

Las industrias creativas como agentes de innovación en Uruguay

Descubrí el poder del vínculo

Javier Pastorino
Nicole Kimelman
Ana Castillo

BID Lab

NOTA TÉCNICA N°
IDB-TN-2387

Diciembre 2021

Las industrias creativas como agentes de innovación en Uruguay

Descubrí el poder del vínculo

Javier Pastorino*
Nicole Kimelman*
Ana Castillo

* Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII)

Catalogación en la fuente proporcionada por la
Biblioteca Felipe Herrera del
Banco Interamericano de Desarrollo
Pastorino, Javier

Las industrias creativas como agentes de innovación en Uruguay: descubrí el poder del
vínculo / Javier Pastorino, Nicole Kimelman, Ana Castillo.
p. cm. — (Nota técnica del BID ; 2387)

1. Cultural industries-Economic aspects-Uruguay. 2. Creative abilities-Economic
aspects-Uruguay. 3. Small business-Technological innovations-Uruguay. 4.
Technological innovations-Uruguay. 5. New business enterprises-Uruguay. I.
Kimelman, Nicole. II. Castillo, Ana. III. BID LAB. IV. Título. V. Serie.
IDB-TN-2387

Códigos JEL: L26, O30, O31, O35, Z18

Palabras clave: Industrias creativas; Uruguay; economía naranja; ANII; BID Lab;
innovación; empresas; vouchers; crecimiento; desarrollo; negocios; impacto comercial;
conexión, intersectorial; creatividad; industrias culturales; sectores económicos.

<http://www.iadb.org>

Copyright © 2021 Banco Interamericano de Desarrollo. Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative
Commons IGO 3.0 Reconocimiento-NoComercial-SinObrasDerivadas (CC-IGO 3.0 BY-NC-ND)
(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>) y puede ser reproducida para cualquier uso no-
comercial otorgando el reconocimiento respectivo al BID. No se permiten obras derivadas.

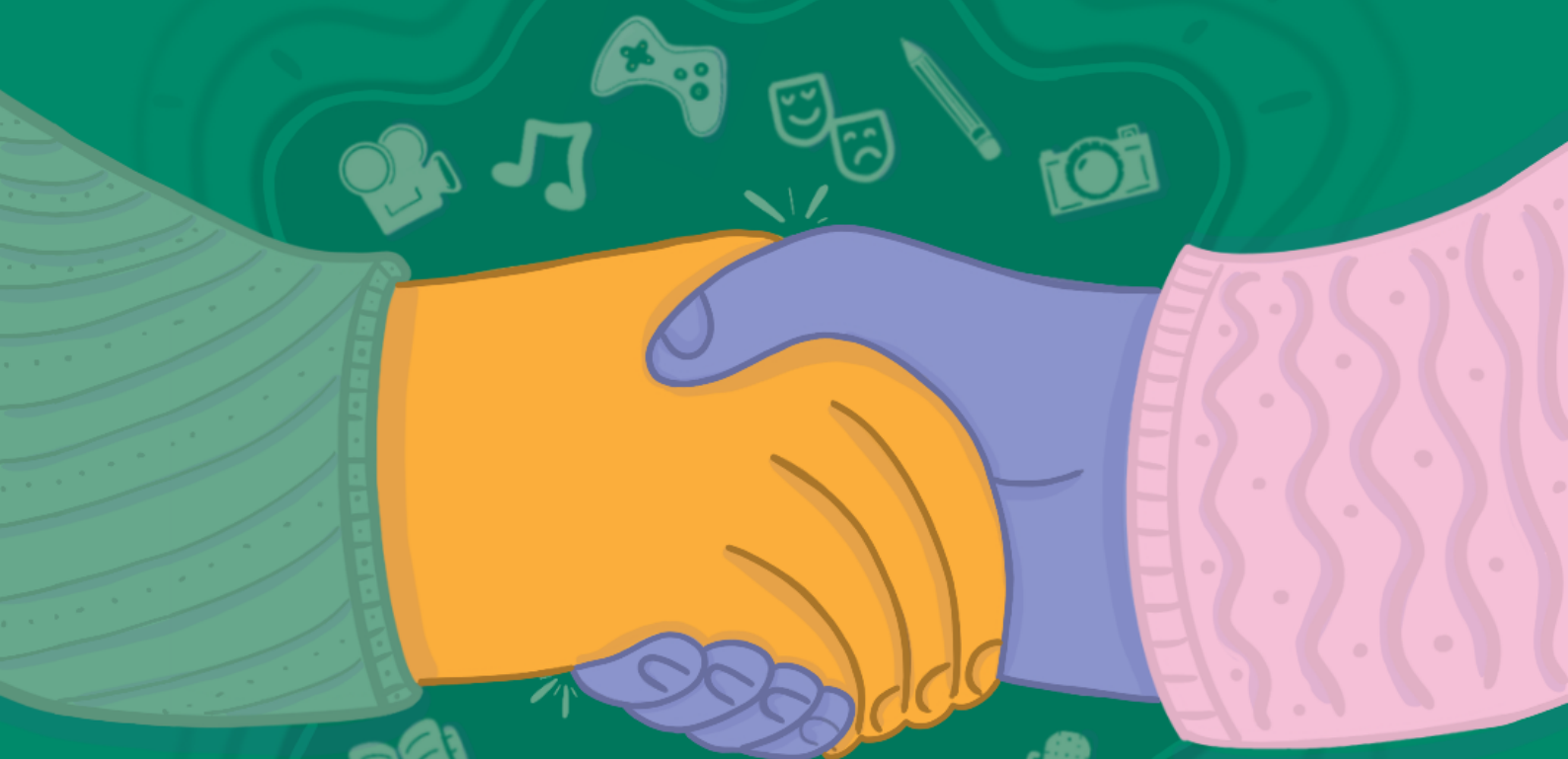
Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá
a arbitraje de conformidad con las reglas de la CNUDMI (UNCITRAL). El uso del nombre del BID para cualquier fin
distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID, no están autorizados por esta licencia CC-IGO y
requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Note que el enlace URL incluye términos y condiciones adicionales de esta licencia.

Las opiniones expresadas en esta obra son de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del BID,
de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa, así como tampoco del Comité de Donantes del FOMIN
(BID Lab) ni de los países que representa.



Las industrias creativas como agentes de innovación en Uruguay



Descubrí el poder del vínculo



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	5
EL PROBLEMA	7
LA SOLUCIÓN	11
IMPULSANDO NUEVAS OPORTUNIDADES	14
Financiamiento a la innovación a través de vouchers	15
Vouchers de innovación para destapar nuevas oportunidades de crecimiento	16
Exprimiendo la naranja: el programa de ANII + BID Lab	20
RESULTADOS DEL PODER DEL VÍNCULO	30
Casos de éxito	34
REFLEXIONES Y LECCIONES APRENDIDAS	40
RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES FINALES	48



INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

En los últimos años las industrias creativas¹ han ganado reconocimiento como sector productivo relevante a nivel mundial. Sin embargo, a pesar de que su potencial de desarrollo para la economía de Uruguay era significativo, las pequeñas y medianas empresas (pymes) de dicha industria no encontraban canales que les permitan innovar y desarrollar nuevos productos y modelos de negocio, en colaboración con otros sectores de la economía, en particular los de alta intensidad tecnológica. Por otro lado, también las pymes de sectores tradicionales, e incluso las tecnológicas, detectaban problemas en incorporar insumos creativos en sus procesos o productos finales.

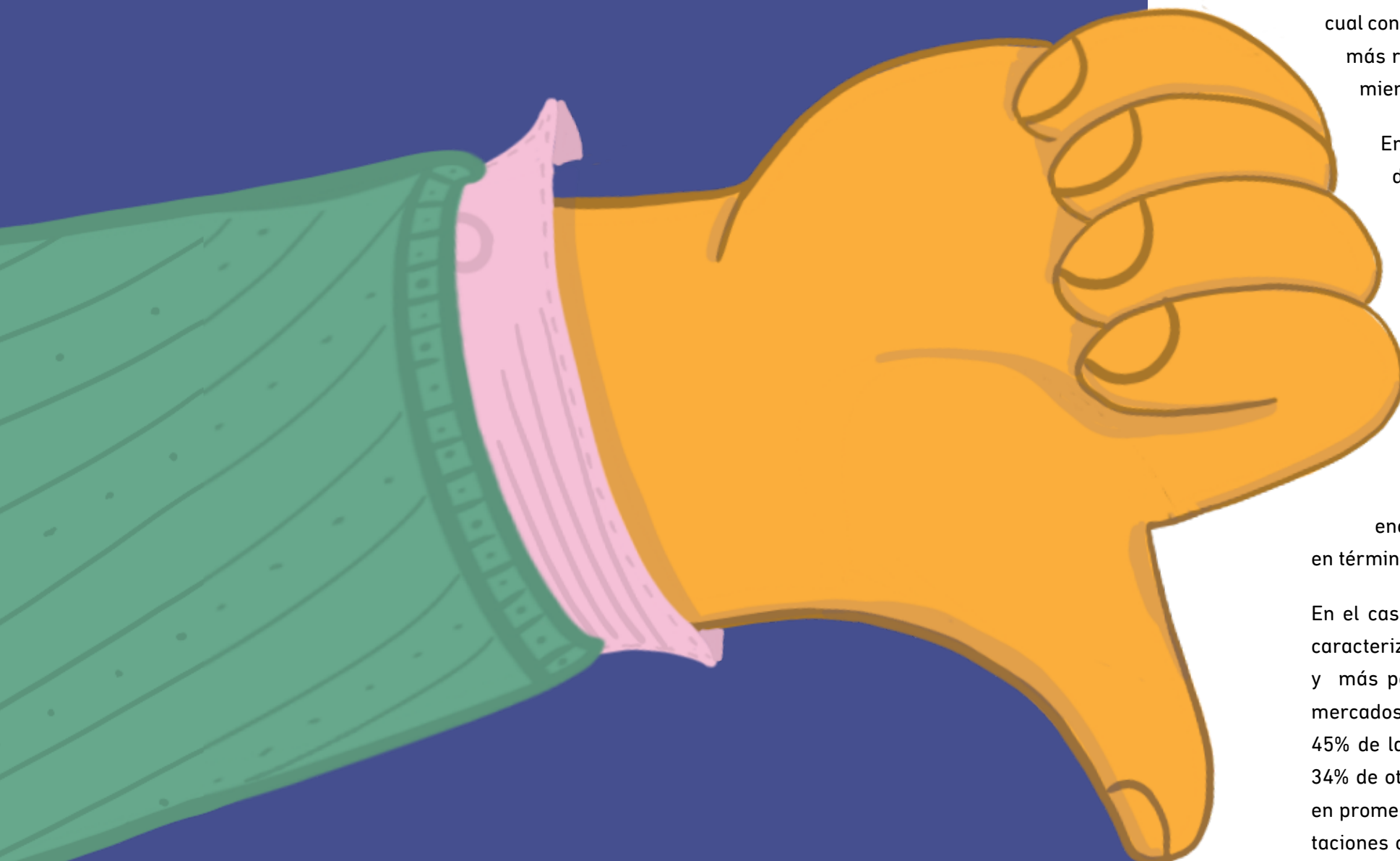
Para potenciar el rol de las empresas creativas como agentes de innovación en la economía uruguaya el laboratorio de innovación del Grupo BID y la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII) tomaron la decisión de llevar adelante un experimento que promoviera la innovación colaborativa, entre empresas del sector creativo y de otros sectores de la economía. Inicialmente se trabajó en la sensibilización y capacitación de los actores locales sobre los beneficios de trabajar colaborativamente y se lanzaron diferentes instrumentos de apoyo financiero a las alianzas.

