

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA  
CENTRO UNIVERSITARIO REGIONAL NORESTE,  
SEDE TACUAREMBÓ

TECNICATURA EN DESARROLLO REGIONAL SUSTENTABLE

Desarrollo de capacidades empresariales: estudio de las  
características del emprendedurismo en Tacuarembó.

Victoria Sánchez Miranda

Tacuarembó

2021

# Tabla de contenidos

<b>Tabla de contenidos</b>	<b>1</b>
<b>1. Introducción</b>	<b>2</b>
<b>2. Práctica pre-profesional</b>	<b>3</b>
2.1. Objetivos y componentes	3
2.2. Plan de trabajo	4
2.3. Objetivos del informe	5
<b>3. Marco teórico conceptual</b>	<b>7</b>
3.1. Antecedentes teóricos	7
3.2. La multidimensionalidad del desarrollo	8
3.3. El desarrollo local	10
3.4. La competitividad como uno de los motores de desarrollo	13
3.5. El rol de la innovación en el desarrollo	15
3.6. Emprendedurismo vinculado al desarrollo local	17
<b>4. Entorno institucional de la competitividad en el Uruguay</b>	<b>19</b>
<b>5. CCE: antecedentes y marco institucional.</b>	<b>20</b>
5.1. PDP un antecedente de apoyo a emprendedores desde la Agencia de Desarrollo de Tacuarembó.	20
5.2. Marco Institucional de los CCE	22
<b>6. Programas de apoyo al emprendedurismo en Tacuarembó</b>	<b>24</b>
<b>7. PAIE: Implementación y etapas</b>	<b>32</b>
7.1. Etapas del PAIE	34
<b>8. Un análisis en profundidad del PAIE 2020</b>	<b>39</b>
8.1. Una mirada desde el género	40
8.2. Sectores productivos y formalidad	45
8.3. Aspectos legales	46
8.5. Resultados a partir de los diagnósticos del PAIE 2020	49
<b>9. Reflexiones finales</b>	<b>55</b>
<b>10. Algunas recomendaciones para fortalecer el ámbito emprendedor</b>	<b>60</b>
<b>11. Bibliografía</b>	<b>62</b>

## **1. Introducción**

El siguiente informe es el resultado de la pasantía de egreso de la Tecnicatura en Desarrollo Regional Sustentable, llevada adelante en la Sede Tacuarembó del Centro Universitario Regional Noreste de la Universidad de la República.

El informe tiene como objetivo contribuir a especificar las líneas de acción del Centro de Competitividad Empresarial (CCE) en Tacuarembó, con especial foco en lo que refiere al apoyo a emprendedores y teniendo en cuenta el resto de los programas de apoyo al emprendedurismo implementadas en el departamento durante el año 2020.

Para ello se explora sobre las discusiones en torno a la competitividad y la productividad del país que en el último tiempo han tomado un lugar relevante, sobre todo vinculado al desarrollo y al modelo de desarrollo del país. En este sentido se han desplegado una serie de políticas públicas apuntando a la innovación y competitividad para potenciar las capacidades empresariales de las empresas, y de las MIPYMES en particular. Resulta pertinente y relevante abordar estas cuestiones desde el territorio.

Los resultados se obtienen a partir de los datos proporcionados por CCE sobre los participantes del Programa de Apoyo Integral a Emprendedores (PAIE) en el año 2020, sobre los que se realiza un análisis en profundidad teniendo en cuenta los conceptos de innovación, competitividad, emprendedurismo y género que estructuran el informe.

Las reflexiones finales, así como las recomendaciones dirigidas tanto al CCE, como a la implementación de la pasantía y a la TED son apenas el comienzo de una propuesta de investigación que considere la importancia de las y los emprendedores como motor de desarrollo económico local y como agentes capaces de adaptar las nuevas tecnologías y difundirlas de una forma innovadora en la sociedad. Así como incorporar una mirada desde el género permite visibilizar las desigualdades y actuar en función de ellas en aras de un desarrollo inclusivo y sostenible.

Con ello, el informe busca contribuir a visibilizar la importancia de la figura del emprendedor para el desarrollo local, explorar y potenciar las capacidades de estos actores implica un trabajo articulado entre las instituciones públicas y privadas que de

alguna manera u otra apoyan el desarrollo del emprendedurismo y permiten imaginar posibles escenarios de desarrollo para un Tacuarembó más competitivo.

## **2. Práctica pre-profesional**

### **2.1. Objetivos y componentes**

La práctica pre-profesional se realizó en el CCE, en la ciudad de Tacuarembó desde el 30 de agosto al 26 de noviembre del año 2020. La pasantía se centró en el Programa de Apoyo Integral a Emprendedores, implementado durante los meses de julio a diciembre. En particular, las actividades consistieron en la participación en los talleres de Validación de Ideas de Negocio (VIN) y taller de Gestión para Emprendedores (GE) y en la colaboración con las tareas administrativas del CCE. Para poder acceder a los talleres y al manejo de la información se firmó un acuerdo de confidencialidad con el compromiso de no divulgar la información de los emprendedores que participaron en los talleres a fin de cuidar la idea de negocio de los participantes.

La pasantía fue coordinada desde la Sede Tacuarembó de la Universidad de la República por Laura Lacuague quien realizó el primer contacto con el CCE en Tacuarembó. La coordinadora del Centro Marina Bengoechea acompañó la pasantía como tutora institucional. Las actividades de colaboración en las tareas administrativas estuvieron a cargo de Ximena Saavedra, Asistente Ejecutiva del CCE. Desde la Sede Tacuarembó de la Universidad de la República Isabel Bortagaray ofició de tutora académica, y Fernando Pintos, como docente del taller de pasantía.

En el siguiente informe se relata la experiencia como pasante y los resultados obtenidos durante el transcurso de la pasantía en el CCE, específicamente en el PAIE en la siguiente secuencia: primero se presentan los objetivos de trabajo. Luego se desarrolla el marco teórico, abordando los conceptos de desarrollo, desarrollo local, competitividad, innovación y emprendedurismo sobre el que se sustenta conceptualmente el informe. En las siguientes secciones se abordan las discusiones en torno a la competitividad que se viene dando en el país y a la nueva institucionalidad que se crea en torno a ella.

Luego se pasa a la descripción de los antecedentes locales en materia de desarrollo de las capacidades empresariales en Tacuarembó y a la descripción del marco institucional de CCE. Se describen y comparan los apoyos a emprendedores de diferentes organismos que se implementan en la actualidad en el departamento y se realiza una descripción detallada del PAIE y sus etapas. En las siguientes secciones se describen los hallazgos del PAIE 2020 contruidos a partir de los datos cargados en la plataforma NEOSERRA del CCE y los diagnósticos emprendedores que se realiza a los participantes, luego se avanza hacia las reflexiones finales y algunas recomendaciones dirigidas al programa y a la implementación de la pasantía.

## 2.2. Plan de trabajo

El plan de trabajo se realizó en el transcurso del mes de agosto del 2020, de forma conjunta con la coordinadora del CCE de Tacuarembó, la Lic. Marina Bengoechea, donde se acordó centrar la pasantía en el marco del PAIE, se plantearon actividades que se consideraron relevantes para el desarrollo de una pasantía así como para contribuir a especificar las líneas de acción del CCE, haciendo particular foco en el apoyo que brinda a los emprendedores. Durante el transcurso de la pasantía se realizaron actividades de apoyo a la organización que contribuyeron a la realización del informe.

Entre las actividades se acordó participar como oyente en los talleres de Validación de Idea de Negocio y el Taller de Gestión para Emprendedores, así como de las asesorías individuales y grupales que se realizan en el marco del programa. Al tiempo que se realizó una lectura de los manuales operativo y de atención al cliente proporcionados por el CCE, así como material específico sobre las actividades del PAIE y los flujos de información y participantes que se dan en el transcurso del programa.

Para la realización del informe las actividades realizadas fueron: la lectura exhaustiva de los manuales del CCE y de bibliografía específica sobre los conceptos de desarrollo, desarrollo local, competitividad, innovación y emprendedurismo para darle sustento teórico al trabajo, así como la búsqueda en páginas web de organizaciones que brindan apoyo a emprendedores con el objetivo de realizar un mapeo de las organizaciones que

apoyan al desarrollo del emprendedurismo en el departamento. A partir de los datos recabados por el CCE en la plataforma NEOSERRA se realiza un análisis de la información que permita indagar en las características de los emprendedores para contribuir a su caracterización en la búsqueda de oportunidades de mejora para la implementación del programa.

En la siguiente tabla se presenta de forma esquemática el plan de trabajo que se siguió para realizar el informe.

Tabla 1. Plan de trabajo para la realización del informe.

	Agosto 2020	Septiembre 2020	Octubre 2020	Noviembre 2020	Diciembre 2020
Participación en talleres del PAIE					
Lectura de manuales del CCE y material del PAIE					
Búsqueda de material bibliográfico					
Recolección de datos para la construcción del informe					
Búsqueda en páginas web					
Elaboración del informe					

Fuente: Elaboración propia

### 2.3 Objetivos del informe

**Objetivo general:** Contribuir a especificar las líneas de acción del CCE, con particular foco en el PAIE y sus estrategias de intervención en el territorio, teniendo en cuenta el resto de los programas de apoyo al emprendedurismo disponibles en Tacuarembó en el año 2020.

#### Objetivos específicos y componentes

- 1- Revisar la bibliografía referida a los CCE y al PAIE

Lectura de manuales del CCE y material del programa aportado por tutora institucional.

2- Revisar la bibliografía sobre modelos de competitividad e innovación a nivel país.

Búsqueda y lectura de material bibliográfico sobre la temática.

Revisión de material documental sobre modelo de competitividad e innovación en el país.

3- Colaborar con las tareas administrativas de la organización.

Realización de diagnóstico emprendedor.

Visita a empresa cliente del CCE.

Digitalización de registros de empresa cliente del CCE.

4- Detectar fortalezas y oportunidades de mejora de los talleres en base a la observación.

Observación de talleres y asesorías grupales del PAIE por plataforma zoom.

Elaboración de informes para el CCE en base a la observación de los talleres

Reunión con tutora institucional sobre apreciaciones de los talleres.

5- Caracterizar la población de emprendedores que participan de PAIE.

Revisión de datos de la organización para la caracterización de la población de emprendedores que participan del PAIE.

Revisión de asistencia a los talleres del programa en base a inscripción inicial.

6- Conocer los instrumentos de acción a nivel local de apoyo al emprendedurismo.

Mapeo de programas destinados al apoyo al emprendedurismo en Tacuarembó.

### 3. Marco teórico conceptual

#### 3.1. Antecedentes teóricos

Para comenzar es clave revisar los estudios realizados en el país en torno a la innovación, a la competitividad y al emprendedurismo que dan cuenta de los rasgos que caracterizan a la región nordeste y particularmente a Tacuarembó.

Trabajos que apuntan a visibilizar los aspectos que caracterizan a las regiones del país, se pueden identificar la línea de estudio de Felipe Arocena (2011) sobre regionalización cultural en el Uruguay, uno de los estudios pioneros en la búsqueda de identificar territorios más allá de los límites departamentales, incorporando la dimensión actoral. En esta línea de estudios sobre regionalización también se encuentran los trabajos de Rodríguez Miranda (2006, 2010) que ponen énfasis en los factores productivos como forma de regionalización del territorio. Recientemente se publicó el informe final de pasantía de Micaela Rodriguez (2020) Fortalecimiento del desarrollo territorial y de MIPYME del noreste uruguayo, que contribuye a la caracterización productiva de la región.

En torno a la innovación y a la construcción de capacidades empresariales de la región se encuentran el estudio de caso del PDP (Bortagaray, 2017) que se implementó en Tacuarembó y es el antecedente directo en el que se apoya este informe para darle continuidad a la línea de investigación propuesta, los resultados obtenidos en el informe van en consonancia con los hallazgos del programa.

También, en torno al emprendedurismo y al desarrollo de las capacidades para emprender se encuentra a nivel país, el trabajo de Rodríguez Miranda, *et. al* (2011) Desarrollo de Capacidades para emprender. Así como la experiencia del programa de Emprendedores de la Facultad de Ciencias Económicas (CCEEmprende) son fuente de inspiración al momento de pensar en incorporar la noción del emprendedurismo en las nuevas carreras.

Específicamente sobre emprendedurismo y desarrollo empresarial en Tacuarembó, se encuentra el estudio de caso sobre una cervecería local, Cecilia Marrero (2016)



Características del conocimiento y oportunidades de mejora en el proceso de producción de una empresa de cerveza artesanal, que identifica las características del conocimiento y las oportunidades de mejora en el proceso de producción de la empresa.

Cuando buscamos en organización públicas antecedentes que sustenten el trabajo realizado en el informe, se encuentra la OPP como uno de los agentes generadores de conocimiento y de planes sobre competitividad de los diferentes sectores productivos, desde esta organización el abordaje de la competitividad se da desde una visión prospectiva y multiactoral, entendiendo como factor clave para el desarrollo de la competitividad la cooperación entre actores. Entre los trabajos realizados se destaca: “Hacia una Estrategia Nacional de Desarrollo, Uruguay 2050 Prospectiva territorial. Visión 2050: Tacuarembó en la Región Norte Memoria del proceso prospectivo (OPP, 2018)

En esta línea también se encuentra como antecedente que explora sobre las características del departamento, la tesis de Daniel Cal (2015) Relacionamiento del entramado institucional del departamento de Tacuarembó para el desarrollo de la competitividad territorial. que hace énfasis en la importancia del relacionamiento institucional para impulsar procesos de desarrollo endógeno.

### 3.2. La multidimensionalidad del desarrollo

Uno de los pilares teórico-conceptuales de este informe es el del desarrollo humano, en un sentido integral. El desarrollo es un concepto que ha ido evolucionando con el transcurso del tiempo y que acompaña el devenir de las sociedades. Es un concepto con una dimensión normativa, y otra también prospectiva (Arocena, 2018) que implica trabajar sobre las condiciones del presente para alcanzar los resultados deseados en un futuro no muy lejano. Desde esta visión del desarrollo se pueden identificar algunos autores clásicos como Marx que plantea, dicho en términos muy simplificados, que la lucha de clases conduciría a una sociedad sin explotados ni explotadores. También el economista Adam Smith plantea la preocupación sobre el origen de la riqueza de las

naciones que incitan a una reflexión sobre el futuro y el bienestar de la humanidad desde una dimensión normativa.

