisión Directiva]
- Del 1 al 5, ¿cuál es el grado de conocimiento que percibe que tienen los siguientes actores de su organización sobre el funcionamiento del Centro Pyme? [Socios/a]
- Del 1 al 5, ¿cuál es el grado de conocimiento que percibe que tienen los siguientes actores de su organización sobre el funcionamiento del Centro Pyme? [Funcionarios/as]
- ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas que tienen como institución para afrontar las funciones que se requieren para ser Socio Estratégico?
- ¿Cuáles considera que han sido los principales desafíos u obstáculos con los que se han enfrentado para llevar adelante las funciones que deben cumplir como Socios Estratégicos?
- ¿Qué estrategias han desplegado para superar tales obstáculos?
- ¿Cuáles han sido los principales aprendizajes que han adquirido a partir de la participación como Socios Estratégicos?
- ¿Qué opinan sobre la conformación de la Red de Socios Estratégicos?
- ¿Cuáles consideran que son los principales objetivos que debería tener la Red de Socios Estratégicos?
- ¿Considera viable la continuación del Centro Pyme sin el apoyo y la participación de ANDE?
- ¿Por qué lo considera viable?
- ¿Por qué no lo considera viable?
- ¿Están conformes con la implementación y desempeño del Centro Pyme en su departamento?
- En este espacio puede agregar otros comentarios que considere importante realizar

Anexo 3. Listado de entrevistados

Entrevistado/a	Institución	Rol	Fecha de entrevista
Referentes ANDE			
Sebastián Ruiz	ANDE	Gerente Desarrollo Empresarial	2/5/2023
Lucía Campanella	ANDE	Experta en Desarrollo territorial	4/5/2023
Referentes Socios Estratégicos			
Gabriela Luengo	Agencia de Desarrollo Económico de Florida	Gerente	5/12/2023
Janet Gutiérrez	Cámara Empresarial de Treinta y Tres	Gerente	5/12/2023
Andrea Schunk	Asociación Turística del departamento de Colonia	Directora Ejecutiva	26/12/2023
Gustavo Filipini	Centro Comercial Industrial de Soriano	Presidente	26/12/2023
Coordinadores Centros Pymes			
Cristian Pos	Centro Pyme Colonia	Coordinador	21/11/2023
Inés Aguirre	Centro Pyme Flores	Coordinadora	06/12/2023
Rony Bevegni	Centro Pyme Río Negro	Coordinador	22/12/2023

Anexo 4. Listado de Socios Estratégicos encuestados

SE	Departamento
Centro Comercial Bella Unión	Artigas
Centro Comercial e Industrial de Bella Unión	Artigas
Centro comercial industrial de cerro largo	Cerro Largo
Asociación Turística del Departamento de Colonia	Colonia
Centro Comercial e Industrial de Durazno	Durazno
Centro Comercial e Industrial de Flores	Flores
Agencia de Desarrollo Económico de Florida	Florida
Asociación Comercial e Industrial de Río Negro	Río Negro
Centro Comercial Industrial de Soriano	Soriano
Agencia de Desarrollo de Tacuarembó	Tacuarembó
Cámara Empresarial de Treinta y Tres	Treinta y Tres