Teniendo en cuenta que la misión del BID es la mejora de la calidad de vida, el programa se alineaba con la Estrategia Institucional de dicho organismo que establecía como uno de sus ejes estratégicos promover la productividad e innovación. Desde la perspectiva de la Estrategia del Banco en el País (EBP) se establecía para el período 2016-2020 como uno de sus objetivos mejorar la productividad y competitividad, mediante el fomento a la innovación, el mejoramiento de la infraestructura productiva y el apoyo a una política de inserción internacional. El conocimiento que se generara en el programa era de interés no sólo para BID Lab y la ANII, sino que además para la División de Competitividad, Tecnología e Innovación del BID (CTI) ya que proponía una intervención innovadora en un sector de interés estratégico para la región.

El objetivo de este documento es analizar y sistematizar el proceso desarrollado y extraer las lecciones aprendidas y mejores prácticas de la cooperación técnica del BID Lab “Vouchers de innovación de las industrias creativas”, para su posterior escalamiento. La intención es que estas lecciones aprendidas puedan ser compartidas y transferidas a otras instituciones del ecosistema de innovación de Uruguay, y a otros actores claves que impulsen iniciativas similares en países de la región.

¹ Se refiere a aquellos sectores de actividad que tienen como principal materia prima a la propiedad intelectual o el conocimiento. “Tienen como objeto principal la producción o la reproducción, la promoción, la difusión y/o la comercialización de bienes, servicios y actividades de contenido cultural, artístico o patrimonial” (UNESCO - “Políticas para la creatividad” | <https://bit.ly/3xPBCoz>).

EL PROBLEMA



EL PROBLEMA

Uruguay está ubicado en una región que innova poco y dentro de ella muestra rezago. En el año 2016 el país invertía sólo el 0,33% del PIB en investigación y desarrollo (I+D), una cifra similar a la de Chile, menor que Costa Rica y muy inferior a los países considerados exitosos. Este desempeño se debía principalmente a dos factores críticos: a) una elevada heterogeneidad de las capacidades productivas de las empresas existentes, lo cual conducía a una masa crítica de empresas en condiciones de innovar que todavía era más reducida, y b) la relativamente baja presencia de sectores intensivos en conocimiento dentro de la estructura productiva nacional².

En este contexto, el desarrollo de las industrias creativas tenía un gran potencial de mejorar la capacidad para la innovación en la economía uruguaya, por ser un sector que mostraba sistemáticamente tasas de innovación y de productividad más altas respecto a otros³.

A su vez, la experiencia internacional daba cuenta de la importancia de estas industrias en el proceso de producción de otros sectores, y por ende de su capacidad para contribuir a la economía a través de la innovación intersectorial. En los últimos años, se analizó con mayor intensidad la innovación basada en la colaboración entre diferentes organizaciones y sectores para la estimulación de la actividad industrial. Por ejemplo, se identificó evidencia empírica que mostraba que las actividades de diseño industrial se encontraban directamente relacionadas con un mejor desempeño de las empresas en términos de productividad, innovación y exportaciones⁴.

En el caso de Uruguay, la Encuesta de Actividades de Innovación (2010-2012) permitió caracterizar a las empresas que operan en las industrias creativas como más jóvenes y más pequeñas⁵ aunque más innovadoras, más productivas y más orientadas a los mercados internacionales con respecto a las empresas de otros sectores (en promedio, 45% de las empresas del sector realizaron algún tipo de innovación comparado con el 34% de otros sectores). Esto se reflejaba en las cifras de productividad laboral que era, en promedio, casi el doble con respecto a las empresas de otros sectores y en las exportaciones como porcentaje de su ventas que eran, en promedio, un 50% más altas en las empresas creativas que en el resto de las empresas.

² Angelelli et al, 2016 - <https://bit.ly/3jWDnLX>

³ Backshie y McVittie, 2009, Muller, Pisón y Truby, 2009, Falck et al, 2011.

⁴ Gemser y Lenders, 2001, Haskel et al, 2005 y Sentence y Clarke, 1997.

⁵ En promedio. En cuanto a volumen de ventas en 2012, las empresas creativas alcanzaron los 30 millones de pesos de facturación promedio, frente a los 72 millones del promedio nacional.

Sin embargo, muchas empresas de la economía creativa en Uruguay referían no encontrar canales que les permitieran innovar y desarrollar nuevos productos y modelos de negocio, en colaboración con otros sectores de la economía. A su vez, las empresas de alta tecnología (por ejemplo de electrónica o robótica) y de sectores tradicionales no siempre visualizaban o contaban con el capital financiero o relacional para incorporar mayor valor agregado a sus productos por la vía del diseño o la utilización de insumos creativos a sus procesos.

A nivel regional, el escaso desarrollo de los modelos de negocios colaborativos entre empresas creativas y de otros sectores podía deberse a fallas de mercado tales como:



(A) asimetrías de información: las empresas creativas no conocían las demandas de otros sectores y estos al mismo tiempo ignoraban lo que les pueden ofrecer las empresas creativas; (B) débil apropiabilidad: por un lado empresas de sectores no creativos no tenían incentivos a invertir en una solución creativa porque ésta podía ser adoptada fácilmente por los competidores, por otro lado, las empresas creativas tampoco tenían incentivos en desarrollar soluciones para otros sectores porque sabían que generalmente es fácil apropiarse de los resultados, tanto por parte de los usuarios como de los competidores, y (C) restricciones de liquidez: aun cuando el problema de apropiabilidad estaba resuelto contractualmente, no existía financiamiento adecuado para estas inversiones en intangibles, especialmente en etapas tempranas, lo que generaba que la mayor parte de las inversiones se concentraran en actividades ya testeadas, y con poco margen para experimentar soluciones alternativas en régimen de colaboración intersectorial.

Estas hipótesis fueron confirmadas por la Encuesta de Actividades de Innovación en Uruguay (2010-2012), donde las empresas creativas reportaron entre los obstáculos más relevantes a la innovación: el reducido tamaño de mercado (38%), dificultades en el acceso a financiamiento (20%) y escasas posibilidades de cooperación (11%). En todos los casos, estos obstáculos fueron percibidos en mayor medida respecto a las empresas de otros sectores.

La experiencia internacional daba cuenta de la necesidad de generar políticas públicas especialmente diseñadas para apoyar la colaboración entre empresas de industrias crea-

tivas y otros sectores, complementando saberes y recursos para generar innovación. En esta línea, el uso de vouchers para la innovación intersectorial se había probado como un instrumento ágil y exitoso.

De acuerdo a la **OCDE**⁶, **los vouchers de innovación son pequeñas líneas de financiamiento proporcionadas por los gobiernos para las pequeñas y medianas empresas para la compra de servicios a proveedores de conocimiento, con miras a la introducción de innovaciones (nuevos productos, procesos o servicios) en sus operaciones comerciales**. Desde su introducción en la región de Limburg, en Holanda en 1997, muchos países europeos han desarrollado vouchers de innovación como un mecanismo de incentivo económico para estimular la innovación en pequeñas y medianas empresas y promover su vinculación con proveedores de conocimiento (universidades, centros de investigación o centros tecnológicos, firmas de otros sectores).

La experiencia europea fue efectiva a la hora de mejorar el desempeño de las compañías beneficiarias y de crear conexiones entre estas empresas y entidades prestadoras de servicio, reduciendo el costo de la cooperación y poniendo las bases para fomentar la competitividad del sector. Con respecto a la industria creativa, hubo experiencias de vouchers⁷ específicos para el sector, con buenos resultados en términos de establecimiento de nuevas relaciones y de impacto sobre el desempeño de los beneficiarios⁸.

A través del programa “Vouchers de innovación de las industrias creativas de Uruguay” se esperaba beneficiar directamente 270 pequeñas y medianas empresas a través de un apoyo para la colaboración intersectorial entre industrias creativas y otros sectores de la economía. A su vez se esperaba beneficiar a 11 instituciones intermediarias del ecosistema uruguayo (como cámaras, universidades, incubadoras, aceleradoras, etc.) que formarían parte de las acciones de promoción o como proveedoras de conocimiento.

El potencial de generación de trabajo y de efecto derrame hacia otros sectores de la economía se consideraron como factores de priorización en la elección de las iniciativas a ser apoyadas por la ANII. Se esperaba que el programa genere o retenga 600 puestos de trabajo vinculados a los distintos sectores involucrados.

⁶ OECD Innovation policy platform

⁷ Véase por ejemplo, el programa piloto lanzado en 2011-2012 por la Agencia Sueca para el Crecimiento Económico y Regional (SAERG) en tres regiones de Suecia (Västra Götaland, Värmland y Stockholm-Sörmland-Gotland) o el programa Innovationsgutschein C en la región de Baden Württemberg en Alemania.

⁸ Por ejemplo, en Reino Unido, se puso en marcha el proyecto de “Creative Credits” en la ciudad de Manchester con el apoyo de NESTA. El programa entrega un voucher a PyMEs tradicionales para ser usado en la contratación de empresas creativas. Los resultados de una evaluación experimental indican que esta intervención ha logrado generar nuevos nexos entre pequeñas y medianas empresas tradicionales y el sector creativo, con el cual no hubiesen trabajado a no ser por la intervención pública. Adicionalmente se incrementaron las tasas de innovación y el crecimiento de las ventas. En Salzburg, Austria se llevó a cabo un programa similar llamado VINCI (Vouchers in Creative Industries). El 90% de las empresas participantes reconoció que en ausencia del programa nunca se hubiese creado la conexión con el sector creativo, mientras que el 80% de los beneficiarios declaró querer mantener esta en proyectos futuros. Visto el éxito del programa, este fue escalado a nivel nacional, beneficiando anualmente 300 empresas.

LA SOLUCIÓN

LA SOLUCIÓN

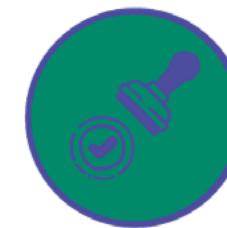
A nivel de resultado se buscaba incrementar la innovación en las pequeñas y medianas empresas creativas, promoviendo la colaboración para la innovación entre las industrias creativas y otros sectores de la economía y contribuir a generar o retener un mayor número de empleos vinculados a la economía del conocimiento.

Además, el programa apuntaba a promover el desarrollo de las industrias creativas, estableciendo conexiones con otras empresas o entidades intermediarias proveedoras de conocimiento y tecnología, así como ampliando sus potenciales clientes, lo que además apuntaba a facilitar la sinergia entre industrias.

Se estableció inicialmente sensibilizar a los actores locales sobre los beneficios de trabajar colaborativamente a través de actividades específicas que estuvieron complementadas con una gama de instrumentos financieros de apoyo a las alianzas. Los servicios a ser brindados por el proyecto incluían:



Sensibilización y articulación para la colaboración intersectorial.



Validación comercial y tecnológica de la vinculación.



Vouchers de innovación para el desarrollo de nuevos productos, procesos y/o modelos de negocio intersectorial.



Implementación de la innovación.

El modelo de apoyo, por lo tanto, preveía acciones a nivel de ecosistema, así como instrumentos dirigidos a las empresas para incubar y acelerar iniciativas asociativas. Las empresas clientes contaban con la posibilidad de acceder a cualquiera de estos instrumentos sin necesidad de haber transitado etapas anteriores.

El diferencial de esta propuesta radicó en el uso del instrumento de los vouchers para estimular la oferta y la demanda de bienes y servicios creativos. Por un lado, el instrumento de vouchers reduce el riesgo en etapas tempranas de producción y estimula la innovación en las empresas de las industrias creativas. Por otro lado, los vouchers fomentan la colaboración intersectorial entre empresas creativas y otros sectores de la economía.

