

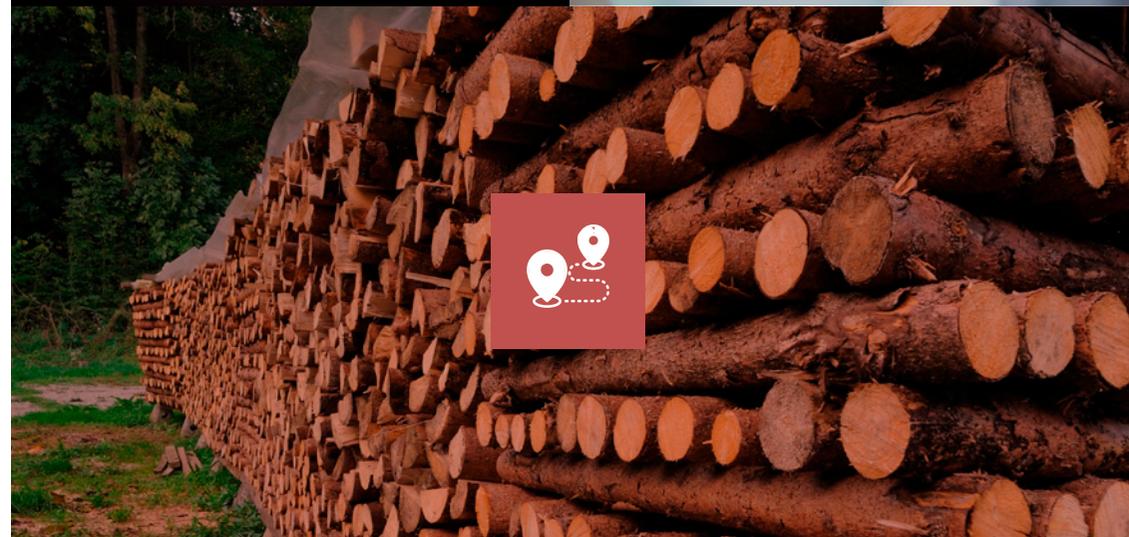
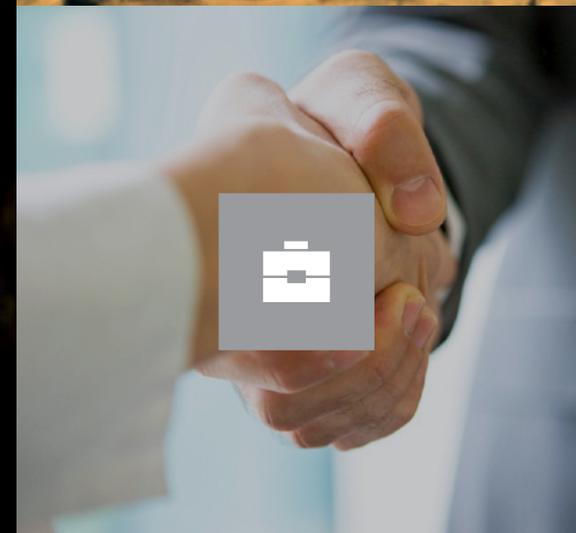


**TRANSFORMA
URUGUAY**

Sistema Nacional de Transformación
Productiva y Competitividad

Informe a la Asamblea General

Ley N° 19.472, Artículo 23



Aclaración

En este documento se emplea el genérico masculino para hacer referencia a emprendedores, productores familiares, cooperativas y empresas, entre otros, para referirse a colectivos mixtos. Sólo cuando la oposición de sexos es un factor relevante en el contexto se explicitan los géneros. Esto no implica un desconocimiento de la relevancia de la agenda de género y por ello ésta se encuentra incluida en el Plan Nacional de Transformación Productiva y Competitividad buscando transversalizar las políticas, instrumentos y acciones del Sistema.