Las primeras visiones modernas sobre el desarrollo datan de la segunda posguerra, hacia los años 50, cuando autores como Ragnar Nurske (1953) y Arthur Lewis (1955) sostenían que la acumulación de capital era el eje central del desarrollo y que éste se alcanza a través de un proceso de industrialización. Este concepto de desarrollo se asocia a la idea de que existe un modelo que imitar, el de las sociedades occidentales, y una serie de pasos a seguir, un modelo lineal que suponía que el crecimiento económico tendría derrames positivos sobre la estructura social y por consiguiente, mejoras en las condiciones de vida de la población.

Hacia los años 70 se advierte que el crecimiento económico no es suficiente para alcanzar mejoras en las condiciones de vida y disminuir las desigualdades. En función de los malos resultados obtenidos bajo este modelo de desarrollo, se genera una fuerte crítica desde el pensamiento científico, entre los que se destaca el pensamiento de Dudley Seers (1975) quien define que los problemas que deben atravesar las sociedades subdesarrolladas son muy diferentes a los que enfrentan países como Estados Unidos o algunos países de Europa, por lo tanto la situación de partida para alcanzar niveles de desarrollo es diferente. Aún más importante es destacar el énfasis en que el desarrollo es un concepto cargado de juicios de valor y por lo tanto tiene una dimensión normativa, lo que supone una toma de posición sobre cuál es el desarrollo deseable (Bertoni, et. al., 2011).

En esta línea y a raíz de las crisis y el aumento de las desigualdades sobre todo en regiones como América Latina y África se comienza a generar una corriente de pensamiento que cuestiona la concepción economicista del desarrollo. La construcción de teoría sobre el desarrollo prolifera en estas regiones con una fuerte crítica al eurocentrismo e incorporando otras categorías analíticas. Es así que desde América Latina, trabajos como los de Max Neef (1993) definen el desarrollo como la satisfacción de las necesidades humanas fundamentales, centrando la atención en los seres humanos y en su relación con la naturaleza y la tecnología. Estas dos ideas, la de la dimensión normativa del desarrollo y la de focalizar la atención sobre los seres humanos

dan origen al concepto de desarrollo humano y a toda una corriente de pensamiento que se materializa en las publicaciones anuales del PNUD desde 1990 sobre desarrollo Humano y donde se destacan autores como Amartya Sen (2000) que define al desarrollo como un proceso de expansión de las capacidades de las personas, esta es una visión integral del desarrollo donde se articulan los factores económicos, sociales, políticos y culturales centrándose en las personas como destinatarios y protagonistas del proceso de desarrollo.

Hoy (Bertola, Bianchi y Sutz, 2015, p. 6) expresan:

El concepto de desarrollo económico y social contiene necesariamente valoraciones sobre pautas distributivas entre sectores sociales, en el territorio, de género, de etnias, entre cohortes generacionales; contiene valoraciones de tipo cultural, contiene igualmente valoraciones sobre los procesos de toma de decisión. El concepto también abarca crecientemente la variable ambiental. Implica también valoraciones sobre el rol de la ciencia y la tecnología, sobre el direccionamiento del cambio tecnológico, así como sobre las características y direccionamiento del sistema educativo.

Es preciso destacar, a efectos de este informe, la necesidad de una base material que brinde las condiciones para el desarrollo, es decir que la satisfacción de las necesidades y el ejercicio de la libertad de elección son posibles si se superan las condiciones de pobreza. En este sentido, el crecimiento económico acompañado de una distribución equitativa es condición necesaria para el desarrollo humano. Por lo tanto cabe preguntarse ¿qué tipo de crecimiento económico es necesario para que el desarrollo sea sostenible y equitativo?

### 3.3. El desarrollo local

Es preciso acotar la visión del desarrollo considerando sus dimensiones a una escala territorial más concreta. Desde los años 80 el enfoque territorial del desarrollo ha tomado fuerza en el ámbito académico, más recientemente el concepto de desarrollo territorial se ha incorporado en la implementación de políticas públicas ya que permite comprender los procesos que se dan al interior de las relaciones entre los factores y los

agentes de desarrollo, sin perder de vista las implicancias que tienen sobre los territorios los procesos macroeconómicos (Bertoni *et. al.*, 2011)

Es relevante considerar la dimensión local del desarrollo ya que este “siempre se produce sobre cierta base territorial que constituye el ámbito donde se genera la interacción social, donde se configuran los procesos económicos, políticos y culturales y donde se concreta la relación específica de las sociedades humanas con la naturaleza” (Bertoni *et. al.*, 2011, p. 99).

En este sentido, el territorio es el resultado de la interacción entre diferentes fuerzas que cohabitan, moldeándolo y dándole determinadas características, es un espacio donde se encuentran la impronta cultural que le da identidad, así como las relaciones políticas nacionales, regionales e internacionales. Según Arocena (2002) se pueden diferenciar tres sistemas de acción en el territorio. Por un lado el sistema político-administrativo constituido por los diferentes sistemas de gobierno y sus dependencias, el sistema empresarial compuesto por las empresas locales incluidas las MIPYMES y el sistema socio-cultural integrado por los actores locales. Es decir que el desarrollo local no solo hace referencia a un espacio físico determinado, sino a las relaciones y a las interacciones entre los diferentes sistemas.

Lo interesante y lo complejo del desarrollo local está en la interacción de los sistemas, es decir en cómo se articulan los mismos, buscando potenciar las capacidades del territorio de una forma sostenible e inclusiva. Boisier (1993) señala cuatro planos del desarrollo endógeno que se cruzan entre sí: I) lo político, refiere a la capacidad del territorio para tomar decisiones relevantes en relación al desarrollo, II) lo económico, implica tener control sobre el proceso productivo y capacidad de apropiación y reinversión en el territorio, III) lo tecnológico, refiere a la capacidad interna de generar sus propios impulsos de cambio que sean capaces de provocar modificaciones cualitativas en el sistema productivo para favorecer su competitividad y adaptación al cambio, y por último, pero no menos importante, IV) la cultura, considerado como una matriz generadora de identidad socio territorial.

El autor destaca que no solo basta con identificar los factores de desarrollo endógeno, sino que es imprescindible la convergencia de los intereses de forma sinérgica y la cooperación entre los actores que conforman los sistemas. (Boisier, 1993).

En la misma línea Vázquez Barquero (2000) identifica que los factores claves para el desarrollo económico territorial son la innovación, la organización de la producción, las economías de aglomeración urbana y las instituciones, y en particular la interacción sinérgica de estos factores. Por lo que el grado de institucionalidad de cada uno de los factores es pertinente para potenciar la interacción entre ellos.

En este sentido, siguiendo a Albuquerque “se requiere, igualmente, políticas de desarrollo territorial, con objetivos que abarquen el capital humano, el capital social e institucional, el capital natural y el patrimonio cultural, y el capital económico y financiero local. Estas políticas deben tratar de impulsar o abrir espacios de encuentro entre los diferentes actores -públicos y privados- territoriales, a fin de promover un aprendizaje colectivo, alentar relaciones de confianza, e impulsar la cohesión social no sólo por motivos éticos sino también por consideraciones de eficiencia económica y empresarial” (Albuquerque, 2006, p. 6).

Para el foco del informe es preciso interpretar el desarrollo local a partir del concepto de capacidades que plantea Sen (2000) este establece que el desarrollo “puede concebirse como un proceso de expansión de las libertades reales de las que disfrutaban los individuos”, entendiendo que lo que está en la base de la expansión de las libertades es el desarrollo de capacidades (Rodríguez Miranda, 2014). Por lo tanto es pertinente identificar los diferentes niveles de intervención de aquellas políticas que se implementan en el territorio ya que aporta un mapeo sobre la variedad de programas de apoyo empresarial, permitiendo identificar aquellos programas que apuntan al desarrollo de capacidades de aquellos que brindan apoyo financiero con el fin de buscar la complementariedad en las acciones de forma de hacer un uso más eficiente del apoyo brindado hacia la construcción de las capacidades y mejora el bienestar.

### 3.4. La competitividad como uno de los motores de desarrollo

En primer lugar es preciso señalar qué se entiende por competitividad, y en este sentido se plantea que ésta "...alude a la capacidad de las empresas, o la economía en su conjunto, de producir, a niveles de calidad y de precios determinados, de forma tal de mantener y aún expandir su participación en el mercado, tanto internacional como doméstico" (Bértola, Bianchi, y Sutz, 2015, p. 6). El término competitividad no solo se aplica a las empresas o a la economía en su conjunto, también es un concepto dadas sus características, aplicable a los territorios por lo que es posible discernir en dos niveles de análisis: uno microeconómico que refiere particularmente a las empresas y el nivel mesoeconómico que hace referencia al entorno institucional del territorio en su conjunto.

En este sentido, la competitividad tiene un carácter sistémico, lo que significa que no depende del acceso a un solo factor de producción (como recursos naturales, mano de obra o capital), sino a un conjunto de factores característicos del tejido social que generan ventajas de competitividad más complejas, profundas y sustentables (Bértola, Bianchi, y Sutz, 2015, p. 6). La competitividad no es solo la cantidad de factores productivos, también la calidad de estos y cómo se articulan para generar ventajas competitivas dependiendo de las características de los territorios en la relación con otros agentes económicos y de cómo se traduce en mejoras en el bienestar de la población.

La competitividad puede ser vista como un sistema de factores productivos que se articulan en la búsqueda de estrategias para el aumento de la productividad. En este sentido una vez que se alcanza cierta acumulación de factores productivos, como altos niveles de empleo, el crecimiento se deberá sustentar principalmente en aumentos permanentes de la productividad de la mano de obra, ya sea mediante la mejora de su calificación o mediante la introducción de diversos tipos de innovaciones (Bértola, Bianchi, y Sutz, 2015) es decir que para mejorar la competitividad se requiere de ciertos factores previos lo que también supone a la competitividad como un proceso acumulativo.

Entre los factores que potencian la competitividad de las empresas cabe destacar las relaciones entre los agentes económicos y no económicos en el territorio. “El grado de organización socio-territorial complementa y amplía la eficiencia de la organización al interior de la cadena productiva. No puede aislarse, por tanto, la organización de los proyectos de integración productiva de los procesos de organización socio-territorial, ya que éstos pueden acelerar o retardar la evolución de la productividad generada por las relaciones estrictamente económicas (Becattini, 2006, p. 3).

Por lo tanto, se trata de pensar la competitividad como el resultado de las interacciones entre los agentes (y los factores productivos), con el fin de generar redes de relaciones económicas relevantes con otros actores del territorio más allá del tamaño de las empresas. En este sentido Vazques Barquero (2005) y Rodríguez Miranda (2010) señalan como características fundamentales para generar territorios competitivos: “la presencia de un sistema de empresas y emprendedores innovadores (en sentido amplio), con un volumen suficiente de relaciones como para poder definirse a sí mismo como sistema, con una cultura de cooperación (compatible a la vez con la competencia) que se manifieste a través de redes (formales o informales) de intercambio y apoyo mutuo, tanto en lo productivo, como en lo comercial y lo tecnológico, y una estrategia o proyecto común respaldado por instituciones locales que garanticen el clima de cooperación” (Rodríguez Miranda, 2014, p. 14).

En este sentido, la forma en que se organizan social y económicamente los territorios, los arreglos institucionales que se dan entre los agentes, y la capacidad de interactuar en forma coordinada es lo que puede hacer la diferencia en la construcción de competitividad territorial (Cal, 2015). El desafío para el desarrollo estaría en generar ventajas competitivas dinámicas centradas en el conocimiento, la innovación y el desarrollo de nuevas tecnologías y equipos, donde el cambio estructural y la diversificación productiva permitan definir una estrategia de competitividad acorde, sostenible e inclusiva a largo plazo (Dini, Rovira y Stumpo, 2014).

### 3.5 El rol de la innovación en el desarrollo

Es preciso abordar el concepto de innovación como el resultado de un proceso de negociación y consenso entre los actores que intervienen en el diseño de las políticas públicas, éstas son el resultado de distintos marcos cognitivos que permiten comprender la relación ciencia, tecnología, innovación y sociedad en diferentes periodos de tiempo (Aguar y Aristimuño, 2018)

Como ejemplo, la necesidad de apoyar la construcción de capacidades en ciencia y tecnología en América Latina se tradujo en la creación desde los años 50 de consejos científicos y centros de investigación, como el Consejo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico (CNPq) en Brasil, el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas en Argentina (CONICET), o en Chile la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica (CONICYT) (Rivas y Rovira, 2014). La creación de estos organismos se apoyaba en la idea y constatación de la relevancia de construir capacidades científicas en los países de la región.

Hacia los años 80 comenzó a gestarse la promoción de la concepción de la economía del conocimiento, con la innovación como uno de sus pilares con un rol central en el crecimiento económico y en la empresa. Conforme avanza el tiempo y las experiencias, se ha ido consolidando una perspectiva más integral entendiendo a la innovación en una sociedad como el resultado de las capacidades disponibles asociada a la densidad de las relaciones que se establecen entre los distintos actores (Dini, Rovira y Stumpo, 2014).

Desde esta perspectiva, las vinculaciones entre las distintas etapas del desarrollo científico-tecnológico y la innovación son mucho más difusas, existiendo un proceso interactivo de ida y vuelta, de vinculación y articulación entre las mismas. El sector productivo, las universidades y centros de investigación y las instituciones gubernamentales se complementan en el proceso de innovación y, en la medida en que se acrecientan sus interacciones, se incrementa el aprendizaje de los agentes involucrados y se desarrollan más capacidades en el sistema (Dini, Rovira y Stumpo, 2014).



Desde esta visión se entiende la innovación como un sistema interactivo y de intercambio entre los diferentes actores. Las innovaciones son procesos sociales en un entorno social específico y sistémico (Johnson y Lundvall, 1994). La innovación no se produce de forma aislada, sino que se genera en la interacción y en la comunicación de los agentes económicos y científicos y en la adaptación de la sociedad a los nuevos procesos. Implica una relación de comunicación y de aprendizaje continuo entre las partes y el componente local asociado a la cultura institucional. Por lo que la innovación requiere de una serie de capacidades desarrolladas en el interior del sistema que permita la adecuada articulación entre los diferentes componentes del proceso.

Johnson y Lundvall (1994) señalan dos dimensiones básicas de la innovación entendida como un sistema de relaciones: por un lado la estructura de producción que es el marco de referencia para el aprendizaje y por el otro, la organización institucional, entendida como la estructura de rutinas, normas, reglas y leyes que rigen el comportamiento y determinan las relaciones personales.