Desde otra perspectiva, con este instrumento se apuntaba a fortalecer el sistema de innovación blanda en Uruguay, a través del acercamiento de sectores con dificultades de vinculación. Además, se buscaba introducir de alguna manera un mecanismo de innovación abierta precisamente en las industrias convergentes de varias ramas, un fenómeno global y muy reciente.

En ese marco el programa desarrolló 4 componentes, a saber:

Componente I – Sensibilización, capacitación y articulación para la colaboración intersectorial. El objetivo de este componente fue sensibilizar y capacitar a los diversos actores del ecosistema sobre las ventajas en materia de innovación y competitividad generadas por la colaboración intersectorial entre empresas creativas y empresas de otros sectores económicos. A través de este componente se financiaron: (i) actividades de sensibilización, capacitación y articulación intersectorial; (ii) visitas de expertos internacionales para difusión de experiencias exitosas; y (iii) sistematización y difusión de los aprendizajes logrados.

Componente II - Testear, invertir y llevar a escala soluciones creativas. El objetivo del componente es apoyar las actividades colaborativas de pre innovación o innovación entre PyMEs del sector de las industrias creativas y otros sectores de la economía o viceversa. A través de este componente se financiaban las siguientes actividades: (i) validación tecnológica y comercial de iniciativas intersectoriales; (ii) apoyo a iniciativas intersectoriales de pre innovación e innovación; e (iii) implementación de iniciativas de innovación.

Componente III - Ejecución y supervisión. El objetivo del componente era articular las capacidades existentes en ANII con aquellas que se han contratado para la ejecución específica de este programa. A través de este componente se financió (I) la adquisición de equipamiento informático; y (ii) la contratación de recursos humanos para la ejecución del programa.

Componente IV - Monitoreo, evaluación y revisiones ex-post. El objetivo del componente era la obtención y procesamiento de información tanto para el monitoreo de la ejecución del programa, como para apoyar la toma de decisiones y la evaluación final del mismo. A través de este componente se financiaron encuestas de seguimiento, la evaluación intermedia y final, así como una auditoría ex-post.



IMPULSANDO NUEVAS OPORTUNIDADES

FINANCIAMIENTO A LA INNOVACIÓN A TRAVÉS DE VOUCHERS

Si bien Uruguay es uno de los países de América Latina y el Caribe más avanzados en desarrollo y exportación de TIC, el nivel de adopción de productos y servicios de las industrias creativas por parte de las pequeñas y medianas empresas se ha considerado bajo, lo que ha traído consecuencias como la pérdida de oportunidades de negocio y la falta de modernización para transformar las empresas hacia modelos de mayor valorización. Las herramientas que se propusieron implementar con el programa analizado en este documento buscaban bajar las barreras de acceso a las Industrias Creativas como aliados estratégicos por parte de las empresas de otros sectores económicos y fortalecer los vínculos entre ellos.

Con el fin de incentivar la inversión privada en actividades de innovación, se utilizan instrumentos como vouchers (o bonos) de cofinanciación de proyectos entre empresas para realizar pruebas de concepto, desarrollo de prototipos, pilotaje y un mayor acompañamiento al empresariado.

Los vouchers son instrumentos de apoyo a la innovación ampliamente utilizados a nivel global. Su finalidad es disminuir la brecha existente entre los proveedores de conocimiento y servicios y las necesidades de innovación de las empresas, e incentivar el mercado al conectar a dichos proveedores con las empresas que busquen mejorar e innovar en sus productos, servicios, procesos y/o formas de comercialización. En ese sentido, su propósito es el de contribuir al desarrollo de soluciones innovadoras para problemas o desafíos de productividad y/o competitividad de las empresas, a través de la vinculación con proveedores de conocimiento y servicios.

Estas herramientas de apoyo son consideradas de fácil acceso y rápida implementación y permiten a las empresas acceder a la contratación de expertos provistos por la oferta de conocimiento que resulta clave para promover formas básicas de innovación en las empresas. Los vouchers de innovación consisten en incentivos económicos otorgados por los gobiernos locales, regionales y nacionales a empresas privadas con el fin de abordar objetivos predefinidos, generalmente asociados a necesidades de innovación, incentivando la adopción de nuevas tecnologías, servicios o capacidades.

VOUCHERS DE INNOVACIÓN PARA DESTAPAR NUEVAS OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO

En 2016 la ANII buscó definir una estrategia orientada a la promoción de proyectos de innovación por parte del sector de las industrias creativas con potencial dinámico, incluyendo en éstas distintas áreas en condiciones de capitalizar oportunidades de crecimiento.

Las industrias creativas en Uruguay vienen presentando un significativo potencial de desarrollo. De acuerdo con lo reportado por la Cuenta Satélite de Cultura, en 2009 los sectores de publicaciones, audiovisual, artes plásticas, fotografía, música y museos explicaron casi el 1% del PIB y generaron casi 20.000 puestos de trabajos⁹. Sin embargo, las pymes de la economía creativa en Uruguay enfrentaban restricciones para la innovación en términos de generación de iniciativas conjuntas con otros sectores de la economía. A su vez, se identificaba como una dificultad de otros sectores de la economía la inclusión de aspectos creativos en sus productos o procesos de manera estratégica más allá de lo estético.

En el caso uruguayo, si bien era posible visualizar diferencias dentro del sector creativo, las empresas y emprendedores de dicho sector usualmente se caracterizaban por una escasa formación en el área de gestión empresarial y una fuerte asociación de sus iniciativas a la captura de fondos públicos, al mismo tiempo que se identificaba también una baja conexión con el ecosistema emprendedor y con el sector productivo no creativo en general.

De esta forma se comenzó a buscar una solución que permitiera desarrollar las industrias creativas, vincularlas con otros sectores de la economía y también incidir en que a través de la inclusión de los servicios brindados por dicha industria los sectores tradicionales mejoraran sus productos, lograran posicionarse en los mercados de destino agregando valor diferencial y generando innovación.

En base a experiencias internacionales, surgió la concepción de un instrumento de voucher que logre acercar a las empresas del sector creativo a la ANII, para luego profundizar su relacionamiento y dar continuidad mediante la postulación a otros instrumentos que conforman la oferta de apoyos de la Agencia.

La posibilidad de avanzar con un programa de vouchers cobró sentido en virtud que las industrias creativas enfrentaban una oportunidad de extraer ganancias de la cooperación con empresas de otros sectores, en tanto encontraban los canales para desarrollar acciones conjuntas que les permitieran visualizar estas ganancias, así como la posibilidad de potenciar otros sectores a través de la incorporación de servicios creativos.

⁹ <https://www.gub.uy/ministerio-educacion-cultura/politicas-y-gestion/cuenta-satelite-cultura-del-uruguay>

Para llegar a una profundización de los vínculos intersectoriales, se consideró vital avanzar primero en instancias y herramientas de menor riesgo, ágiles y de sencilla aplicación, evaluación y gestión, que faciliten el encuentro de las empresas, creación de redes de confianza, y consecución de las primeras acciones de experimentación e innovación.

Fue así que se diseñó e implementó junto a BID Lab el programa **“Vouchers de innovación de las industrias creativas”** como una primera experiencia de la ANII con el BID Lab.

Durante la preparación de esta intervención, BID Lab, con el apoyo de la División de CTI del Banco, y ANII realizaron un conjunto de talleres con instituciones y empresas del sector creativo y de otros sectores de la economía de los que se obtuvieron un conjunto de insumos, que fueron fundamentales para el diseño:

- Baja densidad de interacciones entre las empresas e instituciones de las industrias creativas con las instituciones generadoras de conocimiento y con las industrias tecnológicas y tradicionales.
- Percepción de una barrera de entrada importante para los instrumentos disponibles en ANII para el sector creativo.
- Existencia de otros fondos públicos de bajo monto y en algunos casos con escasa continuidad (Dinatel, Fondo audiovisual, Fondos concursables del MEC, Programa Prodiseno del MIEM) que se utilizaban para inversiones de bajo valor agregado (diseño de páginas web, participación en ferias, capacitaciones, entre otros).
- Importancia de contar con un instrumento ágil en su evaluación y con un período de ejecución corto.
- Importancia de tener un componente de sensibilización y desarrollo de redes.
- Oportunidad de favorecer el derrame luego de los desarrollos a otros instrumentos de la ANII.



Para Matteo Grazzi, Especialista en la División de Competitividad e Innovación en el BID y colíder del diseño de la operación, había tres necesidades fundamentales al momento de las primeras etapas:

- 1. Interés general, en toda la región, por saber qué instrumentos eran los más adecuados para fomentar las industrias creativas (o también llamada la economía naranja). En esos años hubo muchas publicaciones relacionadas a las industrias creativas¹⁰.
- 2. ANII contaba con baja llegada a través de sus instrumentos tradicionales a los sectores de las industrias creativas, no siendo beneficiarios habituales de sus programas.
- 3. Se evidenció, luego de las entrevistas mantenidas con empresas del sector creativo y con empresas tecnológicas, que existía una oportunidad para incluir insumos creativos en los productos tecnológicos como factor de agregado de valor y aumento de competitividad.

Una alternativa para levantar estas limitantes fue testear la experiencia de Nesta con los *Creative Credits*¹¹, que habían demostrado tener varios beneficios para las Pymes:



- (i) Permitieron la ejecución de proyectos que de otro modo no se habrían llevado a cabo,
- (ii) apalancaban la experiencia y el potencial innovador de las industrias creativas para el crecimiento de las pymes,
- (iii) Su ejecución es menos costosa que otros esquemas de transferencia de conocimientos,
- (iv) el proceso de delivery es muy sencillo.

Con estos insumos, se visualizó a los vouchers como una oportunidad para que empresas pequeñas y medianas del sector de las industrias creativas puedan vincularse con empresas de otros sectores, con una visión global de las oportunidades que puede presentar la complementación intersectorial para lograr innovaciones en sectores de alto valor agregado.



El abordaje desde un voucher intersectorial implicaba un nuevo paradigma de intervención en el sector creativo debido a que históricamente las políticas desarrolladas en relación con la mejora de las capacidades empresariales y de la internacionalización del sector ha focalizado sus esfuerzos en capacitar a los empresarios y emprendedores en el manejo de herramientas que les eran ajenas para mejorar sus modelos de negocio. El voucher intersectorial implica un abordaje en el que las habilidades tecnológicas o de modelos de negocio se suplen desde la complementación con otros sectores. En ese sentido las metas planteadas al inicio del programa fueron las siguientes:

10 <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Pol%C3%ADticas-p%C3%BAblicas-para-la-creatividad-y-la-innovaci%C3%B3n-impulsando-la-econom%C3%ADa-naranja-en-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe.pdf> <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/La-Econom%C3%ADa-Naranja-Una-oportunidad-infinita.pdf>
11 https://media.nesta.org.uk/documents/creative_credits.pdf

CUALITATIVO

 Indicador de resultado	 Meta esperada
Promedio de empleos creados/vinculados por empresas	2,2
Número de empresas y entidades intermedias beneficiarias de colaboración.	270
Porcentaje de proyectos de colaboración terminados satisfactoriamente	70%
Porcentaje de empresas que reportan mejor conocimiento de los sectores con los que trabajaron	50%
Incremento en inversión en innovación en las empresas participantes	1,5
Incremento de las empresas beneficiarias que innovan	20%
Porcentaje de empresas que continúan su relación asociativa una vez finalizado el proyecto	20%

CUANTITATIVO | Sensibilización y articulación para la colaboración intersectorial

 Indicador de resultado	 Meta esperada
Número de entidades intermedias beneficiarias con proyectos de fomento financiados	11
Número de personas sensibilizadas para generar vínculos innovativos	800

CUANTITATIVO | Testear, invertir y llevar a escala soluciones creativas

 Indicador de resultado	 Meta esperada
Número de postulaciones para instrumento de validación	72
Número de “validaciones” aprobadas	36

EXPRIMIENDO LA NARANJA: EL PROGRAMA DE ANII + BID LAB.