Índice

| | | | |
|---|----|---|-----|
| Siglas y acrónimos | 4 | Hojas de ruta sectoriales | 38 |
| Introducción: Objetivos y primeros resultados | 5 | Soporte de información y de evaluación y monitoreo | 41 |
| La conformación de Transforma Uruguay | 9 | Observatorio Productivo | 41 |
| Antecedentes..... | 9 | Políticas de apoyo..... | 46 |
| Las fases iniciales de Transforma Uruguay | 11 | Anexo I Primer Plan TPC | |
| Funcionamiento del Sistema | 12 | Rendición de cuentas: Situación de cada proyecto | 53 |
| Funcionamiento de la Secretaría | 13 | Anexo II Plan TPC 2019 | |
| Coordinación con otros actores | 16 | Fichas de proyectos por área | 63 |
| Dimensiones transversales..... | 19 | Clima de negocios | 64 |
| Primer Plan Nacional de Transformación Productiva y Competitividad | 26 | Internacionalización | 71 |
| Características del Primer Plan TPC..... | 26 | Innovación | 80 |
| Primer Plan TPC: | | Capacidades | 99 |
| Rendición de cuentas | 28 | Anexo III Plan TPC 2019 | |
| Plan Nacional de Transformación Productiva y Competitividad 2019 | 31 | Fichas de hojas de ruta sectoriales | 119 |
| Caracterización general..... | 31 | Hoja de ruta sectorial | 120 |
| Proyectos por área | 33 | Anexo IV | |
| | | Cronología de actividades 2017-2019 | 127 |

Siglas y acrónimos

ACCE: Agencia de Compras y Contrataciones del Estado

AGESIC: Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información y del Conocimiento

ANDE: Agencia Nacional de Desarrollo

ANII: Agencia Nacional de Investigación e Innovación

CCE: Centro de Competitividad Empresarial

CEI: Centro de Extensionismo Industrial

CND: Corporación Nacional para el Desarrollo

CONICYT: Consejo Nacional de Innovación, Ciencia y Tecnología

DGDR: Dirección General de Desarrollo Rural

DINAPYME: Dirección Nacional de Artesanías, Pequeñas y Medianas Empresas

EEPP: Empresas Públicas

GMTPC: Gabinete Ministerial de Transformación Productiva y Competitividad

IIBCE: Instituto de Investigaciones Biológicas Clemente Estable

INAC: Instituto Nacional de Carnes

INACAL: Instituto Nacional de Calidad

INACOOP: Instituto Nacional del Cooperativismo

INALE: Instituto Nacional de la Leche

INALOG: Instituto Nacional de Logística

INEFOP: Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional

INIA: Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria

LATU: Laboratorio Tecnológico del Uruguay

MEC: Ministerio de Educación y Cultura

MEF: Ministerio de Economía y Finanzas

MGAP: Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca

MI: Ministerio del Interior

MIDES: Ministerio de Desarrollo Social

MIEM: Ministerio de Industria, Energía y Minería

MINTUR: Ministerio de Turismo

MYPES: Micro y pequeñas empresas

MIPYMES: Micro, pequeñas y medianas empresas

MRREE: Ministerio de Relaciones Exteriores

MSP: Ministerio de Salud Pública

MTOP: Ministerio de Transporte y Obras Públicas

MTSS: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social

MVOTMA: Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente

OPP: Oficina de Planeamiento y Presupuesto

OUA: Organismo Uruguayo de Acreditación

PAGE: Alianza para la Acción hacia una Economía Verde

PEDECIBA: Programa de Desarrollo de las Ciencias Básicas

PYMES: Pequeñas y medianas empresas

RAFE: Red de Apoyo a Futuros Empresarios

SNCYT: Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología

SNRCC: Sistema Nacional de Respuesta al Cambio Climático

STPC: Secretaría de Transformación Productiva y Competitividad

SUNAMEC: Sistema Uruguayo de Normalización, Acreditación, Metrología y Evaluación de la Conformidad

TPC: Transformación Productiva y Competitividad

TU: Transforma Uruguay

UDELAR: Universidad de la República

Uruguay XXI: Instituto de Promoción de la Inversión, las Exportaciones de Bienes y Servicios e Imagen País

UTEC: Universidad Tecnológica

UTU: Consejo de Educación Técnico Profesional – Universidad del Trabajo del Uruguay

VUCE: Ventanilla Única de Comercio Exterior

Introducción: Objetivos y primeros resultados

El Gabinete Ministerial de Transformación Productiva y Competitividad, en cumplimiento de lo previsto en el artículo 23 de la Ley N° 19.472 de 23 de diciembre de 2016, remite a la Asamblea General el presente informe.

La Ley de creación del Sistema Nacional de Transformación Productiva y Competitividad – Transforma Uruguay– fue promulgada el 23 de diciembre de 2016, teniendo como antecedente el Proyecto de Ley del Sistema Nacional de Competitividad, remitido por el Poder Ejecutivo en marzo de 2015.