Los autores entienden a la innovación como una combinación de diversas piezas de conocimiento, un proceso vinculado a mejoras incrementales, que involucra diferentes formas de aprendizaje, la capacidad para el aprendizaje requiere de diversas piezas de conocimiento que se sitúan en diferentes ámbitos al interior y al exterior de la empresa. En este sentido Lundvall (1996) propone cuatro tipos de conocimientos constitutivos del aprendizaje. Estos son: (i) saber quién, que tiene que ver con conocer quién sabe sobre qué y quién sabe hacer qué, el cual se apoya en la capacidad de relacionamiento de la empresa para saber a quién acudir para buscar ese conocimiento. Un segundo tipo de conocimiento es el (ii) saber qué (know what) y que refiere a conocimiento sobre hechos, y que es codificable en bloques de información; (iii) saber por qué y que se vincula al conocimiento sobre principios y leyes de la naturaleza, la mente humana, y la sociedad; (iv) saber cómo que refiere a las habilidades, capacidad para hacer algo y que en general se ubica a nivel de la empresa o un equipo (Lundvall, 1996).

Por lo tanto, la creación de nuevo conocimiento por sí sola no significa innovar, la innovación tiene lugar en la interacción y en las formas en que el conocimiento se transforma en aprendizaje y se utiliza en las actividades de las empresas y en cómo estas

son capaces de producir nuevas piezas de conocimiento tacitas y específicas en el uso y la adaptación de ese conocimiento, por lo que existe una acumulación en la trayectoria de la innovación, por eso es considerada un proceso irreversible y específico que depende fuertemente del entorno social y cultural en el que se despliegan estos procesos.

Resulta pertinente conocer las características del entorno institucional en cuanto a las capacidades de innovación así como comprender los procesos que se dan al interior de las MIPYMES, en especial en los emprendedores, para detectar las fortalezas y oportunidades que enfrentan con el fin de generar insumos para las políticas y programas que buscan apoyar a este sector.

### 3.6. Emprendedurismo vinculado al desarrollo local

El Emprendedurismo es otro de los conceptos relevantes para el informe con fines de explorar las acepciones del concepto e identificar la relevancia que tiene para el desarrollo de la economía local.

Si bien el concepto de emprendedurismo ha tomado fuerza a partir del último decenio del siglo XX, desde la economía clásica ya se pueden distinguir algunas referencias hacia el emprendedurismo en los aportes de Adam Smith (1776) que identifican el carácter emprendedor como motor de la economía. El aporte más significativo en términos de descripción del emprendedor puede ser la referencia que hace Schumpeter (1934) que pone al emprendedurismo como motor del crecimiento económico y define al emprendedor como “destructor creativo” haciendo énfasis en su carácter innovador.

Es a partir de la segunda guerra mundial que se empieza a trabajar sobre las condiciones de desarrollo de los países más atrasados y se identifica la importancia de una actitud emprendedora para superar las condiciones de subdesarrollo. En este sentido se diferencia el concepto emprendedor con respecto al de empresario ya que el primero hace referencia a las acciones de las personas y a sus características, mientras que el segundo se distingue por la posesión de una empresa, que sin esta no existiría. Según Salinas y Osorio (2012) el emprendimiento está directamente relacionado con la acción de la persona y con un conjunto de actitudes y conductas que lo identifican como la

autoconfianza, la creatividad, la capacidad de innovación, el sentido de responsabilidad y el manejo del riesgo.

En la misma línea, “lo que realmente diferencia al emprendedor es un proceso de desarrollo caracterizado por la innovación constante” (Pereira 2007, p. 15). En otras palabras, lo que propone es fijar la atención en el proceso de desarrollo del emprendedor en particular y de los emprendimientos como categoría de análisis y no tanto en los resultados de la acción concretada en la creación de una empresa o en la acumulación de capital, a los efectos de analizar el papel del emprendedurismo como potenciador del crecimiento económico en un territorio.

Es recién en la última década del presente siglo que se comienza a incorporar a los emprendedores en los modelos de crecimiento, por ejemplo desde la teoría del crecimiento endógeno se coloca a los emprendedores como innovadores, en el sentido que son capaces de adaptar la investigación a su contexto, generando procesos de innovación, en otras palabras se puede decir que actúan como agentes que transfieren al mercado los descubrimientos tecnológicos basados en la investigación, por lo tanto pueden ser considerados como agentes de cambio tecnológico (Minniti, 2010).

Siguiendo este razonamiento, los emprendedores son capaces de activar sectores de la economía local que no han sido explorados hasta el momento y transformarlo en ventajas competitivas para el territorio. Lo cierto es que para que esto se produzca es necesaria no solamente una base material, sino elementos menos tangibles como el capital humano basado en el conocimiento. Cabe destacar que no existe una única idea sobre el rol de los emprendedores en el desarrollo económico, pero sí hay consenso en la actitud emprendedora para generar e impulsar estos procesos, es así que la OCDE, desde 1998 realizan estudios a través del programa Fostering Entrepreneurship buscando comprender el papel de los emprendimientos en la economía, lo que lo convierte en un campo fértil para la creación de conocimiento aplicado a territorios concretos.

Para profundizar en las características de los emprendedores vinculados al desarrollo local desde la inclusión, es acertado incorporar una perspectiva de género para indagar sobre las desigualdades entre hombres y mujeres al momento de emprender, así como

orientar las políticas públicas hacia la reducción de las brechas de género en la participación en el mercado laboral. Estudios en España han identificado a través de la recolección y el análisis de datos de la encuesta GEM que existen diferencias entre hombres y mujeres al momento de emprender y que principalmente se basan en factores personales relacionados a las redes de apoyo, la estructura familiar, entre otros y no tanto en factores personales como la formación o el autoestima. Aún no están claros cuales son los factores que inciden en la trayectoria de los y las emprendedoras por lo que es necesario incorporar al análisis de forma transversal la perspectiva de género, para identificar a partir de los datos existentes las desigualdades entre emprendedores y emprendedoras y contribuir a generar una visión más integral y equitativa del emprendedurismo local.

#### **4. Entorno institucional de la competitividad en el Uruguay**

En los primeros años del siglo XXI y luego de la crisis del 2002 se ve una creciente preocupación por el desarrollo que es posible observar en el sentido de las discusiones y en las acciones de parte del gobierno, donde queda de manifiesto la preocupación por abordar la problemática del desarrollo en un sentido amplio. Como ejemplo se encuentran la creación en el 2005 del Ministerio de Desarrollo Social (MIDES), los cambios introducidos en el mercado de trabajo como el nuevo funcionamiento de los Consejos de Salarios a partir del 2005, la reglamentación de la jornada laboral de 8 horas para los trabajadores rurales desde el 2009, la formalización del trabajo doméstico desde el 2006; la transformación de la matriz energética a partir del 2010, la creación de la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII) en el 2005 y del Sistema Nacional de Investigadores en el 2007, los avances realizados hacia la planificación de las políticas de CTI a partir del 2009, la creación de un Sistema Nacional Integrado de Salud a partir del 2005, el Sistema Nacional Integrado de Cuidados en el 2015 y recientemente la creación del Sistema Nacional de Transformación Productiva y Competitividad en el 2016 actualmente denominado Sistema Nacional de Competitividad en 2021, para nombrar algunas de las acciones recientes.

Ya desde el 2015 se plantea una reestructuración de las políticas de desarrollo en materia productiva con la creación de la Secretaría de Transformación Productiva y

Competitividad. La ley 19.472 de 2016 crea esta nueva institucionalidad y el despliegue de instrumentos para el abordaje de la competitividad.

Así se hace explícita la preocupación del gobierno en cuanto a la productividad y competitividad del país. Si bien se puede detectar un cambio no menor en materia de desarrollo productivo, en la medida que se apuesta a la agregación de valor de los productos y servicios no está claro cuál es el abordaje de la competitividad ni el papel del ciencia, la tecnología y la innovación en esta área (Bértola, Bianchi y Sutz, 2015).

Sin desmerecer el avance que se viene generando en materia de institucionalidad de la competitividad y de la apuesta a la articulación público-privada y público-público, desde la Universidad de la República se generó durante el proceso de discusión de la ley que da origen a la creación del Sistema de transformación productiva y competitividad una fuerte crítica a las referencia que hace esta ley al concepto de competitividad y al rol que se le asigna a la ciencia, la tecnología y sobre todo a la innovación en el proceso de transformación productiva, críticas que fueron consideradas en el proceso y que llevaron a modificaciones en la perspectiva sobre la competitividad.

En este sentido este informe pretende ser un pequeño aporte desde los procesos que se dan en el territorio en cuanto a la implementación del Programa Integral de Apoyo a Emprendedores y a cómo se introducen estos enfoques y conceptos en la intervención más concreta.

## **5. CCE: antecedentes y marco institucional.**

5.1. PDP un antecedente de apoyo a emprendedores desde la Agencia de Desarrollo de Tacuarembó.

En lo que refiere a programas de apoyo a emprendedores implementados en Tacuarembó y dirigidos a fortalecer las capacidades empresariales cabe destacar como antecedente, y desarrollado en el marco del Proyecto Fortalecimiento, innovación y redes de interacción para las MIPYMES de la región Noreste, el Programa de Desarrollo

de Proveedores (PDP) financiado por el BID-FOMIN e impulsado por la Agencia de Desarrollo de Tacuarembó durante el período 2012-2017. Dicho programa contó con el apoyo de la Asociación Empresarial de Tacuarembó, la Intendencia de Tacuarembó, el Instituto de Investigación Agropecuaria (INIA) y la Sede en Tacuarembó de la Universidad de la República.

El PDP buscaba fortalecer y mejorar la competitividad de las MIPYMES locales como proveedoras de productos y servicios de las grandes empresas (denominadas tractoras) del sector industrial del departamento de Tacuarembó para fortalecer el vínculo entre las empresas proveedoras y las tractoras. La finalidad del Programa era contribuir con la construcción de competitividad territorial, generando un entorno favorable para el desarrollo empresarial, sobre todo, en el segmento de las pequeñas empresas.

Para ello contó con tres componentes: fortalecimiento de empresas proveedoras, consolidación del rol de las empresas demandantes o tractoras y la aproximación entre la oferta y la demanda a través de la generación de un sistema de información.

El programa se implementó como una forma de responder al constante crecimiento e instalación de emprendimientos comerciales de gran porte en el departamento que requieren, dada su importancia y tamaño de mejores proveedores de bienes y servicios locales, estándares de calidad y cantidad así como el cumplimiento de determinadas normativas que les permitan trabajar con las grandes empresas.

El proyecto buscaba generar capacidades en las empresas locales que les permitan cumplir con la creciente demanda de las empresas tractoras que se instalaron en la región, de esta manera contribuir a que los efectos de la instalación de industrias en el departamentos sean una oportunidad de distribuir los efectos de la economía en la sociedad.

El PDP fue uno de los ejemplos de acciones implementadas con el propósito de generar territorios más competitivos y con mayores posibilidades de crecimiento a través de la mejora de las capacidades empresariales.

Tomando este ejemplo como el antecedente más cercano en el tiempo y considerando que las características del mismo en materia de propósitos y de objetivos se acercan en

ciertos puntos a las acciones que lleva adelante el CCE, en materia de fortalecimiento y desarrollo de las capacidades y las oportunidades empresariales locales, es que se considera como una línea de investigación para la construcción de conocimiento en esta senda por lo que se tendrán en cuenta los conceptos teóricos considerados para el análisis de las empresas que participaron del PDP.

## 5.2. Marco Institucional de los CCE

Los CCE se integran al Sistema Nacional de Transformación Productiva y Competitividad (Transforma Uruguay) que surge con la ley 19.472 de 2016. Esta es una ley que respalda al sistema productivo del país con la finalidad de promover el desarrollo económico productivo e innovador con sustentabilidad, equidad social, equilibrio ambiental y territorial.

Son un instrumento de carácter nacional que opera en el territorio, funcionan como una ventanilla de relación directa con el usuario donde MIPYMES, productores familiares, cooperativas y emprendedores de un territorio determinado pueden acceder a una oferta de apoyo integral para fortalecer las capacidades empresariales y desarrollar una empresa o emprendimiento a largo plazo. Tienen como objetivo la mejora de la productividad, sostenibilidad y el crecimiento de las MIPYMES en el departamento donde intervienen.

Son servicios que apuntan al desarrollo de las capacidades empresariales a través de capacitación, asesoramiento, orientación y derivación a otros programas, con un enfoque sistémico que considere a la empresa o emprendimiento desde una perspectiva global, considerando las particularidades de la misma, en un entorno de articulación con actores públicos y privados de nivel local y nacional.

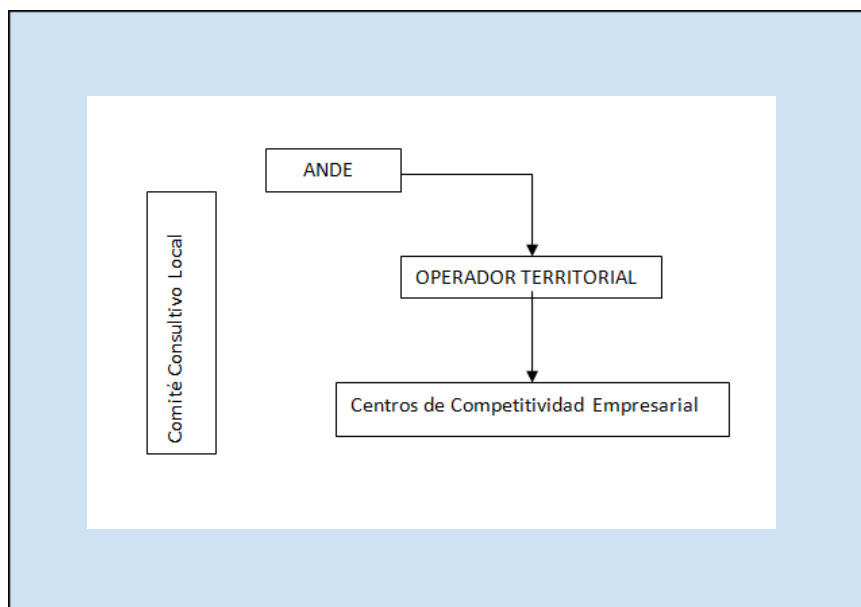
Los Centros apuntan a generar un plan de trabajo específico para cada empresa, orientado a disminuir las brechas de competitividad existentes brindando servicios de Desarrollo Empresarial. Para ello se genera un proceso de acompañamiento y seguimiento con capacitación y asesorías técnicas a largo plazo.