Como objetivo general, el programa buscaba potenciar el rol de las empresas creativas¹² como agentes de innovación en la economía uruguaya. En cuanto al objetivo específico, se buscaba incrementar la inversión en innovación en las pymes creativas y de otros sectores económicos de Uruguay, a través de la colaboración intersectorial.

SE APUNTABA A POSICIONAR A LAS INDUSTRIAS CREATIVAS COMO AGENTES DE INNOVACIÓN Y AUMENTO DE LA COMPETITIVIDAD MEDIANTE LA IMPLEMENTACIÓN DE INSTRUMENTOS DE COFINANCIACIÓN.

En ese sentido, se apuntaba a posicionar a las industrias creativas como agentes de innovación y aumento de la competitividad, junto a otros sectores económicos, mediante la implementación de instrumentos de cofinanciación de proyectos con fondos no reembolsables. Los instrumentos fueron diseñados para que puedan aplicar tanto las empresas de las industrias creativas, como del resto de los sectores económicos de Uruguay.

El programa "Vouchers de innovación en las industrias creativas de Uruguay" - ATN_ME-15756-UR ha tenido un período de financiación que abarca de **diciembre de 2016 a junio de 2021**. El contrato fue firmado el 20 de diciembre de 2016 definiendo como institución ejecutora a la ANII. El presupuesto inicial total de esta cooperación técnica se detalla de la siguiente manera:



Importe total de la cooperación
USD 3.096.344

Aporte BID Lab (no reembolsable)
USD 999.980

Aporte ANII + Beneficiarios
USD 2.096.364

En el marco del programa de referencia se diseñaron herramientas de apoyo que pueden llamarse "de ida y vuelta".

12 En el marco del programa "Vouchers de innovación en las industrias creativas de Uruguay" se consideraron como empresas creativas aquellas que pertenecen a los sectores incorporados en el ANEXO 1.

Por un lado, se pusieron en marcha instrumentos cuyos destinatarios son empresas de las industrias creativas para que puedan vincularse con empresas de otros sectores de la economía o con empresas de otras industrias creativas:



Validación técnica y comercial para industrias creativas



Vouchers de innovación para empresas de las industrias creativas



Conexiones creativas

Por otro lado, se pusieron a disposición de las empresas externas a lo creativo instrumentos para que pudieran vincularse con empresas creativas y así potenciar sus productos, servicios y procesos mediante el uso de los beneficios y capacidades de los creativos:



Vouchers de innovación para contratar empresas creativas



Exploración creativa

En función del seguimiento y evaluación permanente del programa, BID Lab y ANII iteraron algunos de los instrumentos incluyendo dos nuevos: exploración creativa y conexiones creativas.

Las actividades de sensibilización desarrolladas por ANII, fueron complementadas por otras lideradas por organizaciones del ecosistema. A estas se le llamo "Actividades de fomento de industrias creativas" cuyo objetivo era seleccionar proyectos que planteen sensibilizar e informar a diferentes públicos sobre los beneficios del trabajo colaborativo intersectorial. Los impactos de la pandemia del COVID - 19 en el sector creativo, impulsaron a ANII y a BID Lab a utilizar este mismo mecanismo para lanzar desafíos creativos que buscaban concientizar sobre el tratamiento y cuidados a tener relacionados a este nuevo escenario, entretener, hacer más amena la cuarentena preventiva, la convivencia

prolongada con otras personas o aquellas que se encontraban solas o en situación de vulnerabilidad a raíz de esa situación.

A continuación se realiza una descripción del grupo de instrumentos que conformaron el programa en su totalidad:

:: Instrumentos para la industria creativa ::

VALIDACIÓN TÉCNICA Y COMERCIAL PARA EMPRESAS DE LAS INDUSTRIAS CREATIVAS

El objetivo era incrementar la inversión en las industrias creativas, por lo que se buscaba que las empresas del sector creativo exploren la viabilidad técnica o comercial de una idea o concepto a través de una colaboración intersectorial concreta.



La postulación debía realizarla una empresa del sector de las industrias creativas quien solicitaba el instrumento para ejecutarlo con una empresa de otro sector económico.

Podían acceder empresas de las industrias creativas cuya rama principal de actividad sea una de las detalladas en el Anexo 1 de este documento.

En el marco de este instrumento, se consideraban aquellos proyectos que planteen la exploración técnica o comercial de una iniciativa. El foco debía estar en la exploración de una posible innovación en producto, servicio, proceso o comercialización. En ese sentido, se financiaban proyectos que estudien la utilidad, pertinencia, potencialidad de uso o valor de mercado de la innovación propuesta.

El resultado de la validación debía incluir un informe de viabilidad técnica o comercial de la propuesta.

El instrumento operaba bajo la modalidad de ventanilla abierta, el financiamiento otorgado era del 100% del costo del proyecto, con un aporte máximo de USD 4.000 (se otorgaba la equivalencia en pesos uruguayos) y el plazo de ejecución era de seis meses.

El desembolso se realizaba a través de un adelanto inicial del 90% del subsidio aprobado y un reembolso del 10% restante una vez finalizada la ejecución del proyecto.



[VER DOCUMENTOS RELACIONADOS A ESTA CONVOCATORIA.](#)

VOUCHERS DE INNOVACIÓN PARA EMPRESAS DE LAS INDUSTRIAS CREATIVAS

El objetivo era promover la realización de proyectos de innovación en las empresas de las industrias creativas, favoreciendo la vinculación entre empresas del sector creativo con empresas de otros sectores económicos. Se esperaba que el uso de este instrumento promueva el desarrollo de nuevos productos o modelos de negocio.



Los beneficiarios eran empresas de las industrias creativas, que solicitan el instrumento para ejecutarlo con una empresa de otro sector económico.

Podían acceder empresas de las industrias creativas cuya rama principal de actividad sea una de las detalladas en el Anexo 1 de este documento.

Los proyectos debían estar alineados con la generación de innovación y mejora en producto, servicio, proceso o comercialización y debían presentar una propuesta para desarrollar una solución a través del desarrollo y testeado de conceptos o prototipos.

Los proyectos aprobados recibieron un financiamiento no reembolsable de hasta el 80% de su presupuesto, con un tope máximo de hasta USD 6.000 (se otorgaba la equivalencia en pesos uruguayos), debiendo ejecutar el proyecto en un plazo máximo de seis meses.

El desembolso se realizaba a través de un adelanto inicial del 60% del subsidio aprobado y un reembolso del 40% restante una vez finalizada la ejecución del proyecto.



[VER DOCUMENTOS RELACIONADOS A ESTA CONVOCATORIA.](#)

CONEXIONES CREATIVAS

El objetivo era facilitar la vinculación entre distintos subsectores de las industrias creativas. Con este instrumento se buscaba que las empresas de las industrias creativas puedan vincularse entre sí para agregar innovación y valor diferencial a sus productos, servicios, procesos o formas de comercialización.



Podían acceder empresas de las industrias creativas cuya rama principal de actividad sea una de las detalladas en el Anexo 1 de este documento.

La postulación debía realizarla una empresa del sector de las industrias creativas quien solicitaba la "conexión creativa" para ejecutarla con otra empresa de las industrias creativas, siempre y cuando la misma pertenezca a otro subsector creativo.

Los proyectos a considerar debían estar alineados con la generación de innovación y valor agregado en producto, servicio, proceso o comercialización, así como la solución de un problema o aprovechamiento de una oportunidad respecto al mercado al que se pretendía ingresar.

Los proyectos aprobados recibieron un financiamiento no reembolsable de hasta el 80% de su presupuesto con un aporte máximo de hasta USD 6.000 (se otorgaba la equivalencia en pesos uruguayos). Los beneficiarios tenían un plazo máximo de seis meses para ejecutar los proyectos.

El desembolso se realizaba a través de un adelanto inicial del 60% del subsidio aprobado y un reembolso del 40% restante una vez finalizada la ejecución del proyecto.

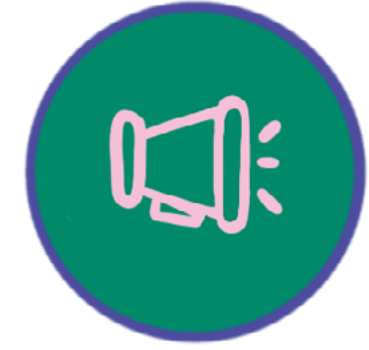
Las actividades financiadas estaban limitadas a la contratación de servicios creativos de subsectores distintos a la proponente.



[VER DOCUMENTOS RELACIONADOS A ESTA CONVOCATORIA.](#)

ACTIVIDADES DE FOMENTO DE INDUSTRIAS CREATIVAS

Con este concurso se buscaba seleccionar propuestas que apunten a sensibilizar a diversos actores sobre las ventajas y potencialidades del trabajo colaborativo, en materia de innovación, estrategia empresarial y competitividad, generadas por la vinculación intersectorial entre actividades de las industrias creativas junto al resto de los sectores de la economía nacional.



Se esperaba, por medio de las acciones a financiar, el desarrollo de actividades de sensibilización, capacitación o colaboración, mediante la generación de espacios de articulación presencial o virtual donde empresas e instituciones de diversos sectores puedan encontrarse con empresas e instituciones creativas, con el foco principal de facilitar e incentivar la generación de nuevas alianzas y acciones conjuntas que puedan generar proyectos financiados bajo el resto de los instrumentos del programa de Industrias Creativas de ANII.

Podían ser beneficiarias aquellas organizaciones públicas o privadas (de cualquier sector) que representen o reúnan a una considerable masa crítica, que se propongan realizar actividades de sensibilización y de fomento sobre las potencialidades del trabajo colaborativo entre las industrias creativas y el resto de los sectores económicos.

Las instituciones debían contar con las capacidades técnicas adecuadas para llevar adelante las actividades planificadas.

Los proyectos seleccionados recibían un apoyo de hasta un máximo de USD 5.000 (se otorgaba la equivalencia en pesos uruguayos) por hasta el 80% del costo del plan de trabajo aprobado, para llevar adelante el proyecto, que no podía exceder doce meses de ejecución.

El desembolso se realizaba a través de un adelanto inicial del 60% del subsidio aprobado y un reembolso del 40% restante una vez finalizada la ejecución del proyecto.

Se financiaban, entre otras, actividades vinculadas a la difusión de casos de éxito y buenas prácticas de cooperación entre industrias creativas y otros sectores, así como actividades de networking entre empresas e instituciones involucradas en estas actividades, rondas de negocios, etc.



[VER DOCUMENTOS RELACIONADOS A ESTA CONVOCATORIA.](#)

:: Instrumentos para la industria tradicional (externa a lo creativo) ::

EXPLORACIÓN CREATIVA



Este instrumento buscaba promover que las empresas de sectores tradicionales se vinculen con empresas de las industrias creativas para explorar el desarrollo de posibles acciones disruptivas que puedan agregar innovación y valor diferencial a los productos, servicios, procesos o formas de comercialización de las empresas tradicionales. El resultado de esta exploración debía incluir un informe con la o las propuestas creativas, así como la descripción de su viabilidad técnica o comercial.

Podían acceder a este programa empresas de las industrias tradicionales independientemente de su tamaño, que solicitaban el instrumento para vincularse con una empresa de las industrias creativas.

El instrumento operaba bajo la modalidad de ventanilla abierta y el financiamiento otorgado era del 100% del costo del proyecto, con un aporte máximo de USD 4.000 (se otorgaba la equivalencia en pesos uruguayos) y el plazo de ejecución era de seis meses.