Transforma Uruguay fue creado con la finalidad de promover el desarrollo económico productivo e innovador, con sustentabilidad, equidad social y equilibrio ambiental y territorial incluyendo, entre otros, el impulso de la transformación productiva vía la expansión de actividades innovadoras con mayor valor agregado y contenido tecnológico nacionales. A estos efectos, la propia legislación pone el énfasis en la articulación y coordinación interinstitucional, la optimización del aprovechamiento de los recursos disponibles y el monitoreo y la evaluación de las acciones, así como en la aplicación de mecanismos efectivos de consulta y articulación con trabajadores, empresarios, instituciones educativas, entidades representativas de diversos sectores de actividad y otros actores sociales interesados.



Foto 1: Presentación Transforma Uruguay - Lanzamiento del Primer Plan Nacional de Transformación Productiva y Competitividad

La transformación productiva y la mejora de la competitividad son un desafío complejo que exige atender, de forma coherente y efectiva, múltiples dimensiones relevantes: ciencia, tecnología e innovación; internacionalización; capacidades de trabajadores y empresarios; mundo del trabajo y relaciones laborales; inversiones; infraestructura; medioambiente; instituciones y regulaciones; mercados y competencia; emprendimientos; mipymes; financiamiento; trámites y procedimientos burocráticos; asociatividad empresarial y encadenamientos; contratación pública; servicios públicos y empresas públicas; entre otras.

El enfoque subyacente al respecto de la transformación productiva y la mejora de la competitividad refiere a asegurar el desarrollo productivo sostenible como uno de los pilares de una sociedad más justa e igualitaria mediante una mayor generación de valor agregado, el incremento del empleo de calidad, la generación de capacidades, la protección ambiental y la mayor integración de conocimiento e innovación en los procesos productivos.

Las múltiples dimensiones del problema tienen como correlato múltiples instituciones involucradas, públicas y privadas. Del lado público, a lo largo de la última década se han puesto en funcionamiento diversos institutos y agencias con especialidades que son centrales al desarrollo productivo sostenible: ANII en financiamiento de I+D+i; Latitud, Fundación LATU, en diseño y ejecución de proyectos de investigación e innovación; INEFOP en financiamiento del desarrollo de capacidades humanas y empresariales; INACOOP en promoción de la economía social; AGESIC en agenda digital y ANDE en apoyo al desarrollo de mipymes. Estos organismos se sumaron a otros preexistentes, también especia-

lizados, tales como LATU, Uruguay XXI, INIA, CND y SNRCC, y al conjunto de ministerios relacionados.

Transforma Uruguay es una respuesta a los problemas de la coordinación público-público y público-privada, característicos de las políticas de desarrollo productivo sostenible. Establece un soporte institucional para las políticas de desarrollo productivo donde las diversas entidades públicas —ministerios, institutos y agencias— deben articularse y cooperar para dar cumplimiento a las definiciones de política. Asimismo, se suma a lo anterior un conjunto de ámbitos público-privados que se constituyen en espacios de diálogo y acuerdo entre gobierno, trabajadores, empresarios y academia, en las principales materias del Sistema.

Más que una nueva institucionalidad, el Sistema es el resultado de la maduración de un proceso de construcción de políticas e instituciones para el desarrollo productivo sostenible que se aceleró en la última década. Es una respuesta, en el marco del proceso referido, a la necesidad de alinear las acciones de un amplio conjunto de instituciones y de llevar adelante nuevos proyectos complejos, en el sentido de que involucran a varias dimensiones e instituciones. En esencia, es una forma de trabajar basada en la articulación, coordinación y cooperación entre actores públicos, entre actores privados y entre públicos y privados.

Los dos años transcurridos desde la creación del Sistema impiden una evaluación completa de su impacto en términos de los objetivos perseguidos. Sin embargo, al primer semestre de 2019, ya se observan varios resultados en materia de soporte institucional, políticas, programas e instrumentos de desarrollo productivo sostenible que avalan a

Transforma Uruguay como una solución efectiva y eficiente a la problemática que se pretendió abordar. Estos primeros resultados pueden resumirse en los siguientes conceptos:

- El Plan Nacional de Transformación Productiva y Competitividad (Plan TPC), en su versión 2019, explicita una estrategia de desarrollo productivo sostenible a través de un conjunto consistente de proyectos plurianuales y de las hojas de ruta sectoriales para las actividades priorizadas. En todos los casos se prevén acciones concretas de corto y mediano plazo, con sus respectivos hitos y responsables. Es un plan en ejecución, con diversos programas e instrumentos ya operativos y otros que serán implementados a la brevedad (durante el primer semestre de 2019).
- En el marco del Plan TPC 2019, en cada proyecto u hoja de ruta, están cooperando varios actores públicos y, por esta vía, se ha instalado una cultura de trabajo conjunto en la que los proyectos colaborativos son cada vez más frecuentes. Transforma Uruguay agrega valor por la vía de implementar proyectos que no ocurrirían en ausencia de este soporte institucional y de facilitar sustantivamente su implementación. Es posible afirmar que la mayoría de los proyectos contenidos en el Plan TPC 2019 cumplen con esta premisa.
- El trabajo conjunto tiene como correlato mejores proyectos de transformación productiva y mejora de la competitividad, ya que permite incorporar las dimensiones necesarias para tener un tratamiento integral del problema que se aborda. Son ejemplos de esto, entre otros, los nuevos Pro-

gramas de Internacionalización y de Adecuación Tecnológica para mipymes, ambos operativos.

- A la necesaria articulación público-público se suma la articulación público-privada. En torno a los proyectos y a las hojas de ruta, se han constituido ámbitos de participación social –gobierno, trabajadores, empresarios, academia– adicionales a los implícitos en los cuatro Consejos Consultivos que se han puesto en marcha y que ya han generado iniciativas que se han traducido en proyectos del Plan TPC 2019.
- Transforma Uruguay contribuye a la consolidación institucional en las materias del desarrollo productivo sostenible, al constituirse en un marco de referencia y gobernanza común a dichas materias:
 - » El Proyecto de Ley de Emprendimientos contempla al Gabinete Ministerial de Transformación Productiva y Competitividad en el nivel de definición de políticas, así como a la figura del Consejo Consultivo de Emprendimientos, al tiempo que dispone un Plan Nacional de Emprendimientos como un capítulo del Plan TPC.
 - » Uno de los proyectos en curso del Plan TPC de 2019 está adaptando la gobernanza del Sistema Nacional de Calidad –SUNAMEC– a la nueva realidad institucional de Transforma Uruguay.
 - » Está plenamente operativa la coordinación dispuesta por la Ley N° 19.472 entre la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología y la Secretaría de Transformación Productiva y Competitividad, con el objetivo de asegurar un



Foto 2: Presentación Transforma Uruguay - Lanzamiento del Primer Plan Nacional de Transformación Productiva y Competitividad

- ámbito y una visión integrales para la definición de objetivos, políticas y estrategias sobre ciencia, tecnología e innovación. A este respecto, se aprobará a la brevedad el Decreto de creación de la Comisión Ministerial de Ciencia, Tecnología e Innovación que, con el apoyo técnico de ambas Secretarías, coordinará la elaboración de propuestas sobre objetivos, políticas y estrategias; y evaluará proyectos de políticas y planes estratégicos preparados por diversos organismos públicos para su posterior presentación al Gabinete Ministerial o al Poder Ejecutivo, según corresponda.
- Desde el Sistema se impulsan nuevos marcos legales y reglamentarios en sus áreas de acción:
 - » Nuevo régimen de promoción de inversiones –Decreto Reglamentario de la Ley de Inversiones (Decreto N° 143/018)–.
 - » Proyecto de Ley de Parques Industriales y Parques Científico-Tecnológicos (noviembre de 2017).
 - » Proyecto de Ley para el perfeccionamiento de la Ley de Promoción y Defensa de la Competencia (agosto de 2018).
 - » Proyecto de Ley para la promoción de la I+D empresarial (diciembre de 2018).
 - » Proyecto de Ley de estímulo a exportaciones de micro y pequeñas empresas (diciembre de 2018).
 - » Decreto de creación del Régimen de Compra Pública Innovadora (borrador de decreto en consulta pública en octubre-noviembre de 2018, aprobación de decreto a la brevedad).
 - » Proyecto de Ley de Promoción de Emprendimientos (diciembre de 2018).