En el 2018 se implementa como un plan piloto en Tacuarembó el primer CCE junto con el de Rivera a partir de un trabajo articulado entre el Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional (INEFOP) la Dirección Nacional de Artesanías, Pequeñas y Medianas Empresas (MIEM/Dinapyme-C-Emprendedor) la Agencia Nacional de Desarrollo (ANDE) y la Secretaría de Transformación Productiva y Competitividad (STPC).

A partir del año 2020 el proyecto CCE es absorbido en su totalidad por la ANDE quien se encarga del financiamiento e implementación de los seis Centros instalados en el país en los siguientes departamentos: Rivera, Tacuarembó, Salto, Paysandú y dos Centros en Canelones ubicados en Las Piedras y Ciudad de la Costa.

Figura I: Organigrama del CCE

Fuente: Elaboración propia



La Agencia de Desarrollo de Tacuarembó en la actualidad es el Operador Territorial (OT) del CCE, el OT es parte del soporte institucional del CCE en el territorio y este difiere según los arreglos institucionales donde se implementa el programa. Cumple la función



de administrar el Centro, al tiempo que actúa como intermediario relevando las demandas de los agentes locales públicos y privados a través del Consejo Consultivo Local (CCL) y la participación activa en los procesos de implementación del CCE.

EL CCL es el actor encargado de recoger las demandas e intereses locales y regionales; éste juega un papel determinante en la adecuación del modelo general de los CCE a la realidad territorial. Es un actor que en la práctica es fundamental al momento de emprender procesos de gobernanza local en el sentido de que su integración debe contemplar la participación de diferentes actores locales como el Gobierno Departamental, asociaciones empresariales representativas, PIT – CNT, empresas, instituciones de formación, investigación e innovación, centros educativos, centros de empleo y formación profesional y otras entidades con presencia territorial. Es la instancia donde se relevan demandas locales respecto al ámbito empresarial y al desarrollo económico del departamento y se piensa el perfil que puede tomar el CCE dadas las especificidades en términos de articulación público-privado del contexto local.

## **6. Programas de apoyo al emprendedurismo en Tacuarembó**

Entre las dimensiones para potenciar el desarrollo territorial se destacan en este informe las instituciones que intervienen en el territorio, así como los vínculos que se generan entre los actores públicos y privados.

El territorio es el espacio donde confluyen intereses diferentes, y donde es preciso, siguiendo a Vázquez Barquero (2007), la utilización eficiente del potencial económico local que se ve facilitada por el funcionamiento adecuado de las instituciones y los mecanismos de regulación del territorio. Considerando la importancia de un eficiente funcionamiento de las instituciones que intervienen en el territorio para promover procesos de desarrollo, es que se propone realizar un mapeo y descripción de las instituciones que intervienen en Tacuarembó con acciones de apoyo al emprendedurismo.

Para avanzar con este mapeo, a continuación se presenta un resumen con los programas (ver Tabla 2) de apoyo a emprendedores que al momento de realizada la pasantía en el segundo semestre del año 2020 se encuentran en ejecución, ya que el objetivo es conocer los instrumentos de apoyo al emprendedurismo a nivel local que operan en la actualidad.

Tabla 2. Programas de apoyo al emprendedurismo en Tacuarembó año 2020

Programa	Organismo	Tipo de apoyo	Estado de situación	Modalidad	Público Objetivo	Alcance
Monotributo social. MIDES	MIDES	prestación tributaria unificada de formalización ante BPS y DGI	En ejecución	Ventanilla abierta	Emprendedores, empresas, sociedades de hecho con límite de facturación	Nacional
Programas de formación profesional	INEFOP	Formación y capacitación	En ejecución	Ventanilla abierta. Llamados según capacitación	Emprendedores, empresas y particulares	Nacional

Proyecto ing Marchesoni	IT- BID	Financiero- Mini-créditos	En ejecución desde 1986	Ventanilla abierta	Emprendimientos rurales	Local- Zonas rurales de Tacuarembó
Proyecto Tacuarembó emprende	IT-FDI	Financiero Mini-créditos	En ejecución desde 2010	Ventanilla abierta	Emprendimientos en general urbano y rural	Local- Ciudad de Tacuarembó
MIPESTAC	IT-PRODEM A	Capacitación	2017-2020	Oferta de capacitaciones según recursos	Micro y Pequeñas empresa, emprendedores	Local- Eje de la ruta 26, Tacuarembó

PAIE	ANDE-CCE	Capacitación y asesoramiento técnico	En ejecución desde 2018	Llamado anual a partir de julio	Mayores de 18 años con una idea de negocio o emprendimientos de reciente creación	Nacional (Tacuarembó, Rivera, Ciudad de la costa, las Piedras, Paysandú y Salto)
PROCOOP	INACOOOP	Capacitación y asistencia técnica.	En ejecución desde 2008.	Oferta de capacitaciones según recursos	Cooperativas, precooperativas y grupos de la economía social	Nacional

IPE	ADT	asistencia técnica y tutoría-mentoría		Ventanilla abierta sujeto a demanda de emprendedores	Emprendimientos de valor diferencial en etapa de incubación o puesta en marcha. Mayores de 18 años	Local-departamento de Tacuarembó
MicroCECEA	Unidad de extensión UdelaR	Formación y acompañamiento integral a microemprendimientos	En ejecución desde 2016 en Tacuarembó	apoyo a microemprendimientos según área de conocimiento	microempresas en etapas tempranas de desarrollo empresarial	Montevideo-Tacuarembó

Fuente: Elaboración propia a partir de material extraído de páginas web de los distintos organismos de referencia.

Para el análisis de los programas se consideran variables como el alcance, la duración de los programas, el nivel de gobierno desde el que se implementan, el tipo de financiación y el tipo de apoyo que brindan.

Algunos programas de alcance local, como el proyecto Ing. Marchesoni y el programa Tacuarembó Emprende, llevan más de 10 años de ejecución. La duración de los programas es relevante para la construcción de capacidades en el territorio ya que es un proceso que requiere de tiempo. Los datos que se generan durante la implementación de los programas son importantes al momento de medir los impactos que generan en el territorio. Los datos registrados de los emprendedores pueden servir de insumo para mejorar la llegada y comunicación con otras organizaciones locales, así como el registro de los resultados permite evaluar el programa, detectar oportunidades de mejora y medir los impactos a largo plazo. En este sentido es relevante aclarar que no todos los programas y proyectos cuentan con registros que permitan monitorear los resultados, lo que se convierte en un obstáculo para la construcción de conocimiento sobre los emprendedores y sobre el territorio.

En cuanto a la oferta de apoyo al emprendedurismo en Tacuarembó se puede distinguir que de los programas que actualmente se encuentran en ejecución desde la órbita de la intendencia departamental, son programas que comenzaron con financiación externa que brindan apoyo monetario a MIPYMES y los que más tiempo en ejecución llevan en el territorio. El Proyecto Ing Marchesoni que brinda financiación a través de mini-créditos a emprendedores rurales lleva treinta y cuatro años de ejecución en el departamento. El proyecto Tacuarembó emprende de las mismas características, pero destinado a emprendimientos en general, tiene diez años de ejecución. Ambos son proyectos destinados a facilitar el acceso a mini-créditos a emprendedores.

Los programas de la IT destinados al apoyo a emprendedores y de más larga duración en el tiempo y alcance en cuanto al número de emprendimientos, son de carácter financiero. Otros programas, como MIPESTAC, que se han implementado en los últimos años con una impronta de formación, capacitación y acompañamiento en el proceso emprendedor no han sido absorbidos por la órbita de la administración pública departamental para su continuidad luego de finalizado el financiamiento externo para

su ejecución. Cabe destacar que MIPESTAC es un programa focalizado, dirigido a micro y pequeños emprendimientos de localidades ubicadas sobre el eje de la ruta 26 del departamento de Tacuarembó.

Son cuatro los programas de apoyo al emprendedurismo de alcance nacional que se implementan en la ciudad de Tacuarembó, entre ellos el Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional (INEFOP), creado por Ley Nº 18.406 del 24 de octubre de 2008 como orientación laboral, asistencia técnica para empresas y emprendedores y certificación de competencias. El CCE brinda capacitación y asesoramiento empresarial a MIPYMES, donde pueden acceder a una propuesta integral para su desarrollo. El programa Monotributo social MIDES (MSM) es una prestación tributaria unificada que permite la formalización ante BPS y DGI, principalmente dirigida a personas que integran hogares por debajo de la línea de pobreza o en situaciones de vulnerabilidad socioeconómica y que llevan adelante un emprendimiento, micro o pequeña empresa. Y el Programa de Formación Cooperativa (PROCOOP) es un programa formativo que incluye actividades de capacitación y asistencia técnica para cooperativas, pre-cooperativas y otras organizaciones de la economía social.

En la misma línea, un programa de apoyo al desarrollo de las capacidades empresariales, es MicroCECEA un Espacio de Formación Integral (EFI) de la Unidad de extensión de la UdelaR, dirigido a microempresas que brinda formación y asesoramiento a través de talleres y acompañamiento, realizado por estudiantes del TAC y la TED.

A nivel local la Agencia de Desarrollo Tacuarembó oficia como Institución Patrocinadora de Emprendimientos (IPE), es un apoyo que brinda la Agencia al asesoramiento, acompañamiento y seguimiento del emprendedor a la presentación de proyectos de financiamiento como por ejemplo Capital Semilla, es un apoyo dirigido a emprendimientos de valor diferencial que se encuentran en marcha o en etapa de incubación.

A primera vista puede parecer que en el territorio se implementan múltiples programas de apoyo a los emprendedores y que sin una adecuada coordinación entre los actores se podrían superponer las actividades. Sin embargo, es necesario indagar con más



profundidad sobre la especificidad de cada iniciativa para encontrar la complementariedad de los apoyos locales más que la superposición de recursos financieros y humanos para cubrir la demanda de los emprendedores.

Siguiendo la Tabla 2. realizada a partir de las acciones que se implementan en la actualidad en el territorio, es posible distinguir más allá del nivel de gobierno que lo implementa, la orientación del apoyo. En este sentido, hay dos grandes líneas de recursos que lejos de superponerse, tienden a ser complementarias: por un lado los servicios de apoyo financiero y por el otro los servicios de apoyo al desarrollo empresarial, de naturaleza intangible, como las consultorías, la asistencia técnica o la capacitación en gestión empresarial, que apuntan a brindar una fuente de información y conocimiento para el buen funcionamiento de las empresas.

Las líneas de intervención tienden a ser complementarias en el sentido que si bien las MIPYMES y emprendedores suelen tener dificultades al acceso a recursos financieros, carece de sentido acceder a fuentes financieras sin tener en cuenta la viabilidad del negocio. Por lo que brindar apoyo de desarrollo empresarial es fundamental para el manejo de los recursos financieros y para la construcción de competitividad del territorio.

Conocer las instituciones que intervienen en el territorio en torno al emprendedurismo, a fin de construir un mapeo de las acciones de apoyo que se llevan a cabo en el departamento permite ver hacia qué áreas se destinan los recursos, e identificar hacia dónde se dirigen las estrategias de las instituciones en la búsqueda de una mayor competitividad.

## **7. PAIE: Implementación y etapas**

Dentro de las estrategias de acción del CCE dirigida a emprendedores está el Programa de Apoyo Integral a Emprendedores (PAIE), cuya convocatoria se realiza una vez al año y el apoyo tiene una duración de seis meses aproximadamente, que comienza con la

apertura de la convocatoria y se extiende hasta el acompañamiento técnico de aquellos emprendimientos que cuenten con determinado nivel de desarrollo de acuerdo a las evaluaciones realizadas por el equipo técnico del CCE.

El programa comenzó a implementarse desde el 2018, a través de los CCE en los departamentos de Tacuarembó y en Rivera. Actualmente es implementado en los departamentos del país donde ya están en marcha los CCE, y su forma específica depende de la articulación institucional público-privada que se da en cada territorio. Por ejemplo, en Salto y Paysandú se llegaron a acuerdos institucionales entre los CCE y la Fundación Salto Grande, que brinda apoyo económico a emprendedores de la región, para que la participación en la instancia de capacitación del PAIE sea un requisito previo de acceso al crédito.

El PAIE es el programa más extenso en cuanto al tiempo de implementación y específico para emprendedores con que cuentan los CCE. Este programa está dirigido a personas mayores de 18 años, pueden presentarse emprendedores individuales o equipos emprendedores con fuerte perfil emprendedor y que hayan identificado una idea de negocio capaz de transformarse en una empresa rentable en cualquier sector de actividad y a emprendimientos de reciente creación que estén dando sus primeros pasos, así como emprendimientos con mayor antigüedad que no hayan logrado la formalización.

Los instrumentos apuntan a que los participantes adquieran una serie de herramientas para el análisis de ideas de negocio, capacitación en gestión empresarial, asesoramiento en la planificación del negocio y acompañamientos en casos específicos. Los talleres, asesoramientos grupales e individuales y tutorías abarcan temas que van desde el fortalecimiento de la actitud emprendedora, el análisis de una idea de negocio y su puesta en marcha.

La construcción de la agenda de temas a tratar en cada edición del PAIE está predeterminada por el programa y es la misma en todos los departamentos donde se implementa, esta no ha variado sustancialmente el contenido de los talleres desde que se implementó por primera vez el 2018. Las etapas, la forma de convocatoria, los

contenidos de los talleres, así como los instrumentos de evaluación son los mismos en cada departamento. Sí se ha cambiado la nomenclatura del taller de sensibilización que pasó a llamarse de fortalecimiento de emprendedores manteniendo su contenido y se han agregado formas de registro de las asesorías grupales e individuales a la plataforma NEOSERRA.

### 7.1. Etapas del PAIE

Una vez impulsado el PAIE, la primera etapa consiste en una convocatoria a emprendedores que se realiza a partir del segundo semestre del año y se mantiene abierta por un lapso de 15 días aproximadamente. La difusión se realiza en páginas web y medios locales de comunicación. A través de la web del centro los emprendedores se registran mediante la creación de un usuario y completando la información obligatoria requerida. Luego de tener su usuario “e.center”, las personas interesadas pueden inscribirse al Programa de Apoyo a Emprendedores.