El desembolso se realizaba a través de un adelanto inicial del 90% del subsidio aprobado y un reembolso del 10% restante una vez finalizada la ejecución del proyecto



[VER DOCUMENTOS RELACIONADOS A ESTA CONVOCATORIA.](#)

VOUCHERS DE INNOVACIÓN PARA CONTRATAR EMPRESAS DE LAS INDUSTRIAS CREATIVAS

El objetivo era promover la vinculación entre empresas del sector tradicional y empresas del sector creativo para generar innovación y mejora en productos, servicios, procesos o formas de comercialización, como puntapié hacia proyectos colaborativos de mayor tamaño.

Podían acceder a este programa empresas de las industrias tradicionales independientemente de su tamaño y ubicación que solicitaban el instrumento para vincularse con una empresa de las industrias creativas.

El instrumento operaba bajo la modalidad de ventanilla abierta, y los proyectos aprobados obtenían un financiamiento no reembolsable de hasta el 80% de su presupuesto, con un tope máximo de hasta USD 6.000 (se otorgaba la equivalencia en pesos uruguayos), debiendo ejecutar el proyecto en un plazo máximo de seis meses.

El desembolso se realizaba a través de un adelanto inicial del 60% del subsidio aprobado y un reembolso del 40% restante una vez finalizada la ejecución del proyecto



[VER DOCUMENTOS RELACIONADOS A ESTA CONVOCATORIA.](#)

Los instrumentos detallados anteriormente tenían en común las siguientes características:

- 1.** Un mismo beneficiario no podía tener más de un instrumento activo simultáneamente.
- 2.** Cada beneficiario podía ejecutar hasta tres instrumentos en total a lo largo de la duración del programa.
- 3.** Las herramientas de apoyo, salvo “actividades de fomento de industrias creativas” operaban bajo la modalidad de ventanilla abierta.
- 4.** A la hora de postular, no se hacía distinción por tamaño de empresa ni por su ubicación geográfica, esto último siempre que estuvieran comprendidos en territorio uruguayo.
- 5.** Junto con la solicitud de los instrumentos, el proponente debía indicar la empresa prestadora de servicios con la que llevaría adelante el proyecto. En los casos en que las empresas no tuvieran acceso a potenciales prestadores de servicios posibles se triangulaba a través de ANII con instituciones que representaban empresas en las ramas de interés para facilitar el acceso a la información y potenciar los vínculos.
- 6.** Los resultados de los instrumentos debían estar orientados en lograr un impacto positivo en el negocio de quien postula y ser actividades nuevas para la empresa postulante.
- 7.** Todos los proyectos eran evaluados por un Comité de Evaluación y Seguimiento (CES) independiente de ANII, que estaba conformado por profesionales y expertos en las temáticas correspondientes.
- 8.** Los procedimientos de postulación, evaluación y seguimiento eran comunes a todos los llamados para empresas¹³.

13 <https://www.anii.org.uy/upcms/files/listado-documentos/documentos/bases-generales-innovacion.pdf>



RESULTADOS DEL PODER DEL VÍNCULO



RESULTADOS DEL PODER DEL VÍNCULO

En relación a los resultados esperados a nivel de propósito se superaron las metas previstas. El programa cerró sus ventanillas en diciembre de 2020 con un total de 187 proyectos aprobados, observándose un récord de 92 aprobaciones durante 2020 lo que permite inferir el éxito de las iteraciones realizadas en el transcurso del mismo, así como el afianzamiento del programa ante el público objetivo logrando resultados satisfactorios.

Respecto a la demanda de los instrumentos, la que tuvo mayor éxito fue el voucher de innovación para contratar empresas creativas con un total de 93 proyectos aprobados (significa el 50% del total de proyectos), seguido de la herramienta de actividades de fomento de las Industrias Creativas con 36 proyectos aprobados (19% del total) y de exploración creativa con un total de 34 proyectos aprobados (18% del total).

En lo que a resultados cualitativos se refiere se observa un promedio de cumplimiento de 286% por encima de lo esperado en la matriz de resultados definida en el programa. En relación a los resultados del componente 1, se observa un cumplimiento de las metas previstas con un promedio de 314% de lo proyectado inicialmente. Sobre el componente 2 se han logrado superar 5 de los 6 indicadores esperados en la matriz de resultados, llegando de todos modos a un promedio de cumplimiento del 114%.



187
PROYECTOS
APROBADOS



390
EMPRESAS
FORTALECIDAS



99%
REPORTA MÁS
VALOR AGREGADO



96%
CONTINÚA CON
EL VÍNCULO



+2400
PERSONAS
SENSIBILIZADAS



+2800
EMPLEOS CREADOS
O RETENIDOS

Dentro de los resultados obtenidos del programa se evidencia que el 96% de los beneficiarios declara continuar con el vínculo con el "proveedor" más allá del subsidio recibido. Respecto al logro de mejoras en término de desempeño y productividad de las firmas, el 99% declara haber tenido un mejor conocimiento del aporte desde el punto de vista comercial y empresarial de los sectores creativos con los que se han vinculado, además de reportar un 99% de conformidad con los resultados de los vínculos generados. Respecto al aumento de la inversión en insumos creativos por parte de las empresas no creativas, se visualiza que los beneficiarios del programa han incrementado en 3,1 la inversión en innovación luego de ser beneficiarios, al mismo tiempo que se identificó que las empresas beneficiarias aumentaron un 125% sus acciones de innovación frente a las no beneficiarias¹⁴. Por otra parte se observó que particularmente para los instrumentos de conexiones creativas (91 %), los Vouchers de Innovación (68 %) y los desafíos creativos COVID-19 (68%) lograron atraer un público nuevo para la ANII, lo que permite advertir que instrumentos focalizados en sectores emergentes no sólo aporta un perfil de empresas diferentes, sino que además puede ser una buena forma de ampliar la base de potenciales beneficiarios de ANII¹⁵.

A continuación se detallan los logros alcanzados en relación a la matriz planificada:

CUALITATIVO			
Indicador de resultado	Meta	Resultado obtenido	Porcentaje de cumplimiento
Promedio de empleos creados/vinculados por empresas.	2,2	20	909%
Número de empresas y entidades intermedias beneficiarias de colaboración.	270	390	144%
Porcentaje de proyectos de colaboración terminados satisfactoriamente.	70%	99%	141%
Porcentaje de empresas que reportan mejor conocimiento de los sectores con los que trabajaron.	50%	99%	198%
Incremento en inversión en innovación en las empresas participantes.	1,5	3,1	206%
Incremento de las empresas beneficiarias que innovan.	20%	125%	625%
Porcentaje de empresas que continúan su relación asociativa una vez finalizado el proyecto.	20%	96%	480%

14 Datos obtenidos de las declaraciones de los beneficiarios en los informes de cierre de los proyectos.
15 Dato obtenido del informe de seguimiento de actividades 2020 de ANII - <https://bit.ly/3CUo7rw>

CUANTITATIVO | Sensibilización y articulación para la colaboración intersectorial

Indicador de resultado	Meta	Resultado obtenido	Porcentaje de cumplimiento
Número de entidades intermedias beneficiarias con proyectos de fomento financiados.	11	36	327%
Número de personas sensibilizadas para generar vínculos innovativos.	800	2402	300%

CUANTITATIVO | Testear, invertir y llevar a escala soluciones creativas

Número de postulaciones para instrumento de validación.	72	85	118%
Número de "validaciones" aprobadas.	36	37	103%
Número de postulaciones para vouchers de innovación.	260	274	105%
Número de "vouchers" de innovación aprobados.	88	114	129%
Número de postulaciones recibidas para implementación de la innovación y otros instrumentos.	30	21	70%
Número de proyectos aprobados de implementación de la innovación y otros instrumentos.	10	16	160%



CASOS DE ÉXITO:



REALIDAD VIRTUAL EN TRATAMIENTOS MÉDICOS

Este proyecto logró mitigar el estrés de los niños en una cirugía o un procedimiento invasivo.
Vínculo: Industria de la Salud + Industria Creativa.

[▶ VER VIDEO DE CASO](#)

PACKSTA

Este proyecto permitió desarrollar una acción de responsabilidad ambiental a través de la creación de un packaging innovador y sustentable.
Vínculo: Industria de Alimentos + Industria Creativa.

[▶ VER VIDEO DE CASO](#)



ROBOTIC DRUMS

Este proyecto permitió perfeccionar un robot capaz de reproducir sonidos de percusión leyendo una partitura digital para giras internacionales.
Vínculo: Industria Creativa + Tecnología.

[▶ VER VIDEO DE CASO](#)



LA CHEVRE BLANCHE

Este proyecto permitió aumentar la competitividad de una empresa familiar permitiéndole acceder a nuevos mercados y así aumentar sus ventas.
Vínculo: Industria Láctea + Industria Creativa.

[▶ VER VIDEO DE CASO](#)





READ TO ME

Este proyecto permitió agregar valor tecnológico a un producto innovador creado por una productora digital.

Vínculo: Industria Creativa + Industria Tecnológica.



[VER VIDEO DE CASO](#)

REALIDAD AUMENTADA SÁMAGO

Este proyecto desarrolló una plataforma digital que permite ver cómo quedará el mobiliario antes de adquirirlo.

Vínculo: Industria Creativa + Tecnología.



[VER VIDEO DE CASO](#)



TOC TOC VIAJES

Este proyecto desarrolló islas de viaje las cuales lograron concretar el 70% de las ventas de la empresa.

Vínculo: Industria Tecnológica + Industria Creativa.



[VER VIDEO DE CASO](#)





SAMIC

Este proyecto desarrolló una línea de productos premium con diseño nacional que logró optimizar costos y tiempos de producción.

Vínculo: Industria Láctea + Industria Creativa.



VER VIDEO DE CASO

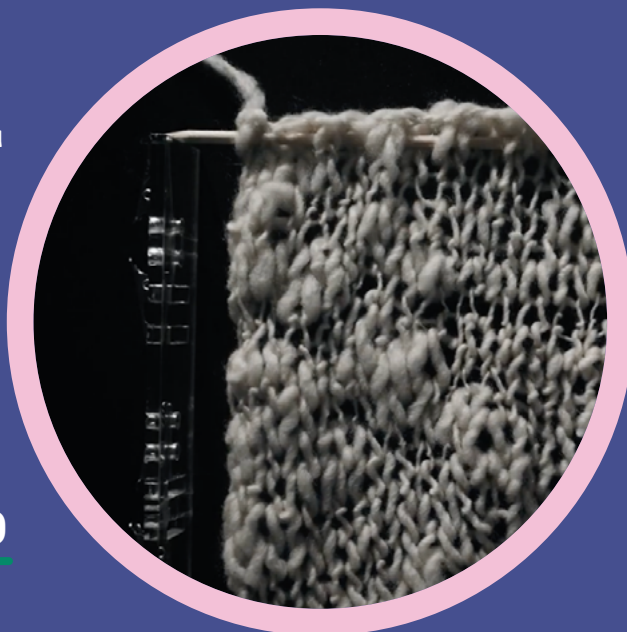
LANAS TRINIDAD

Este proyecto permitió analizar la fibra de la lana para identificar nuevas aplicaciones, promover la innovación sustentable y ampliar sus líneas comerciales.

Vínculo: Industria Lanera + Industria Creativa.



VER VIDEO DE CASO



LIBROS INTERACTIVOS

Este proyecto permitió agregar valor a libros tradicionales para desarrollar una nueva línea de negocio que le permita a la editorial diferenciarse en la industria de habla hispana.

Vínculo: Industria Editorial + Música + Animación.



VER VIDEO DE CASO



DINPICS

Este proyecto permitió incorporar tecnología a un estudio fotográfico a través del desarrollo de un software para optimizar tiempos, procesos y simplificar la comunicación con los clientes.

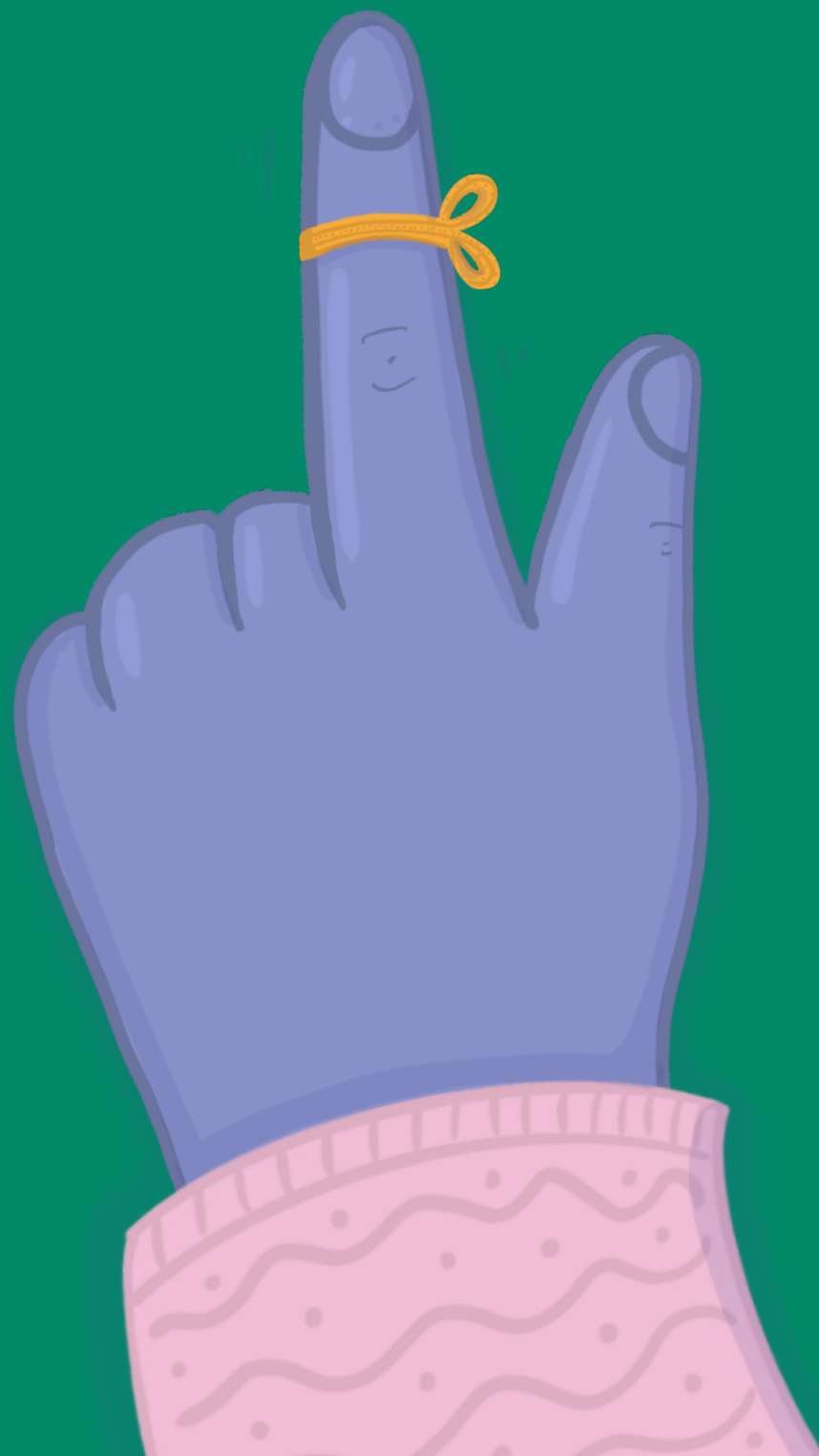
Vínculo: Industria Creativa + Tecnología.



VER VIDEO DE CASO



REFLEXIONES Y LECCIONES APRENDIDAS



REFLEXIONES Y LECCIONES APRENDIDAS

LA MIRADA INTERNA:

Para poder exponer los aprendizajes derivados de la ejecución del programa se comparten algunas reflexiones fruto de la experiencia obtenida por la coordinación del programa así como del equipo operativo del mismo.

Como en todo experimento de BID Lab las metas inicialmente planteadas partían de una serie de hipótesis que, si bien habían derivado de un relevamiento realizado en el año 2016, desconocían ciertos aspectos relacionados a la diversidad de realidades de las industrias creativas que la experiencia desarrollada en el transcurso del programa terminó de revelar.

Con el aprendizaje obtenido durante la ejecución del programa, Javier Pastorino (coordinador) considera que los relevamientos iniciales se realizaron con personas que quizás ya tenían un cierto grado de conocimiento y/o sensibilización sobre el potencial de la innovación colaborativa, pero que no representaban a la media del sector. A su vez Pastorino entiende que hubo puntos del diseño inicial del mismo que planteaban replicar experiencias de Reino Unido, pero que no estaban adecuadas y enfocadas a la realidad de Uruguay. A modo de ejemplo, se planteaba la búsqueda de proyectos con un enfoque centrado principalmente en complejidades tecnológicas -se pensaba en el desarrollo de campos electromagnéticos para que actores leviten en escena- para agregar valor a las industrias creativas, que con la evidencia es posible afirmar que no representaba la realidad nacional, lo que hizo que se tuviera que iterar en varias oportunidades con distintos instrumentos.



Javier Pastorino

ADEMÁS DE LOS INSTRUMENTOS PARA INCENTIVAR LOS VÍNCULOS Y EFECTUAR SENSIBILIZACIÓN, ES IMPORTANTE ACOMPAÑAR CON HERRAMIENTAS PARA DAR ASISTENCIA TÉCNICA AL SECTOR CREATIVO EN SU RUTA DE INNOVACIÓN.

Por lo anterior se considera que a la hora de diseñar un programa resulta fundamental realizar un trabajo de campo con mayor profundidad, centrado en las particularidades y especificidades del país y no tanto en experiencias externas. Como aprendizaje, se entiende que hubiese sido de significativa utilidad

poder realizar instancias iniciales de participación más activa de las distintas instituciones que trabajan y se relacionan con los sectores creativos, encuestas profundas, junto a otra serie de herramientas que permitan sacar a la luz las características locales como una oportunidad de crecimiento adecuada y alineada a su realidad.

Respecto a los instrumentos, además de los fondos utilizados para incentivar los vínculos intersectoriales y la sensibilización sobre las potencialidades de esos vínculos, también se concluye que hubiese sido de gran aporte agregar herramientas centradas en acompañar y asesorar a los equipos creativos en su ruta de innovación, así como trabajar en instancias de apoyo que ayuden a diversificar las oportunidades comerciales de las empresas de las Industrias Creativas.

Algunos sectores creativos como la música y las artes escénicas, entre otros, en muchos casos necesitan trabajar en aspectos asociados a lo comercial y empresarial para visualizarse como un valor agregado a otras empresas externas a lo creativo, ya que en general siempre se dedicaron a la realización de productos culturales para su propia industria lo que puede limitar el acceso a nuevas oportunidades de negocios. Cuando se habla de nuevas oportunidades de negocio se hace referencia a, por ejemplo, utilizar ciertas técnicas de la música o las artes escénicas como herramienta para lograr desarrollar mejores capacidades en los recursos humanos de empresas externas a lo creativo lo que terminaría impactando positivamente en el crecimiento de la empresa en múltiples niveles.

PARA PROYECTOS TECNOLÓGICAMENTE MÁS COMPLEJOS SE SUGIERE CONTAR CON VOUCHERS DE MAYOR APOORTE FINANCIERO PARA APALANCAR LOS DESARROLLOS.

Respecto a los montos de apoyo disponibles en lo referente a vouchers, para proyectos tecnológicamente más complejos (por ejemplo que incluyan desarrollos de realidad virtual) en muchos casos se evaluó como escaso, lo que no generaba mayores incentivos con ese objetivo a la hora de realizar la postulación. Por otra parte, a raíz de la situación de pandemia se consideró necesaria la posibilidad de incorporar líneas que permitan ayudar a generar herramientas digitales para los sectores creativos que debido al contexto se volvió una prioridad.

La mayor tracción provino de empresas externas a la industria creativa que buscaban vincularse con empresas pertenecientes a dicha industria (71% en promedio global), más allá de que se logró difundir la información del programa a los distintos públicos objetivos. Según la experiencia se concluye que esto puede deberse

a que las empresas de los sectores creativos, en su gran mayoría, se encuentran en un nivel de "subsistencia" priorizando su rol de prestadores de servicios a terceros frente a la posibilidad de realizar investigaciones e innovaciones "in house" sobre posibles agregados de valor a sus productos o servicios en vinculación con otros sectores. A su vez, se detectó la necesidad de facilitar la vinculación entre distintos subsectores creativos para también generar innovación en la industria creativa. Por lo anterior fue que sobre el último año se incorporó una nueva herramienta que permitió ampliar las posibilidades para el sector creativo que logró aumentar la participación de las empresas creativas en el programa (durante los tres primeros años la participación del sector creativo fue del 26% del total de los proyectos, mientras que al finalizar el programa la participación ascendió a un 39%)

LAS EMPRESAS EXTERNAS A LO CREATIVO SE VINCULARON PRINCIPALMENTE CON LOS SECTORES DE DISEÑO (64%), PUBLICIDAD NO TRADICIONAL (15%) Y AUDIOVISUAL (13%).

Al mismo tiempo, es posible reflexionar que la creación de ciertas políticas públicas sostenidas en el tiempo hacia algunos sectores creativos priorizados desde el Estado -como el caso de diseño y audiovisual- y las acciones llevadas adelante de forma colectiva por las empresas e instituciones de estas áreas -en relación a la importancia de su incorporación como una estrategia empresarial-, posiciona a las mismas en estados diferentes respecto a la percepción del público "tradicional" sobre las posibles potencialidades de sus servicios como aporte de valor diferencial, respecto a otros sectores de la industria creativa. Esto se refleja en el tipo de servicios creativos

EL NIVEL DE CONOCIMIENTO SOBRE LA IMPORTANCIA DE LAS INDUSTRIAS CREATIVAS COMO ELEMENTO DE INNOVACIÓN Y/O ESTRATEGIA EMPRESARIAL SE CONSIDERA BAJO.

solicitados por las empresas externas a lo creativo a través de las herramientas creadas para ellos que en su gran mayoría ejecutaron sus proyectos con los rubros de diseño en sus distintas expresiones (64%), publicidad no tradicional (15%) y audiovisual (13%) frente al resto de los sectores creativos que tuvieron una menor demanda porcentual.

A pesar de las actividades de sensibilización realizadas y que la demanda hacia algunos servicios creativos ha sido superior a la demanda de otros, en términos generales es posible concluir que el nivel de conocimiento sobre la importancia de incorporación de las industrias creativas como elemento de

innovación y/o estrategia empresarial se considera bajo. Se concluye entonces que en este

tipo de programas donde se busca la colaboración entre sectores que van por vías paralelas puede ser una alternativa estratégica disponer de servicios de asesoría y diagnóstico para que ayuden a las empresas a descubrir las potencialidades o sinergias que pueden

EN CUANTO A LA SENSI- BILIZACIÓN PUDO ANALI- ZARSE QUE LAS ACCIONES QUE PROPONEN UN COMBO ENTRE CHARLAS Y RONDAS DE NEGOCIOS INCEN- TIVAN LA CONCRECIÓN DE PROYECTOS.

establecer cuando trabajan en innovaciones colaborativas. Las industrias creativas deben comprometerse a continuar trabajando en el proceso de profesionalización tanto a nivel de formalización de empresas, así como en la adquisición de habilidades para la elaboración de proyectos y negocios.