De esta primera etapa se selecciona a aquellos emprendedores que participarán del PAIE y dependiendo de sus características son designados a las diferentes etapas e instrumentos del programa. Esta asignación es realizada a partir de una entrevista en persona de los emprendedores con el Comité Ejecutor, junto al Operador Territorial (OT), técnicos del CCE y representantes del Comité Consultivo Local (CCL), que seleccionan a los participantes de acuerdo al perfil de negocios, potencial de crecimiento, creación de nuevos puestos de trabajo y en base a los recursos que dispone el CCE para la ejecución del programa, para esta edición los recursos destinados al programa fueron reducidos debido a la modalidad virtual en que se implementó, en contrapartida, esta edición fue la que tuvo más inscriptos al programa.

De esta instancia también pueden surgir derivaciones hacia otros programas que se adapten más a las características de los emprendimientos, como puede ser INECOOP, INEFOP, o programas de financiamiento como Tacuarembó Emprende. También es para el centro una oportunidad de detectar potenciales clientes en la medida en que se presenten al llamado de inscripción emprendimientos con cierta antigüedad en el mercado o con mayor nivel de formalización empresarial.

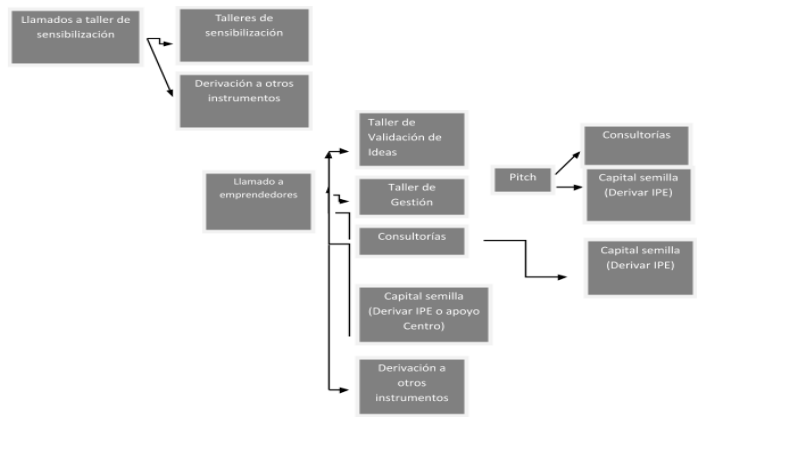
El PAIE cuenta con tres instancias de talleres con diferente dedicación de horas dependiendo de la temática. El taller de fortalecimiento de idea de negocio con actividades de sensibilización que buscan la movilización y motivación de los emprendedores, se realizó en un formato virtual de cuatro horas.

Luego se avanza hacia actividades de capacitación y asesoramiento para quienes tienen ideas de negocio con un buen nivel de desarrollo o emprendimientos funcionando en etapas tempranas. Esta instancia cuenta con dos componentes: uno de doce horas de taller virtual y un componente de asesoramientos grupales (de seis a siete participantes del mismo departamento) que se realiza de forma intercalada, una semana de taller virtual (4 horas a la semana) y una semana de asesoramientos.

La última instancia está dirigida a personas que lleven adelante un emprendimiento de reciente creación. Su objetivo es brindar los conocimientos empresariales básicos con los que debe contar cualquier emprendedor al comenzar a implementar un negocio, así como a emprendimientos con más antigüedad pero que aún no han logrado la formalización. Esta instancia también contó con dos componentes: doce horas de taller virtual con emprendedores de ambos departamentos y quince horas de asesoramiento grupales en torno a cuatro ejes temáticos: costos y fijación de precios, comercialización y estrategia, marketing y comunicación y sistemas de información.

En el siguiente cuadro se presentan los caminos posibles que pueden transitar los participantes una vez inscriptos al PAIE de acuerdo al perfil de su emprendimiento.

Figura 2. Etapas que sigue el proceso de postulación al PAIE



Fuente: CCE. Centros de Competitividad Empresarial (2020) Manual de servicios.

La asignación a los distintos instrumentos del programa es realizada en primera instancia por el equipo que realiza la entrevista inicial a los emprendedores a través de una pauta semiestructurada que evalúa los siguientes ítems: (i) Equipo emprendedor, (ii) idea de negocio, (iii) conocimiento del mercado, (iv) aspectos legales, (v) inversión y financiamiento. El puntaje de los ítems están previamente definidos y tienen una equivalencia numérica al momento de cargar los datos en la plataforma NEOSERRA. Estos aspectos son los que se retoman para la construcción del diagnóstico emprendedor.

Cada participante es registrado en la plataforma NEOSERRA, con sus datos personales y del emprendimiento se elabora una “ficha de emprendedor”. Todos los inscritos, cualquiera sea su tránsito por el programa, quedan registrados en la base de datos del Centro.

Para aquellos que son asignados a participar en los talleres de validación de idea de negocio y el taller de gestión, el Centro realiza un diagnóstico emprendedor con la

información relevada en la entrevista inicial y aportes de los emprendedores en el transcurso del taller que evalúa temas como la idea negocio, el equipo emprendedor, el conocimiento del negocio, la formalidad y la inversión y financiamiento.

Luego de finalizada cada etapa de taller el equipo técnico del CCE junto a la entidad capacitadora (ECA) evalúa el pasaje de los emprendedores a la siguiente instancia de capacitación, dependiendo de la asistencia de los emprendedores, su desempeño en el taller y las características del emprendimiento para llegar a ser rentable y sostenible, lo que requiere de un flujo de información concreta y oportuna entre el CCE, la ECA y los emprendedores durante los meses que dura el proceso de capacitación.

Luego de finalizadas cada una de las instancias de capacitación los emprendedores deben responder una encuesta estructurada que es para el Centro un insumo de evaluación del taller. La encuesta es completada online por los participantes a través de su usuario "e-center".

Una vez concluidos los talleres y los asesoramientos individuales y grupales se seleccionan aquellos participantes que hayan transitado por los talleres de validación de idea de negocio y el taller de gestión para una entrevista semiestructurada, realizada por el Centro. Esta entrevista está dirigida a aquellos emprendedores que completaron el proceso y que cuentan con un negocio en marcha para seguir desarrollando. En base a la entrevista final y al desempeño de los participantes en los talleres, así como a las características del negocio, se seleccionan cinco emprendimientos para ser asesorados por el centro. Las horas de asesoramiento varían según los recursos destinados al Programa. Durante el año 2020 se destinaron cien horas para asesoramientos individuales. Esta instancia es también una oportunidad para el Centro de evaluar la implementación del programa y detectar oportunidades de mejora para futuras ediciones.

Las dimensiones del programa que se analizarán en la siguiente sección son las referidas a las características de los emprendedores que participaron del PAIE en el año 2020, estas refieren a variables estructurales como la edad y el sexo y por otro lado se analizan los emprendimientos propiamente dichos a partir de variables como el tipo de régimen

tributario y el sector de comercio al que pertenecen, con el fin de tener una aproximación a la estructura de emprendedores que participaron en esta edición del PAIE.

Por otro lado el análisis y resultados se centran en los diagnósticos emprendedores que realiza el Centro con el objetivo de conocer más en profundidad a la población emprendedora y los niveles de desarrollo de las ideas de negocio, lo que permite tener un panorama, acotado pero representativo de las características de los emprendimientos, lo que permite detectar fortalezas y debilidades del conjunto de los emprendimientos, con el objetivo de construir una visión territorial de este sector de la economía y establecer futuras líneas de investigación-acción.

Conocer la estructura de los emprendedores, así como las características de los emprendimientos es pertinente al momento de generar estrategias para impulsar procesos de desarrollo local basados en la competitividad del territorio, entendiendo a los emprendedores como agentes de innovación, capaces de trasladar los resultados de la investigación y adaptarlos al funcionamiento de la economía local. Para poder hacer uso de este motor de desarrollo es preciso conocer el nivel de desarrollo de los emprendimientos para apostar a fortalecer los aspectos más débiles.

Lo expuesto en el informe hasta el momento sugiere algunas interrogantes que incitan a la reflexión sobre el rol de la innovación en la construcción de territorios competitivos ¿Qué tipos de emprendimientos operan en el territorio? ¿qué posibilidades y capacidades de innovación tienen? ¿Las instituciones locales de apoyo al emprendedurismo, contribuyen a la formación de agentes competitivos?

## **8. Un análisis en profundidad del PAIE 2020**

Los datos utilizados para el análisis refieren a los emprendedores inscriptos al PAIE en su edición 2020. Se mantiene el anonimato de los emprendedores siguiendo el acuerdo de confidencialidad asumido antes de comenzar la práctica pre profesional el 31 de Agosto de 2020.

Los datos son analizados en dos sentidos, por un lado para conocer la estructura de participantes del PAIE 2020 y por el otro para, a un nivel más general, conocer la relación entre la demanda de los emprendedores y la oferta de apoyos locales vinculados a esta cuestión. El análisis de los datos incluye la incorporación de una perspectiva de género que permita explorar sobre las desigualdades existentes en el área del emprendedurismo.

Un aspecto a destacar sobre esta edición del PAIE es que debido a la emergencia sanitaria los talleres se realizaron de forma virtual, lo que permitió que se llevarán a cabo de forma conjunta con el CCE de Rivera. Esta acción conjunta resultó una oportunidad de generar acciones colectivas a nivel regional, y a la vez supuso un desafío de coordinación entre ambos Centros. Si bien la modalidad virtual le permitió a los emprendedores conocer un espectro más amplio de los emprendimientos regionales, para los centros se convirtió en un desafío a la hora de interactuar y por lo tanto conocer más en detalle las características de los emprendimientos locales para una eficiente elaboración del diagnóstico emprendedor.

En esta ocasión el hecho de que los talleres se hayan realizado de forma virtual permitió que pudieran participar, además de emprendedores del departamento de Rivera, de otras localidades de ambas ciudades. En el caso de Tacuarembó, se presentaron a la convocatoria emprendedores de Paso de los Toros y de Tambores, aunque la gran mayoría eran oriundos de la ciudad de Tacuarembó.

La implementación en formato virtual del PAIE implicó para las asistentes ejecutivas del CCE una instancia de comunicación diaria, la cual se generó de forma fluida, facilitando la coordinación de las actividades de talleres y asesoramientos, así como la forma de



registro de los datos en la plataforma NEOSERRA, lo que permitió darle unidireccionalidad a las acciones llevadas a cabo en el marco del programa.

Los datos analizados en esta sección corresponden a los emprendedores del departamento de Tacuarembó que participaron del PAIE 2020, a esa edición se inscribieron 86 emprendedores, es sobre esta población que se presentan los siguientes resultados.

Respecto a las edades se presentan emprendedores que comprenden un rango de 23 a 65 años, donde el mayor porcentaje de los participantes se encuentra en el rango de 23 a 29 años, si le añadimos el siguiente tramo (30-39) los participantes sobrepasan el 50% de los inscriptos al PAIE que declararon su edad.

Tabla 3. Distribución de la población de emprendedores PAIE 2020 por rango de edades

Rango de edades	Cantidad de emprendedores postulantes
20-29	23
30-39	12
40-49	15
50-59	6
60+	1
Total	57

Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos del CCE

### 8.1. Una mirada desde el género

En cuanto a la distribución por sexo de los emprendedores que se inscriben al PAIE 2020, un 58.2% (50) son mujeres, un 40.7 % (35) son hombres y 1.2% (1) en la categoría otro. De los inscriptos al programa se puede observar un porcentaje mayor de mujeres con interés de participar. La variable sexo es relevante si se la asocia con otra variable

como por ejemplo, las asistencias, la derivación a los talleres o el tipo de emprendimiento que realizan.

Respecto a la asistencia a los talleres, la participación en relación a la cantidad de inscriptos no varía según sean mujeres u hombres, es decir que los comportamientos en cuanto a la asistencia a los talleres son similares, aunque para las mujeres continúa generando tensiones el hecho de conciliar la vida familiar con la capacitación y aún así en este año tan complejo más mujeres que hombres, buscan capacitarse para generar herramientas que le permitan mejorar o mantener su emprendimiento.

En cuanto a la derivación a los diferentes talleres que ofrece el programa es posible ver que en el taller de fortalecimiento de emprendedores, un taller que apunta a la sensibilización y a la motivación del emprendedor es a donde se derivan más mujeres: casi la mitad de las inscritas son asignadas por el equipo evaluador a este taller. Sin embargo, en los talleres siguientes, el de validación de idea de negocio y el taller de gestión, donde se presentan herramientas para desarrollar y sostener un emprendimiento, se derivan más hombres que mujeres.

Este es un dato relevante a tener en cuenta al menos en dos sentidos, por un lado en el tipo de demanda de capacitación de las mujeres y en la calidad o tipo de emprendimiento, así como en la precariedad del empleo femenino. También arroja un dato no menor en cuanto a la etapa del proceso emprendedor en que se encuentran los participantes, es decir que hay más mujeres que se acercan al centro que tienen un emprendimiento en etapa de iniciación, mientras que es mayor la cantidad de hombres que buscan apoyo con una idea de negocio para validar en el mercado o con un emprendimiento en marcha.

Tabla 4. Participación de mujeres y hombres en los distintos talleres del PAIE 2020

Tipos de talleres	Inscriptos	Mujeres	Hombres	Asistentes
Fortalecimiento	36	22	14	29
Validación de ideas de negocio	33	15	18	33
Gestión	35	13	22	28
Total	88			

Fuente: Elaboración propia en base a base de datos del CCE

Otro hecho relevante es que cuando analizamos la variable “tipo de emprendimiento” y la cruzamos con la variable sexo se observa que en la categoría “autoempleo” se encuentran más mujeres que hombres. En la siguiente tabla se puede ver las diferencias entre mujeres y hombres respecto al tipo de emprendimiento. Los datos en la Tabla 5 corresponden a aquellos emprendedores a los que se les realizó el diagnóstico emprendedor, que son los que participan del taller de validación de idea de negocio, de gestión para emprendedores o de ambos.

Tabla 5. Sexo y tipo de emprendimiento entre emprendedores con el diagnóstico realizado

Tipo de emprendimiento	Mujeres	Hombres
Autoempleo	17	4
Tradicional	12	14
Innovador	1	1
Valor diferencial	1	6
Total	31	25

Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos del CCE.

A partir de estos valores se pueden tener varias interpretaciones. Una posible lectura se vincula con las dificultades de ingreso al mercado laboral que tienen las mujeres. “Las tendencias actuales muestran que las mujeres, en comparación con los hombres,

presentan una menor tasa de participación en el empleo y una mayor concentración en sectores vulnerables y de baja productividad. Los patrones culturales patriarcales relegan a las mujeres al ámbito doméstico en un contexto marcado por la desigual distribución sexual del trabajo". (Trigo, 2019, 12), En este contexto, el autoempleo o la creación de un emprendimiento son con frecuencia las estrategias que despliegan las mujeres para obtener ingresos que le permitan la subsistencia suya y de su familia (Sánchez, 2015).

En consonancia con las tendencias regionales, en Uruguay, la última encuesta continua de hogares 2020, refleja la precariedad de las mujeres para conseguir empleo. Los datos para las mujeres presentan una tasa de desempleo de 3.9% mayor a la de los hombres, es decir que casi un cuatro por ciento de mujeres en edad de trabajar no trabajan de forma remunerada. En cuanto a la tasa de empleo los hombres tienen 14.4% puntos porcentuales más que las mujeres, lo que expresa que hay más hombres en el mercado laboral que mujeres y esto se debe a que hay menos oportunidades de empleo para la mujer sumado a la dificultad de conciliar la vida familiar con la laboral. Y la tasa de actividad de los hombres es 13.4% superior a la de las mujeres, lo que explica que es mayor el porcentaje de hombres en edad de trabajar que efectivamente están insertos en el mercado laboral formal en comparación con la cantidad de mujeres en edad de trabajar que efectivamente integran el mercado laboral.

En esta línea se puede afirmar que las mujeres inscritas en esta edición del PAIE emprenden más por necesidad que por elección. Los valores sociales, la existencia de estereotipos en cuanto a las funciones propias de cada sexo, las políticas o la legislación son factores que influyen en la creación, supervivencia y desarrollo de las empresas dirigidas por mujeres (Sánchez, 2015) en muchos casos el emprendedurismo, sobre todo en actividades de servicios, ya que la opción empresarial también tiene un sesgo de género, es la forma que encuentran las mujeres de conciliar la vida familiar y la laboral trabajando desde casa, o en actividades que les permitan flexibilizar el trabajo doméstico y los cuidados con las actividades remuneradas.

En el 2001, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) señaló que las microempresas dirigidas por mujeres presentan ciertas características comunes como:

- Se establecen con las capacidades de que se dispone (por eso, es muy frecuente que se desarrollen en torno a la esfera doméstica, y en base a actividades “tradicionalmente” femeninas) y con un capital exiguo.
- La mayoría de ellas no están registradas y operan en el sector no estructurado de la economía.
- En muchos casos, realizan la producción en el hogar, por lo general en los mismos recintos en que se ejecutan otras actividades domésticas. En ocasiones, las mujeres se instalan en el mercado mientras fabrican sus productos (por ejemplo, artículos de cestería), venden, cocinan y cuidan de sus hijos. Se trata siempre de compatibilizar las obligaciones domésticas con la actividad productiva.
- Dependen en gran medida de los trabajadores de la propia familia (remunerados o no remunerados).
- Suelen concentrarse en los sectores menos rentables, relacionados con actividades de las mujeres. La producción abarca por lo general una gama bastante reducida de bienes de consumo (prendas de vestir, productos tejidos y alimentos procesados) y artesanías.
- Dado que en la mayoría de los casos la actividad económica se lleva a cabo sin abandonar los quehaceres domésticos y, en las zonas rurales, compaginándolo con las tareas agrícolas, las mujeres no pueden dedicarle una atención continua. No se aprecia una división nítida entre el hogar y el negocio, ya sea en lo que se refiere a la asignación de tiempo o a los flujos financieros (la reinversión a menudo está sujeta a la previa satisfacción de las necesidades básicas de la familia). Además, la carga total de trabajo para la mujer es considerable, lo cual afecta de manera negativa su productividad.
- La propietaria/administradora ejecuta ella misma todas las funciones. Las funciones de comercialización y de gestión son rudimentarias y están poco diferenciadas.

- La producción se comercializa localmente (como ocurre con frecuencia con los bienes de consumo locales) o está destinada a los mercados del turismo y la exportación (como sucede por lo general con los artículos de artesanía).
- Dependiendo del entorno sociocultural y de los servicios de transporte, las mujeres pueden comercializar directamente su producción o recurrir a intermediarios: miembros varones de la unidad familiar o comerciantes (incluso prestamistas).
- Según cual sea el entorno sociocultural y jurídico, las mujeres pueden controlar o no completamente los ingresos provenientes de sus actividades económicas. En muchos casos, los miembros varones de la unidad familiar ejercen su control sobre esos ingresos. Por regla general, las mujeres pierden cierto control cuando no pueden comercializar su propia producción. Ahora bien, las mujeres que realizan actividades comerciales es más probable que controlen los ingresos resultantes de sus negocios.

Dadas las características señaladas por la OIT sobre el empresariado femenino, es pertinente preguntarse si emprender para las mujeres no contribuye a profundizar las brechas de género en el sentido que la mujer continúa, en muchos casos, en la órbita privada adicionando más trabajo a sus labores cotidianas y generando aportes económicos al hogar.

## 8.2. Sectores productivos y formalidad

En cuanto a los sectores productivos, entre los 86 emprendimientos que se presentan al PAIE 2020 existe una amplia gama de sectores productivos, desde el sector A “Producción agropecuaria, forestación y pesca”, hasta el sector R “Arte, recreación y entretenimiento” incluyendo “Otras actividades de servicio”, sector S. Los sectores con más emprendimientos son el sector C “Industria Manufacturera” seguido por el sector G “Comercio al por mayor y al por menor”. Estos sectores, junto al sector agropecuario, el de servicios sociales y de salud, la construcción y los servicios domésticos son, siguiendo

las tendencias a nivel país los que más empleo generan, cabe destacar que estos son sectores vinculados al mercado interno.

Tabla 6. Sector de actividad de los emprendimientos postulantes al PAIE 2020

	Sector de actividad <sup>1</sup>														Total
	A	C	E	F	G	H	I	J	L	M	P	Q	R	S	
F	1	20	0	0	7	0	5	0	1	2	1	1	1	2	41
M	1	8	1	2	6	1	2	5	0	1	2	0	1	1	31
Total	2	28	1	2	13	1	7	5	1	3	3	1	2	3	72

Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos del CCE

Los datos de la Tabla 6. van en consonancia con estudios realizados a partir de los datos recogidos por el observatorio de emprendimientos Global Entrepreneurship Monitor (GEM) de España que revela que las mujeres muestran menos interés o más obstáculos o arriesgan menos que los hombres al momento de emprender en sectores de transformación o extractivo, por lo que tienden a construir negocios de menor porte financiero, que no necesiten de grandes inversiones iniciales. (Ruiz, Carmelo, y Coduras, 2012). Para el caso de la población estudiada el sector que más emprendimientos presenta tanto para hombres como para mujeres es el “C” Industria Manufacturera, pero es clara la fuerte presencia de mujeres en este sector de actividad.

### 8.3. Aspectos legales

En otros aspectos, a nivel regional, se observa que en América Latina las MIPYMES son las que representan la mayor producción y las que más empleo generan, en contrapartida las que menos participación tienen en el PBI (Dini, Rovira y Stumpo, 2014). Los niveles de formalidad de los emprendedores son un indicador de esta tendencia, solo el 25% de los emprendedores que se presentaron al programa en su

<sup>1</sup> Las letras corresponden al sector de actividad señalado por el CIU. A) Producción agropecuaria, forestación y pesca, C) Industria Manufacturera, E) Suministro de agua, F) Construcción, G) Comercio al por mayor y al por menor, H) Transporte y almacenamiento, I) Alojamiento y comida, J) Información y comunicaciones, L) Actividades inmobiliarias, M) Actividades profesionales, científicas y técnicas, P) Enseñanza, Q) Servicios sociales y relacionados con la salud humana, R) Arte, recreación y entretenimiento, S) Otras actividades de servicio

edición 2020, trabajan bajo un régimen tributario. La informalidad alcanza al 60,5% es decir, 52 emprendedores de los inscriptos al programa trabajan en su emprendimiento de forma informal y solamente el 14%, 22 emprendedores, lo hacen bajo algún régimen tributario, que en su mayoría (10 emprendimientos) están registrados bajo el régimen de Monotributo Social Mides (MSM) como se muestra en la Tabla 8.

Tabla 7. Aspectos legales de los emprendimientos participantes del PAIE 2020

Aspectos legales	Formal	Informal	Total
Mujeres	11	34	45
Hombres	10	18	28
Total	21	52	73

Fuente: Elaboración a partir de base de datos del CCE

Tabla 8. Régimen tributario de los emprendimientos postulantes al PAIE 2020

Régimen Tributario	Cantidad
Literal E	8
MSM	10
Régimen General	3
Otro	1
No Contribuye	51
No hay datos	13
Total	86

Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos del CCE

Las Tablas 7 y 8. describen la vulnerabilidad de los emprendedores en lo que refiere a seguridad social. La informalidad alcanza a un 71.2% para el total de emprendedores y



el régimen con mayor porcentaje es MSM que si bien permite el registro en BPS y DGI lo hace con un porcentaje mínimo de aportes.

Respecto a la Tabla 7. que muestra los valores de formalidad e informalidad para los emprendedores y emprendedoras que participaron del PAIE 2020 y que declararon su situación, no se encuentran diferencias respecto a la formalidad entre hombres y mujeres, en cambio si hay una diferencia en los valores de informalidad que para las mujeres alcanza a un 75.5%, mientras que para los hombres el porcentaje de inscriptos al PAIE que no están bajo un régimen tributario es de 64.2% .

#### 8.4. Tipos de emprendimientos

En lo que refiere al tipo de emprendimiento, los que más predomina son emprendimientos tradicionales (26 emprendedores) es decir que el producto o servicio que se ofrece no tiene valor agregado, como son ventas de ropa, repuestos, comida; seguido por autoempleo, compuesto por 21 emprendedores de los cuales 17 son mujeres. Estos datos siguen las tendencias estructurales de la precariedad del empleo para las mujeres ya que la categoría autoempleo para el CCE refiere a personas que no tienen otra posibilidad de ingreso.

Emprendimientos de características con “valor diferencial”, aquellos emprendimientos que generan productos o servicios con valor agregado o con potencial desarrollo de ese valor, en esta categoría se presentan 7 emprendedores. Por último 2 emprendedores dentro de la categoría “innovador” refiere a una propuesta que se diferencia en el proceso de elaboración, en los productos o en la forma en que se ofrece el servicio. A su vez estos emprendimientos se encuentran en una etapa de ideación de la idea de negocio. En la siguiente tabla se expresa la distribución del tipo de emprendimiento según mujeres y hombres.

Tabla 9. Tipo de emprendimientos postulantes al PAIE 2020

Tipo de emprendimiento	Emprendedores
Autoempleo	21
Tradicional	26
Innovador	2
Valor diferencial	7
Total	56

Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos del CCE

En esta línea es pertinente preguntarse: ¿qué tipo de apoyo requieren los emprendimientos innovadores en etapa de ideación y si hay programas a nivel local con herramientas para acompañar este proceso?

Los datos analizados respecto a los programas de apoyo al emprendedurismo que se encuentran en ejecución en Tacuarembó durante el año 2020 dan cuenta de dos líneas de intervención, una de apoyo al desarrollo de las capacidades empresariales y otra de apoyo financiero.

El apoyo requerido por aquellos emprendimientos innovadores en etapa de iniciación de la idea de negocio pasa tanto por el desarrollo de las capacidades como por el apoyo financiero ya que el acceso al financiamiento no tiene sentido si no está acompañado de asesoramiento y capacitación técnica para el desarrollo de la idea de negocio por lo que es fundamental para los emprendimientos de características innovadoras, así como para los demás tipos de emprendimientos la articulación y coordinación de los programas que interviene en el territorio.

#### 8.5. Resultados a partir de los diagnósticos del PAIE 2020

En el periodo de inscripción, como ya se señaló, los emprendedores pueden seguir por tres sendas, la del Programa propiamente dicho, la de derivación a otras instituciones o

la de potencial cliente del CCE. Una vez finalizado el taller de fortalecimiento para emprendedores, un 30% de los inscriptos al PAIE ya tenían un plan de acción ya sean derivaciones a otros programas, participación en otras capacitaciones o asesorías del equipo del CCE.

Luego del periodo de inscripción los participantes son seleccionados por el equipo del Centro, según sus demandas y el diagnóstico que puedan construir con la información recabada en la entrevista inicial, de ahí se deriva su participación a los talleres del PAIE.

De los 86 emprendedores inscriptos fueron realizados 56 diagnósticos, los diagnósticos emprendedores no se realizan a los participantes que solo fueron seleccionados para el taller de fortalecimiento ya que esta es una instancia que busca motivar y movilizar el potencial emprendedor, para participar de este taller no tiene porque existir un emprendimiento definido, ni una idea de negocio clara. La mitad de los emprendedores a los que se les elaboró el diagnóstico tienen su negocio en marcha, lo que no quiere decir que esa idea haya sido validada en el mercado y que ese negocio sea rentable, para estos emprendedores las herramientas que brinda el programa son importantes al momento de darle sostenibilidad al negocio.

Los ítems que se evalúan en el diagnóstico son los siguientes: (i) Equipo Emprendedor, (ii) Idea de Negocio, (iii) Conocimiento de Negocio, (iv) Aspectos Legales y (v) Inversión y Financiamiento. Las puntuaciones en las distintas áreas evaluadas van de 1 a 4, donde 1 es menor desarrollo del área y 4 mayor.

En cuanto a la categoría equipo emprendedor, se evalúan las competencias de él o los/as que integran el equipo de trabajo, su formación formal o informal, su experiencia en el rubro, las herramientas e insumos que dispone para el trabajo. En este ítem del diagnóstico los resultados en su gran mayoría puntúan entre tres y cuatro, lo que significa que los participantes tienen conocimiento del trabajo que realizan ya sea adquirido por la experiencia o por su formación en el área, es decir la

gran parte de los emprendedores conocen lo que hacen en materia de producción y saben cómo hacerlo.

En una empresa, tal como plantea Lundvall (1996) “saber quién” y “saber cómo” tienen que ver con los factores internos y refieren a conocer quien sabe sobre qué y quién sabe cómo hacerlo. En lo que respecta a las capacidades sobre el conocimiento para hacer algo, los emprendimientos que fueron diagnosticados por el Centro puntúan en los valores más altos de la escala y en comparación con los demás ítems evaluados es aquí donde se presentan más capacidades, sobre todo en cómo se realiza el trabajo y que procesos hay que realizar para lograr el producto, si bien el conocimiento interno tiene una fuerte presencia en el conjunto de estos emprendimientos, los factores relacionados a la comunicación y al manejo de la información no están detallados, sería bueno profundizar el diagnóstico en aspectos relacionados a las capacidades internas de los emprendimientos para innovar ya que saber quién puede hacerlas o saber cómo hacerlas son capacidades que los emprendimientos deben desarrollar para su subsistencia.