Un aspecto que puede destacarse para la correcta difusión del programa fue el trabajo que se realizó desde el equipo operativo en generar lazos interinstitucionales, que

permitieron vinculaciones más directas con las diferentes cámaras empresariales y sectoriales relacionadas al tema, de modo de generar confianza, lo que ayudaba a un intercambio más directo con los distintos públicos. A su vez se generaron presentaciones sectoriales lo que contribuyó particularmente a generar tracción hacia los instrumentos.

En general las actividades de fomento se evaluaron como suficientes y correctamente seleccionadas. Esto queda evidenciado en el incremento de beneficiarios hacia la postulación al resto de los instrumentos de apoyo como producto de un derrame de dichas actividades financiadas. Según estas experiencias puede analizarse que las acciones que proponen un combo entre charlas y rondas de negocios in situ, facilitan la vinculación e incentivan a la presentación de proyectos en este tipo de programa.

Un aspecto importante que deben tener los instrumentos de vouchers en términos generales es que el proceso de postulación, evaluación y ejecución de los mismos debe ser ágil y flexible. Según los resultados obtenidos de las encuestas de satisfacción realizada a los postulantes, en promedio el 62% de los mismos expresaron estar "muy satisfechos" con el proceso¹⁶ y el 38% restante como "satis-

**EN PROMEDIO LOS POSTU-
LANTES EXPRESARON ESTAR
MUY SATISFECHOS CON
EL PROCESO, DE TODOS
MODOS FUE FUNDAMENTAL
EL SEGUIMIENTO Y ASESO-
RAMIENTO A TRAVÉS DEL
EQUIPO DE GESTIÓN DEL
PROGRAMA.**

¹⁶ La encuesta se centró en los siguientes aspectos: claridad de las bases, estabilidad del sistema, claridad de los

fechos" de lo que puede inferirse que en la experiencia de este programa la postulación a las herramientas detalladas fue amigable y satisfactoria a través del sistema en línea de ANII. Más allá de eso, pudo identificarse que aún contando con formularios sencillos, en muchos casos varios sectores creativos carecían de experiencia en la presentación de proyectos, por lo que fue fundamental realizar un seguimiento y asesoramiento permanente con cada postulante a través del equipo de gestión del programa. En el Anexo 2 se presentan los detalles de la sistematización de los resultados de las encuestas de satisfacción a los postulantes del programa.

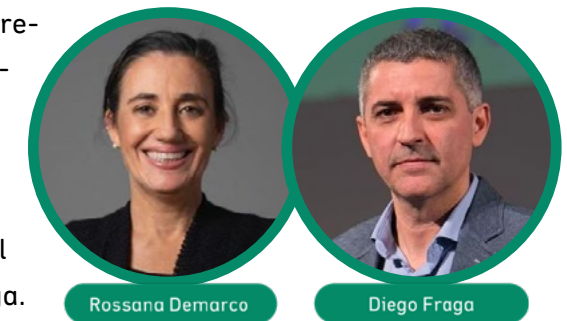
Un punto a destacar de la gestión de los proyectos es que en varios casos fue necesario otorgar mayores plazos a lo establecido formalmente para la ejecución de los proyectos ya que los beneficiarios realizaron solicitudes de prórrogas en función a imprevistos y desvíos no contemplados en la planificación inicial y en ese sentido, el tiempo de 6 meses (tiempo máximo inicial) resultó acotado. Cabe destacar que de parte del equipo de BID Lab hubo flexibilidad para analizar, iterar y buscar soluciones alternativas a algunas de las restricciones que presentaba el programa inicialmente.

LA MIRADA EXTERNA

Como parte de este relevamiento se entrevistó a dos miembros del Comité de Evaluación y Seguimiento del programa (externo a ANII) quienes llevaban adelante, junto a cuatro referentes más, la valoración de los proyectos presentados en el marco del programa: Rossana Demarco y Diego Fraga. Ambos profesionales poseen vasta trayectoria en el sector de las industrias creativas y experiencia en vinculación con otro tipo de industrias.

Para los evaluadores entrevistados el programa fue clave, sin dudas consideran que era necesario un espacio donde todos los sectores productivos pudieran conectarse e intercambiar y ver qué oportunidades de trabajo en conjunto pudieran existir. Estos miembros del Comité también hicieron refe-

erencia a que hubiese sido necesario contar con un diagnóstico más profundo a la hora del diseño del programa y remarcaron que a medida que se fueron recibiendo las postulaciones se fue construyendo ese diagnóstico, demostrando que se tenía un sector crea-



**UN HITO DEL PROGRAMA FUE
EL NUEVO INSTRUMENTO
DE "EXPLORACIÓN CREA-
TIVA" QUE SIRVIÓ COMO UN
DIAGNÓSTICO PROFESIONAL
PARA LA POSTULACIÓN DE
NUEVOS PROYECTOS MÁS
SOFISTICADOS.**

aspectos conceptuales de los formularios, plazos, adecuación de los instrumentos a sus necesidades, adecuación de los recursos financieros ofrecidos por ANII para el desarrollo de la propuesta, claridad de la información brindada por el personal de ANII, rapidez y precisión de las respuestas de parte de ANII, nivel de satisfacción con el instrumento y nivel de satisfacción general con la institución.

tivo más inmaduro que lo inicialmente previsto, con baja profesionalización en general y que no conversaba con los sectores externos a lo creativo o con otros subsectores de las industrias creativas.

Para Demarco y Fraga, un hito en el programa fue el diseño e implementación del nuevo instrumento de "exploración creativa", que sirvió como una primera etapa de diagnóstico e incentivo para la postulación de nuevos proyectos más sofisticados.

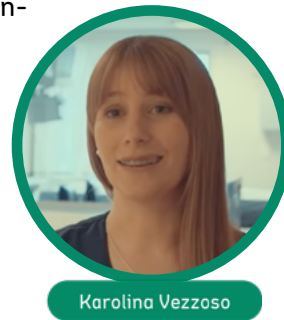
Para la beneficiaria Karolina Vezzoso del Instituto de Cardiología Integral (ICI) el instru-

LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS PERMITIÓ DAR MAYOR VISIBILIDAD A LAS INDUSTRIAS CREATIVAS COMO AGENTES DE VALOR AGREGADO GENERANDO EXPERIENCIAS POSITIVAS Y HABILITANDO UNA MAYOR APERTURA HACIA LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL.

mento de voucher logró satisfacer sus necesidades, es decir, vincularse con una empresa de la industria crea-

tiva y recibir un financiamiento que le permitiera desarrollar un piloto¹⁷. El proyecto implicó aplicar realidad virtual para la mejora de la expe-

riencia de niños en tratamientos médicos, en especial al momento de ingresar a un quirófano. Luego de acceder al voucher, la



Karolina Vezzoso

empresa logró visualizar a la innovación como un aspecto positivo, en el sentido de que se encuentran con mayor predisposición a invertir en proyectos de este tipo y perdieron resquemor de aplicar la tecnología en los servicios de salud de forma innovadora. Como se trató de una propuesta que surgió desde una colaboradora se entiende que a partir de esta instancia, a nivel de directorio del instituto, se encuentran más dispuestos a escuchar a los diferentes equipos de trabajo.

El éxito del proyecto fue un antecedente para que otros colaboradores se animen a proponer sus ideas, por lo que se puede afirmar que hubo un cambio cultural dentro de la organización.

En línea con lo expuesto, se concluye que los impactos del voucher en la empresa fueron al menos tres:

1. Conocieron los beneficios de trabajar con las industrias creativas.
2. Se animaron a innovar en servicios.
3. Dieron la oportunidad a los integrantes de los equipos de proponer ideas para llevarlas a la práctica.

Por otra parte, Ana Castillo, Jefe de Equipo de BID Lab, resalta algunas lecciones apren-

didias:

- Se logró probar la hipótesis inicial. El instrumento de voucher resultó un mecanismo efectivo para poder promover la innovación colaborativa, entre las industrias creativas y otros sectores de la economía, resultando no sólo en la generación de nuevos proyectos innovadores sino teniendo impacto en la generación de empleos y vínculos futuros entre sectores de la economía.

- El conocimiento profundo del corodinador del programa sobre las industrias Creativas fue clave para que éstas pudieran tener un referente en ANII que adaptó los mensajes a las necesidades de esta vertical. El abordaje en verticales o sectores específicos de la economía requiere de un conocimiento puntual del sector.

- Los insumos obtenidos del Comité de Evaluación y Seguimiento, del área de Evaluación y Monitoreo de ANII y del equipo executor fueron fundamentales a la hora de iterar, incorporar nuevos instrumentos y ajustar los inicialmente relevados. Estas fortalezas podrían ser tenidas en cuenta en otro tipo de intervenciones.

- El universo de empresas dentro del sector creativo es lo suficientemente diverso como para dificultar una intervención con un diseño universal. Una mayor coordinación con otras entidades públicas y/o privadas podrían haber complementado esta intervención generando capacidades que no existían en algunos subsectores.

- Si bien el programa no continuará dentro de ANII, existen varios aprendizajes extraídos sobre el uso de vouchers como instrumento de fomento a la innovación que actualmente están siendo transferidos a la Agencia Nacional de Desarrollo y que podría utilizar ANII en otro tipo de intervenciones para fomentar la innovación en sectores específicos o estratégicos de la economía.



Ana Castillo

EL INSTRUMENTO DE VOUCHER RESULTÓ UN MECANISMO EFECTIVO IMPACTANDO EN LA GENERACIÓN DE NUEVOS PROYECTOS INNOVADORES, EMPLEOS Y VÍNCULOS FUTUROS ENTRE DIVERSOS SECTORES DE LA ECONOMÍA.