El siguiente ítem evaluado tiene que ver con la idea de negocio, esto es en qué consiste el emprendimiento, la solidez de la idea, su etapa de validación en el mercado. La gran parte de los emprendedores tienen puntajes intermedios, entre dos y tres, lo que refleja que la mayoría de las ideas de negocio evaluadas no están validadas en el mercado ya sea por la definición del público objetivo, los canales de comunicación, la fijación de precios, la forma de vender los productos, un gran número de variables que influyen al momento de darle solidez a la idea en el mercado. En este sentido el taller de validación de idea de negocio viene a tono con la demanda de formación en esta etapa del emprendimiento.

Otro aspecto evaluado es sobre el conocimiento de negocio que tienen los emprendedores, lo que refiere al manejo de información sobre la competencia, los precios del mercado, los proveedores, el comportamiento del mercado local. En este caso se presentan valores entre uno y tres, más bajos que en los ítems anteriores del

diagnóstico, lo que significa que existe cierto desconocimiento sobre cómo se comporta el mercado local.

Este tipo de conocimiento tiene que ver con factores externos a los emprendimientos, relacionados a “saber qué” y “saber por qué” lo que refiere a cierto manejo de las características del mercado, los competidores, los proveedores (Lundvall 1996). Este tipo de conocimiento es codificable y se encuentra en artículos, libros, bases de datos. Este es un punto a destacar siguiendo la lógica de regionalización que proponen autores como Arocena, y que ha sido implementada en políticas públicas como la descentralización de la universidad, como una forma de identificar los territorios y trabajar sobre ellos más allá de la tradicional división departamental, entendiendo que existen disparidades regionales en el país en cuanto al desarrollo.

Algunos estudios de desarrollo regional, realizados en el país como por ejemplo los de (Rodríguez Miranda y Sienra, 2008); (Rodríguez Miranda, 2010) ponen énfasis en la organización de la producción y su relación con las capacidades endógenas del territorio vinculadas a la innovación, el capital humano y la asociatividad para la cooperación, cabe mencionar que la mayoría de estudios sobre regionalización son en torno a las zonas productivas del país y no tanto a una división cultural como propone Arocena (2011) haciendo énfasis en el sistema de actores.

En este sentido, incorporar una mirada cultural de los territorios en cuanto a su impronta comercial es relevante como forma de abordar la competitividad en sus múltiples factores. La generación de conocimiento sobre competitividad y capacidades de innovación con una impronta regional es una línea de investigación que se podría potenciar en la articulación de los actores locales (UdelaR, Agencia de Desarrollo y CCE) para favorecer el anclaje de políticas públicas de competitividad e innovación en el territorio, así como conocer en profundidad los aspectos del mercado interno y a la acumulación de conocimiento que contribuya a una regionalización del país en el sentido productivo.

Los aspectos legales refieren a la formalidad del emprendedor, su registro en BPS y DGI, su aporte tributario o las expectativas de formalización que tenga el participante. El hecho de realizar los aportes tributarios correspondientes, además de darle formalidad al emprendimiento le brinda otras oportunidades de venta y de acceso a crédito, el emprendedor tiene derecho a la seguridad social que en casos particulares como el de este año le brinda determinados respaldos. En este ítem se presentan los valores más bajos de los diagnósticos, la mayoría puntúan en el diagnóstico con valores que se encuentran entre uno y dos. Este aspecto queda reflejado en el porcentaje de informalidad de los inscriptos al programa, tal como se detalló anteriormente.

La precariedad del empleo de los emprendedores en materia de derechos laborales, y el bajo aporte que tienen las MIPYMES y emprendimientos al PBI nacional, se traduce en un obstáculo para la construcción de capacidades competitivas del territorio.

El ítem de inversión y financiamiento evalúa las formas en que se ha adquirido el capital de inversión para la compra de insumos o herramientas para la elaboración de productos. La mayoría de los diagnósticos sobre este aspecto presentan valores intermedios, si bien en el detalle de este punto no se registran acceso a créditos o préstamos bancarios esto se debe a que la gran mayoría de los emprendimientos no requieren de una gran inversión debido a la magnitud del negocio, por lo que en la mayoría de los casos el capital inicial de inversión es propio o se va cubriendo con las ventas. Sobre inversión y financiamiento la literatura afirma que es uno de los grandes obstáculos con los que se encuentran las MIPYMES y emprendedores (Dini, Rovira, & Stumpo, 2014).

Hasta aquí se ha presentado un análisis de los resultados encontrados a partir de los datos de los emprendedores que participaron del PAIE en el año 2020 con el fin de conocer el perfil de los participantes, y explorar sobre las capacidades competitivas de los actores locales.

La literatura afirma que el rol que cumplen las MIPYMES y emprendedores es fundamental en los procesos de innovación, y la construcción de capacidades a nivel

empresarial es un factor clave para el crecimiento sostenido de la economía. (Schumpeter, 1934; Lundvall, 1994, 1996; Rodriguez Miranda 2006, 2010, 2014).

El desafío está en distinguir qué tipo de capacitación demandan los emprendimientos a nivel local. A partir de los datos analizados es posible distinguir que la mayoría de las mujeres que participaron en esta edición del PAIE demandan un tipo de capacitación diferente a la de los hombres emprendedores. La mayoría de los emprendimientos de las mujeres se encuentran en una etapa temprana del desarrollo del negocio. Algunos estudios sobre género y emprendedurismo como los de Minniti (2010) y Ruiz, Carmelo, y Coduras (2012) dan cuenta de las diferencias que existen al momento de emprender entre hombres y mujeres y que se dan en torno a las relaciones y a factores personales que definen su trayectoria incluso en la elección del emprendimiento.

Esta es una cuestión que se podría profundizar en el análisis con los datos de otros años y de otros centros, para consolidar los hallazgos entendiendo que las diferencias manifiestas en esta edición del PAIE requieren de modalidades de intervención que se adapten a las mismas.

En cuanto a los diagnósticos los resultados dan cuenta de las capacidades de los emprendedores relacionadas por un lado al conocimiento, la interpretación de los resultados de los diagnósticos permiten conocer aquellos aspectos del emprendedurismo que son más fuertes como el conocimiento tácito, y uno de sus componentes “el saber como” que refiere a las habilidades para hacer algo, es decir que entre los emprendedores que participaron del PAIE 2020 tienen el conocimiento para hacer el producto o servicio que se proponen.

Si bien el análisis sobre el conocimiento explícito, relacionado al quien sabe sobre qué, conocimiento codificable que tiene que ver con conocer sobre el entorno, se manifiestan como uno de los aspectos más débiles de esta población, es decir que los emprendedores conocen poco sobre las posibilidades que le ofrece el territorio en

materia de proveedores y del funcionamiento del mercado local, así como de los programas de apoyo al emprendedurismo que se implementan en el departamento.

A partir de los datos analizados en esta sección es posible dar cuenta que la información recabado por el CCE no solo permite medir los resultados de la implementación del programa, sino que también es una fuente de información para construir conocimiento sobre el perfil de las y los emprendedores con el propósito de ajustar la política pública a las demandas de los territorios.

## **9. Reflexiones finales**

En esta sección se presentarán las reflexiones del informe y de la experiencia como pasante en el CCE que surgen a partir de las actividades realizadas, los objetivos planteados y de los conceptos y abordajes teóricos estructurantes en torno a la multidimensionalidad del desarrollo, al desarrollo local como una de sus dimensiones, la competitividad como uno de los motores del desarrollo, al rol que tiene la innovación en estos proceso y al emprendedurismo asociado a la innovación y al desarrollo local.

También a modo de reflexiones se dejan planteadas algunas interrogantes que permitan continuar con esta línea de investigación y que contribuya desde la generación de conocimiento a potenciar procesos de desarrollo local.

Las reflexiones se abordarán desde un nivel nacional, considerando las características del entorno institucional actual hasta un nivel más concreto que abarca a los emprendedores que participaron del PAIE 2020, pero también desde un lugar más íntimo retomando la experiencia como estudiante y específicamente como pasante en el CCE.



Es por esto último por lo que comenzaremos. A lo largo de la carrera se adquieren conocimientos y aptitudes que permitan abordar el desarrollo y los problemas que lo constituyen desde una perspectiva multidimensional y multi-actoral. La tecnicatura en Desarrollo Regional Sustentable permite focalizar la atención en los procesos que se dan en los territorios a partir de una visión holística que integra las múltiples dimensiones del desarrollo, los diferentes niveles de análisis y a sus actores.

Realizar la pasantía permite poner en práctica los conocimientos teóricos adquiridos durante la carrera y aprender desde la cotidianeidad de las organizaciones, además de visualizar lo que un Técnico en Desarrollo puede realizar en las mismas y por lo tanto contribuir a partir de la experiencia a caracterizar el perfil de egreso de la Tecnicatura.

A partir de esta experiencia puedo decir que las tareas realizadas en el CCE así como el aterrizaje de enfoques teórico-conceptuales en torno a la innovación, el desarrollo local, la competitividad abordados en el informe no presentaron mayor dificultad. Sin embargo, el emprendedurismo como concepto y como actitud no es algo que se trabaje en profundidad en la carrera, por lo que considero una falta en cuanto los egresados en la tecnicatura requieren de una determinada actitud emprendedora en tanto innovación y manejo del riesgo son claves para explorar las posibles inserciones laborales de este perfil.

En otro nivel de reflexiones, es preciso señalar una mayor oferta de instrumentos de política pública en las últimas décadas, en materia de desarrollo productivo y competitividad en el país, y en la promoción de capacidades blandas a través de la formación en competencias empresariales y de apoyo financiero a MIPYMES.

Si bien es observable este despliegue de políticas de competitividad empresarial, no es explícito el rol de la innovación en la estrategia de desarrollo del país, entendida ésta como un proceso de mejoras incrementales en procesos y productos que son nuevos para la empresa y para la sociedad en su conjunto, mejoras que se alcanzan a través de

un proceso interactivo en el que intervienen diversos actores de conocimiento y que requiere del desarrollo de diversas capacidades de aprendizaje.

Entendiendo la importancia que tiene la innovación en los procesos de desarrollo se puede ver que aún existe cierta distancia entre la comprensión del rol de la innovación como motor de desarrollo y su incorporación explícita en políticas públicas que promuevan estos procesos en el área del emprendedurismo.

En este sentido es posible ver que la oferta de apoyo a emprendedores en el departamento está dirigida a desarrollar dos áreas: la capacitación y asistencia técnica por un lado, y el acceso a minicréditos por el otro. Ambas líneas de intervención son complementarias en el apoyo de una idea de negocio, el desafío se encuentra en la búsqueda de la articulación de los diferentes programas y políticas públicas que actúan en el territorio.

En la Tabla 2. se detallaron las instituciones de apoyo al emprendedurismo que actúan en el departamento de Tacuarembó en la actualidad. Ahí se puede ver la diversidad de instituciones de nivel departamental y nacional que abordan la problemática del emprendedurismo. Entre los programas disponibles se puede distinguir los implementados desde la órbita del gobierno departamental, como son el programa Ing. Marchesoni y el programa Tacuarembó Emprende están dirigidos principalmente a brindar facilidades de crédito a MIPYMES y emprendedores, mientras que los programas de alcance nacional como los CCE, INEFOP e INACOOOP principalmente apuntan al fortalecimiento de las capacidades empresariales a través de la capacitación, con excepción del MSM que brinda acceso a la seguridad social.

Cabe destacar que en el territorio también intervienen agentes productores de conocimiento como la UdelaR y el INIA que si bien no se dedican específicamente a brindar apoyo a emprendedores si contribuyen en la generación y difusión de conocimiento local. Al momento de pensar el desarrollo como un proceso colectivo y multidimensional es acertado introducir en el esquema a todos los actores que pueden contribuir a potenciar el emprendedurismo, lo que permite indagar sobre las

posibilidades de acción conjunta para potenciar las capacidades institucionales y contribuir a la generación de territorios más competitivos.

El conocimiento exhaustivo de los programas y las políticas de apoyo al emprendedurismo a una escala local, así como de agentes que contribuyan en este proceso es imprescindible para la apropiada coordinación de las acciones en el territorio, ya que permite distinguir el rol que cada uno desempeña así como aquellos aspectos que no están contemplados en las acciones actuales, apostando a la complementariedad de las instituciones en aras de un proceso de desarrollo territorial inclusivo y sustentable.

En lo relativo al CCE de Tacuarembó existe conocimiento de las instituciones y programas de apoyo al emprendedurismo que intervienen en Tacuarembó ya que algunos de los emprendedores inscriptos al PAIE o que pasaron por el programa son derivados a otras instituciones o programas como INEFOP, Tacuarembó Emprende, INACOOOP que se adaptan más a las necesidades de los emprendedores, también se presenta una apertura a relacionarse con otras instituciones que no están directamente vinculadas al desarrollo económico, como la UdelaR, que se reflejan en la realización de dos pasantías estudiantiles en el año 2020.

Entre las acciones que pueden potenciar el acercamiento de las instituciones además de la disposición de los sujetos al diálogo y a la realización de actividades conjuntas es contar con una base de datos sólida y confiable que permita además de dar cuenta de los avances de la implementación de la política pública o de los programas, identificar aquellos aspectos del emprendedurismo que no están contemplados en las acciones actuales como puede ser por ejemplo, el fomento y acompañamiento en procesos de innovación desde la gestación de la idea de negocio o apostar a reducir las brechas de género en la economía. Ambos aspectos se consideran relevantes al momento de pensar en la demanda de los emprendedores que si bien no son explícitas se hacen visibles al analizar los datos recogidos por el CCE y proporcionados para la realización de este informe.

Las experiencias en países como España que han avanzado en cuanto a la valoración del emprendedor como agente económico para el desarrollo local y en el cual se destaca la construcción del observatorio GEM del que se puede extraer datos para la construcción de conocimiento, y que sean insumos para direccionar las políticas públicas hacia un mejor aprovechamiento de los recursos de apoyo hacia el emprendedurismo.

Otra línea de reflexión se vincula con el tema de género y las diferencias existentes entre hombres y mujeres emprendedores en Tacuarembó y participantes del PAIE 2020. Por las características limitadas de la población analizada los comentarios se acotan al estudio realizado, aunque sí dan pie para plantear algunas interrogantes que permitan seguir explorando este tema.

Los datos analizados en torno a la perspectiva de género dan cuenta de que existen diferencias entre las mujeres y los hombres que se presentaron al PAIE 2020, entre ellas la cantidad de inscriptos e inscriptas al programa, el tipo de talleres a los cuales se derivan y su relación con el nivel de madurez del emprendimiento, y que en general las mujeres se encuentran en etapas más tempranas del camino emprendedor. También se encuentran diferencias en cuanto al tipo de emprendimiento, que para el caso de las mujeres predomina el autoempleo.

En este sentido, el desafío está en explorar en los procesos de aprendizaje colectivo a través del relacionamiento y articulación de las instituciones con el fin de fortalecer la relación entre las demandas sociales y los programas de apoyo al emprendedurismo.

## **10. Algunas recomendaciones para fortalecer el ámbito emprendedor**

A continuación se presentan algunas recomendaciones que surgen a partir de la elaboración del informe, y de la experiencia como estudiante y como pasante dirigidas hacia el CCE y hacia la Tecnicatura en Desarrollo Regional Sustentable.

Las recomendaciones que surgen a partir de la experiencia como pasante en el CCE están dirigidas a fortalecer los vínculos con la universidad a través de la realización de prácticas pre- profesionales de estudiantes en el CCE, así como a diversificar las formas de acercamiento a través de trabajos académicos específicos relacionados al desarrollo local que puedan ser de insumo para el anclaje de la política pública en el territorio. En este sentido la universidad también podría ser parte de los CCL con rol articulador de las distintas perspectivas y problemas que se plantean, así como sistematizar la experiencia para generar aprendizajes.

Conocer e implementar experiencias exitosas en cuanto al procesamiento y disposición de datos sobre emprendedores que permita tener un acercamiento más preciso a la realidad del emprendedurismo nacional, es un desafío de coordinación entre los programas de apoyo al emprendedurismo y la Universidad, camino que sería bueno transitar con el fin de generar datos para la construcción de conocimiento que permita identificar las demandas de la población así como su caracterización y sus necesidades.

Desde mi experiencia el hecho de haber trabajado con el concepto de emprendedor vinculado al desarrollo local me lleva a trasladar el concepto a otros ámbitos que no sea estrictamente económico y considerarlo más como una actitud a desarrollar sobre todo como estudiantes, por lo que sería bueno incorporar de alguna forma a los contenidos del programa de la Tecnicatura.

En relación al centro, surgen dos recomendaciones, una dirigida a agilizar la comunicación con emprendedores que tiene que ver con explorar en la mensajería automática de texto y de voz a través de herramientas informáticas que son accesibles de forma gratuita y que se podría implementar por ejemplo, como recordatorio del comienzo de cada taller de forma de estandarizar la comunicación con los usuarios. Otra específicamente asociada a la realización de las pasantías: ver al pasante como un recurso humano más del equipo de trabajo permite hacer un uso más eficiente del recurso. En esta línea el CCE podría delegar actividades concretas o planificar actividades que un técnico en desarrollo pueda realizar en la cotidianidad de la organización con el fin de utilizar el recurso humano y al mismo tiempo contribuir a una experiencia más práctica que contribuya al desarrollo integral del estudiante.

Para finalizar y como forma de continuar con el trabajo, sería pertinente incorporar la visión de los actores locales y de las personas que conforman organizaciones que apuntan al desarrollo económico y de las capacidades empresariales, en cuanto a expectativas de articulación y cooperación institucional para el desarrollo de territorios más competitivos. Así como agregar al esquema a los actores privados que apoyan al desarrollo del emprendedurismo en el departamento.

## 11. Bibliografía

Aguiar, D. y Aristimuño, F. (2018): *Políticas de ciencia, tecnología e innovación en la Argentina de la posdictadura*, Editorial UNRN, pp. 19-50. [en línea]. Disponible en: <https://books.openedition.org/eurnrn/1226?lang=en> [Consultado 21/09/2021]

Albuquerque, F. (2006): “Clusters, territorio y desarrollo empresarial: diferentes modelos de organización productiva” Cuarto Taller de la Red de Proyectos de Integración Productiva, Fondo Multilateral de Inversiones (MIF/FOMIN), Banco Interamericano de Desarrollo, San José, Costa Rica, 10-12 julio 2006. [en línea]. Disponible en: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Clusters-territorio-y-desarrollo-empresarial-Diferentes-modelos-de-organizaci%C3%B3n-productiva.pdf>. [Consultado 29/06/2021]

ANDE Agencia Nacional de Desarrollo, *Emprendimientos*. [en línea]. Disponible en: <https://www.ande.org.uy/emprendimientos.html>. [Consultado 29/06/2021]

Arocena, J. (2002) *El desarrollo local: un desafío contemporáneo*. 2a ed. Montevideo: Universidad Católica del Uruguay.

Arocena, F. (2011) *Regionalización cultural del Uruguay*. Montevideo: Manosanta.

Arocena, R. (2018) *Conocimiento y poder en el desarrollo. Hacia estrategias democratizadoras*. Montevideo: Universidad de la República.

Becattini, G (2006) “Vicisitudes y potencialidades de un concepto: el distrito industrial”, *Revista Economía Industrial*. (359), pp. 21-27.

Bértola, L., Bianchi, C. y Sutz, J. (2015). *Reflexiones sobre la Institucionalidad de las Políticas de Desarrollo*. Documento para la discusión 2/15. Montevideo: Red Temática de Estudios del Desarrollo. [en línea]. Disponible en: <http://www.reddesarrollo.ei.udelar.edu.uy/wp-content/uploads/2015/09/RTED-Do>

[c-para-discusion-2 Reflexiones-sobre-la-Institucionalidad-de-las-Pol--ticas-de-Desa  
rrollo.pdf](#). [Consultado 29/06/2021]

Bertoni, R. et al. (2011) Construcción y análisis de problemas del desarrollo: ¿Qué es el desarrollo? ¿Cómo se produce? ¿Qué se puede hacer para promoverlo?. Montevideo: UdelaR.

Boisier, S. (1993) “Desarrollo regional endógeno en Chile. ¿Utopía o necesidad?” *Ambiente y desarrollo*. (9). Santiago de Chile: CIPMA.

Bortagaray, I. (2017) Análisis de capacidades y oportunidades de innovación de las MIPYMES de la región Noreste. Tacuarembó: IDIIS- CUT- UdelaR.

Cal, D. (2015). Relacionamiento del entramado institucional del departamento de Tacuarembó para el desarrollo de la competitividad territorial. Estudio de caso. Tesis de maestría en desarrollo local. UAM- UNSAM.

ConectaDEL, *Módulo 8. Las estrategias de desarrollo económico territorial*. [en línea]. Disponible en:  
<http://www.conectadel.org/wp-content/uploads/downloads/2013/02/modulo8bajaresolucion-110623130029-phpapp01.pdf>. [Consultado 23-06-2021]

CCE Centro de Competitividad Empresarial (2020) *Manual de servicios* [en línea] Disponible en:  
file:///C:/Users/vito/Downloads/M1-%20CCE-Manual%20Asesoramiento%20v2.pdf  
[Consultado 23-06-2021]

Dini, M., Rovira, S. y Stumpo, G. (Comp.). (2014). *Una promesa y un suspirar: Políticas de innovación para pymes en América Latina*. Santiago de Chile: CEPAL.

GEM Global Entrepreneurship Monitor (2021) *Publicaciones* [en línea] Disponible en: <https://www.gem-spain.com/publicaciones-2/> [Consultado 23-06-2021]



INACOOOP Instituto Nacional de Cooperativismo. *Programa de formación cooperativa*. [en línea] Disponible en: <https://www.inacoop.org.uy/procoop> [Consultado 23-06-2021]

INE Instituto Nacional de Estadística [en línea] Disponible en: <https://www.ine.gub.uy/documents/10181/30865/ECH+Empleo+Mayo+2021/02f6f54b-977f-4c74-b078-94d60f251fba> [Consultado 23-06-2021]

INEFOP Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional. *Capacitarse*. [en línea] Disponible en: <http://www.inefop.org.uy/categoria/Capacitarse-72?pagina=1>. [Consultado 23-06-2021]

IT Intendencia de Tacuarembó (2021) *PRODEMA*. [en línea] Disponible en: <http://tacuarembogub.uy/stg/prodema/> [Consultado 23-06-2021]

Johnson, B. y Lundvall, B.A. (1994). "Sistemas nacionales de innovación y aprendizaje institucional". *Revista de Comercio Exterior*. Agosto. pp 695-704.

Lewis, A. (1958) *Teoría del desarrollo económico*. México: FCE.

Lundvall, B.-A. (1996). *The Social Dimension of the Learning Economy* (No.96-1). Retrieved from Aalborg

Marrero, C. (2016). *Características del conocimiento y oportunidades de mejora en el proceso de producción de una empresa de cerveza artesanal*. [en línea] Disponible en: [http://www.revistacts.net/wp-content/uploads/2016/11/Marrero\\_TESIS.pdf](http://www.revistacts.net/wp-content/uploads/2016/11/Marrero_TESIS.pdf). [Consultado 23-06-2021]

Max-Neef, M. (1993) *Desarrollo a escala humana. Conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones*. Montevideo: Nordan-Comunidad.

Messina, M. (2016) *Aprender a emprender. 10 años de CCEmprende apoyando a los emprendedores en Uruguay*. Montevideo: FCEA

MIDES Ministerio de Desarrollo Social. *Monotributo social MIDES*. [en línea]

Disponible en:

<https://www.gub.uy/ministerio-desarrollo-social/monotributo-social>. [Consultado 23-06-2021]

Minniti, M. (2010) *El emprendimiento y el crecimiento económico de las naciones*.

Madrid: Ministerio de Industria Energía y Turismo.

Nurkse, R. (1960) *Problemas de formación de capitales en países insuficientemente desarrollados*. México: FCE

OIT Organización Internacional del Trabajo (2001) *Cuestiones de género en el desarrollo de las microempresas: servicio de desarrollo y gestión de empresa*. [en línea] Disponible en:

[https://ilo.primo.exlibrisgroup.com/discovery/fulldisplay/alma994225503402676/41ILO\\_INST:41ILO\\_V2](https://ilo.primo.exlibrisgroup.com/discovery/fulldisplay/alma994225503402676/41ILO_INST:41ILO_V2) [Consultado 23-06-2021]

OPP. Oficina de Planeamiento y Presupuesto de la República (2018). *Visión 2050: Tacuarembó en la región Norte. Memoria del proceso prospectivo*. Montevideo: OPP

OPP. Oficina de Planeamiento y Presupuesto de la República (2021). *Biblioteca*.

OTU.[en línea] Disponible en: <https://otu.opp.gub.uy/biblioteca/listar> [Consultado 23-06-2021]

Pereira, F. (2007) La evolución del espíritu empresarial como campo del conocimiento. Hacia una visión sistémica y humanista. *Cuad. Adm. Bogotá (Colombia)*, 20 (34): 11-37, julio-diciembre. [en línea] Disponible en:

<http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v20n34/v20n34a02.pdf>. [Consultado 23-06-2021]

- Rivas, G. y Rovira, S. (2014) *Nuevas instituciones para la innovación. Políticas y experiencias en América Latina*. Santiago de Chile. CEPAL
- Rodríguez, M. (2020) *Fortalecimiento del desarrollo territorial y de mypes del noreste uruguayo*. Montevideo: UdelaR- FCS
- Rodríguez Miranda, A. (2006) *Desarrollo económico territorial endógeno. Teoría y aplicación al caso uruguayo*. Montevideo: CECEA
- Rodríguez Miranda, A. y Sienra M. (2008) *Claves del desarrollo local. Metodología de análisis de las condiciones de desarrollo local. El caso de Treinta y Tres*. Montevideo: Fin de siglo
- Rodríguez Miranda, A. (2010) *Desarrollo económico en el noreste de Uruguay : articulación rural-urbana y organización productiva (Artigas, Rivera, Cerro Largo, Treinta y Tres)*. Montevideo : FCEA-IE.
- Rodríguez Miranda, A. (Coord.). (2011) *Desarrollo de Capacidades para emprender. Manual para equipos técnicos e instituciones que apoyan microemprendimientos*. Montevideo: Fin de siglo.
- Rodríguez Miranda, A. (2014) *Mapeo de capacidades territoriales y desarrollo productivo. Oportunidades de intervención para el desarrollo local con inclusión*. Montevideo: MIDES- MIEM
- Ruiz, J., Carmelo, C. y Coduras, A. (2012) *Mujer y desafío emprendedor en España. Características y determinantes*. Madrid: Ministerio de Industria Energía y Turismo.
- Salinas, F. y Osorio, L. (2012) "Emprendimiento y Economía Social, oportunidades y efectos en una sociedad en transformación CIRIEC-España" *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*. (75), agosto, pp. 128-151 [en línea] Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17425798008> [Consultado 23-06-2021]
- Sánchez, L. (2015). *Autoempleo y emprendimiento de la mujer en América Latina*. [en línea] Disponible en:

<https://www.gestiopolis.com/autoempleo-y-emprendimiento-de-la-mujer-en-america-latina/> [Consultado 23-06-2021]

Seers, D. (1975). *El desarrollo de un mundo dividido*. México: FCE

Sen, A. (2000). *Desarrollo y libertad*. Bogotá: Planeta.

Schumpeter, J. (1934) *La teoría del desarrollo económico: una investigación sobre los beneficios, el crédito, los intereses y el ciclo económico* Traducido del alemán por R. Opie ( 2. a ) , Harvard University Press

Smith, A. (1776) *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. London: Methuen & Co.

Trigo, V. (2019). “Oportunidades y desafíos para la autonomía de las mujeres en el futuro escenario del trabajo” *Serie Asuntos de género*. [en línea] Disponible en: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44408/4/S1801209\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44408/4/S1801209_es.pdf) [Consultado 23-06-2021]

Vázquez Barquero, A. (2000) *Desarrollo económico local y descentralización: aproximación a un marco conceptual*. Santiago: CEPAL

Vázquez Barquero, A. (2005). *Las nuevas fuerzas del desarrollo*. Barcelona: Antoni Bosch.

Vázquez Barquero, A. (2007). “Desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorial”. *Investigaciones Regionales*. (11), pp, 183-210 [en línea] Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2500824>. [Consultado 23-06-2021]