¹⁷ Ver video del caso en <https://youtu.be/X-WcothN50c>

RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES FINALES

RECOMENDACIONES

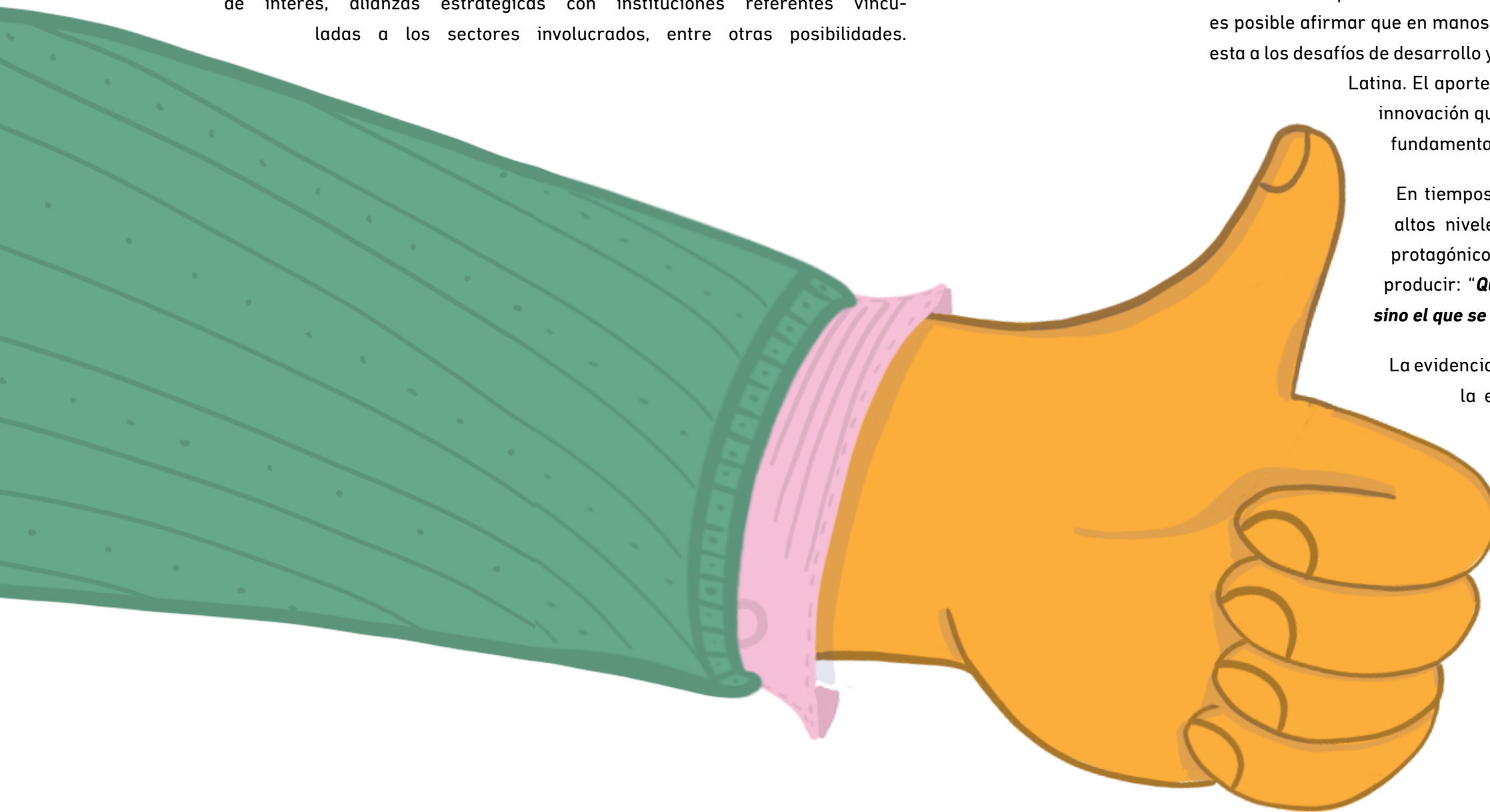
Una vez analizado el programa de referencia se pueden realizar las siguientes sugerencias a tener en cuenta a la hora de escalar este tipo de políticas asociadas a los sectores creativos:

- 1.** Acompañar los instrumentos de financiación con herramientas de apoyo centradas en capacitar o preparar a los integrantes de las empresas creativas en aspectos asociados a lo comercial y empresarial para lograr una mayor profesionalización de las firmas.
- 2.** Trabajar en actividades que permitan sensibilizar más profundamente a los propios sectores creativos en visualizar las potencialidades comerciales, más allá del hecho cultural en vinculación con otras industrias.
- 3.** Llevar a cabo instancias de formación en procesos de formulación y presentación de proyectos para facilitar su interacción con los formularios correspondientes.
- 4.** Muchos sectores creativos no cuentan con empresas formalizadas por lo que en muchos casos es difícil poder viabilizar apoyos financieros a título personal, si bien en la experiencia del programa se implementó la posibilidad de triangular con cooperativas que pudieran ayudar en ese proceso los resultados no fueron del todo satisfactorios. Se sugiere analizar otras alternativas que permitan abarcar todas las realidades.
- 5.** En este tipo de proyectos donde se busca la colaboración entre sectores que muchas veces no interactúan entre sí o que "hablan idiomas diferentes" puede ser una alternativa válida disponer de servicios de asesoría que ayuden a las empresas a descubrir las potencialidades o sinergias que pueden establecer cuando trabajan en innovaciones colaborativas.
- 6.** Contar con facilitadores "post apoyos" que orienten y ayuden a definir opciones y oportunidades posibles a futuro, asociadas a la posible postulación a otros instrumentos complementarios tanto en la ANII como a través de otras instituciones.
- 7.** Para lograr una efectiva comunicación se hace necesario implementar estrategias profundas que trabajen fuertemente en los mensajes direccionados al público objetivo. Para eso es necesario conocer en profundidad las distintas realidades y adecuar los mensajes según corresponda.
- 8.** Para el correcto funcionamiento de un programa se sugiere incorporar un equipo de gestión específico de dedicación exclusiva para generar una mayor tracción entre los distintos actores involucrados. Como aprendizaje de la experiencia analizada en este

documento, es posible afirmar que aún en instituciones con fortalezas técnicas como ANII, al introducir una nueva área de intervención es relevante disponer de recursos humanos con formación, dedicación y proactividad que ayuden a explorar áreas nuevas de trabajo.

9. Dentro de la estructura de apoyo de un programa de este tipo se considera oportuno para maximizar los resultados incluir un responsable de comunicación dedicado al mismo (o con una carga horaria diaria de dedicación específica), que trabaje además en cuestiones operativas del mismo de modo de involucrarse directamente con el programa para facilitar la elaboración de materiales estratégicos en base a los aprendizajes vivenciados de primera mano.

10. Es importante complementar las acciones comunicacionales generales con actividades en territorio a través de presentaciones particulares por grupo de interés, alianzas estratégicas con instituciones referentes vinculadas a los sectores involucrados, entre otras posibilidades.



CONCLUSIONES FINALES

El programa de innovación en industrias creativas fue sin dudas clave para posicionar e impulsar el rol de las empresas creativas como agentes de innovación y competitividad. Los resultados obtenidos a lo largo de la ejecución del programa ponen en evidencia la potencialidad que tiene la colaboración intersectorial para despegar el negocio de las diferentes empresas nacionales. En definitiva, el programa cumplió con el cometido de dar visibilidad a la importancia del trabajo colaborativo entre empresas creativas y empresas pertenecientes a otros sectores económicos para generar innovación a nivel empresarial en el territorio nacional y a la importancia de la creación de valor por parte de la economía naranja a la hora de impulsar el crecimiento económico.

En base a la experiencia internacional y a la desarrollada con el programa de referencia, es posible afirmar que en manos de la industria creativa se encuentra parte de la respuesta a los desafíos de desarrollo y crecimiento que enfrenta Uruguay y el resto de América Latina. El aporte de los creativos puede considerarse como un motor de innovación que puede contribuir a la diversificación como mecanismo fundamental para construir una economía competitiva a nivel global.

En tiempos exponenciales en los que vivimos, caracterizados por altos niveles de globalización, la creatividad adquiere un papel protagónico a la hora de enfrentar los cambios en las formas de producir: ***“Quien sobrevive no es el más fuerte ni el más inteligente sino el que se adapta mejor al cambio”*** Charles Darwin.

La evidencia obtenida con el programa permite afirmar que impulsar la economía naranja no significa sólo pensar en estrategias para el desarrollo de dicha economía per se sino que se trata también de incorporar más economía naranja a los negocios y a las políticas públicas.

AGRADECIMIENTOS

EQUIPO DE TRABAJO DEL PROGRAMA DE INDUSTRIAS CREATIVAS:

Coordinador:

Javier Pastorino

Analista:

Nicole Kimelman

Equipo auxiliar:

Natalia Cohn

Anín González

Especialista senior BID Lab:

Ana Castillo

Con el apoyo de la gerencia de innovación y emprendimientos, área de finanzas, comunicación, tecnologías de la información y evaluación y monitoreo de ANII.

Comité de evaluación y seguimiento:

Carolina Curbelo

Diego Fraga

Diego Traverso

Mariale Ariceta

Rossana Demarco

Hugo Donner

APORTES PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESENTE DOCUMENTO:

El mismo fue elaborado a partir de extractos derivados del informe “escalamiento de los instrumentos del BID Lab para apoyar la transformación digital de PYMES: el caso de Uruguay” (2021) realizado por Sara Goldberg en calidad de consultora para BID Lab y Ana Castillo, así como de otras referencias bibliográficas citadas en cada apartado del documento y experiencias sistematizadas por parte del equipo ejecutor.

Edición de contenido y textos: Nicole Kimelman y Javier Pastorino.

Ilustraciones y diagramación: Javier Pastorino.



ANEXOS

ANEXO 1 - INDUSTRIAS CREATIVAS COMPRENDIDAS EN EL PROGRAMA

(Ramas CIIU Rev. 4 asimiladas a industrias creativas)

EDITORIAL

- 5811 Edición de libros.
- 5813 Edición de periódicos, revistas y otras publicaciones periódicas.
- 5819 Otras actividades de edición.
- 9001 Creación literaria.

AUDIOVISUAL

- 5911 Actividades de producción de películas cinematográficas, videos y programas de televisión.
- 5912 Actividades de posproducción de películas cinematográficas, videos y programas de televisión.
- 5913 Actividades de distribución de películas cinematográficas, videos y programas de televisión.
- 6020 Actividades de programación y transmisiones de televisión.
- 9004 Creación audiovisual.

MÚSICA

- 5920 Actividades de grabación de sonido y edición de música.
- 9002 Creación musical.
- 9007 Actividades de espectáculos musicales en vivo.

FONOGRÁFICA

- 6010 Transmisiones de radio.

SOFTWARE DE CONTENIDO

- 6312 Portales web.
- 9329 Videojuegos

AGENCIAS DE NOTICIAS Y OTROS SERVICIOS DE INFORMACIÓN

- 6391 Actividades de agencias de noticias.
- 6399 Otras actividades de servicios de información.

PUBLICIDAD

- 7310 Publicidad.

DISEÑO

- 7410 Actividades especializadas de diseño.

ARTES VISUALES

- 7420 Actividades de fotografía.
- 9005 Artes plásticas y visuales.

ARTES ESCÉNICAS Y ESPECTÁCULOS

- 9003 Creación teatral.
- 9006 Actividades teatrales.
- 9008 Otras actividades de espectáculos en vivo.

TURISMO Y PATRIMONIO CULTURAL MATERIAL E INMATERIAL

- 9102 Actividades y funcionamiento de museos, conservación de edificios y sitios históricos.
- 9321 Actividades de parques de atracciones y parques temáticos.
- 9329 Otras actividades recreativas y de esparcimiento n.c.p.
- 9102 Actividades de museos y gestión de lugares y edificios históricos.

ANEXO 2

Encuestas realizadas a postulantes del programa:

Qué tan satisfecho está con la difusión de la convocatoria	
Satisfecho	58%
Muy satisfecho	37%
Insatisfecho	4%
Muy insatisfecho	1%
Claridad de las bases de la convocatoria	
Muy satisfecho	50%
Satisfecho	49%
Insatisfecho	1%
Muy insatisfecho	0%
Estabilidad del sistema	
Muy satisfecho	62%
Satisfecho	35%
Insatisfecho	3%
Muy insatisfecho	
Claridad de los aspectos conceptuales del formulario de postulación	
Muy satisfecho	41%
Satisfecho	54%
Insatisfecho	5%
Muy insatisfecho	
Plazo para completar el formulario	
Muy satisfecho	56%
Satisfecho	41%
Insatisfecho	3%
Muy insatisfecho	1%
Adecuación de los instrumentos a sus necesidades	
Muy satisfecho	61%
Satisfecho	38%
Insatisfecho	0%
Muy insatisfecho	1%

Adecuación de los Recursos Financieros ofrecidos por la ANII para el desarrollo de la Propuesta	
Muy satisfecho	54%
Satisfecho	43%
Insatisfecho	2%
Muy insatisfecho	1%
Claridad de la información y/o asesoramiento brindado por el personal de la ANII	
Muy satisfecho	77%
Satisfecho	23%
Insatisfecho	0%
Muy insatisfecho	1%
Rapidez y precisión de las respuestas a las peticiones de información y/o asesoramiento	
Muy satisfecho	77%
Satisfecho	23%
Insatisfecho	
Muy insatisfecho	
Nivel de satisfacción con el Instrumento	
Muy satisfecho	60%
Satisfecho	39%
Insatisfecho	
Muy insatisfecho	1%