- Transforma Uruguay está avanzando en el alcance nacional de la oferta de instrumentos de apoyo al desarrollo productivo de ministerios, institutos y agencias. El Programa de Centros de Competitividad Empresarial (CCE), que tiene dos Centros operativos desde abril de 2018 y tendrá cuatro más durante el primer semestre de 2019, acerca los instrumentos a los territorios, ayuda en la identificación del instrumento adecuado a las necesidades de la empresa o emprendimiento y apoya al interesado en el proceso de postulación ante la entidad que corresponda.
- El Plan TPC 2019 consolida una promoción integral del desarrollo de mipymes, con foco en la mejora de la productividad, a través de un conjunto de proyectos relacionados y complementarios, tales como los Programas de Adecuación Tecnológica, de Fomento a la Innovación y de Digitalización. Estos instrumentos se apoyan en el alcance territorial de la Red de Servicios de Desarrollo Empresarial, que tiene a los Centros de Competitividad Empresarial como uno de sus componentes.
- En el marco de Transforma Uruguay se ha definido e iniciado la implementación de una metodología de trabajo sistemática para la mejora en el clima de negocios, con énfasis en la eficiencia de la burocracia pública, y que incluye un componente específico de posicionamiento internacional, asociado al seguimiento, análisis y difusión de índices y *ranking* internacionales referentes a transformación productiva y competitividad, en particular el *Doing Business* del Banco Mundial y el Índice de Competitividad Global del Foro Económico Mundial.

- La construcción institucional ha incluido el desarrollo de un soporte de información en apoyo a la adopción de definiciones de política que incorpora al Observatorio Productivo, un Sistema de Interconexión Informática y una Red de Responsables de Evaluación y Monitoreo. El Observatorio Productivo ha sido estrictamente concebido como un complemento de otros observatorios y proyectos similares en funcionamiento, con foco en aportar productos relevantes que no están disponibles por otra vía. El Sistema de Interconexión permite sistematizar y compartir la información sobre la ejecución de una gran cantidad de instrumentos de apoyo al desarrollo productivo entre los ministerios, institutos y agencias responsables de estos, lo que además aportará un mejor entendimiento global de la utilización e impactos de las políticas. A esto se agrega la articulación entre los responsables de Evaluación y Monitoreo de las instituciones de Transforma Uruguay, para fortalecer capacidades, estandarizar buenas prácticas y realizar evaluaciones coordinadas de funcionamiento e impacto.

No obstante lo anterior, corresponde tener presente que el desafío de la transformación productiva y la competitividad excede las acciones que se ejecutan en Transforma Uruguay. En efecto, la generación de condiciones básicas necesarias involucra a otros sistemas e instituciones, tales como los responsables de las políticas de educación, laborales, macroeconómicas y financieras, de salud, de ambiente y de las diversas formas de infraestructura, entre otras. En estos casos se plantea la articulación para que la transformación productiva y la

competitividad sean una de las dimensiones a considerar en la definición de las políticas que la afectan.

El informe se organiza en esta introducción y tres secciones más. La segunda sección presenta el proceso de construcción de Transforma Uruguay a partir de su marco normativo y las decisiones adoptadas por su órgano rector, el Gabinete Ministerial de Transformación Productiva y Competitividad. Específicamente, se describen las fases recorridas en el trienio 2017-2019, el funcionamiento general del Sistema y de la Secretaría en particular y la incorporación de las dimensiones transversales de equilibrio territorial, sostenibilidad y género. La tercera sección explica el proceso de elaboración y estado de la ejecución de los proyectos previstos en el Primer Plan TPC, lanzado en noviembre de 2017, mientras que el Anexo I contiene una tabla que resume la situación de cada uno de dichos proyectos. La cuarta sección introduce el Plan TPC 2019, que agrega a los proyectos que continúan del plan anterior nuevos proyectos y la dimensión vertical de las hojas de ruta para el desarrollo competitivo de sectores o actividades específicos. Los Anexos II y III contienen las fichas de los proyectos, organizadas según las áreas del plan, y de las hojas de ruta sectoriales, respectivamente. Por último, la quinta sección resume diversos trabajos en relación con el soporte de información y el fortalecimiento institucional del Sistema.

La conformación de Transforma Uruguay

Antecedentes

El Sistema Nacional de Transformación Productiva y Competitividad –Transforma Uruguay– fue creado a fines de 2016 –Ley N° 19.472– con la finalidad de promover el desarrollo económico, productivo e innovador, con sustentabilidad, equidad social y equilibrio ambiental y territorial, incluyendo:

- El impulso de la transformación productiva vía la expansión de actividades innovadoras con mayor valor agregado y contenido tecnológico nacionales.
- El fortalecimiento de las capacidades locales y la incorporación en cadenas de valor nacionales, regionales y globales.
- El desarrollo de nuevas actividades y nuevos emprendimientos.
- La mejora de la competitividad sistémica.
- La promoción de la demanda tecnológica del sector público como dinamizador de las capacidades nacionales de innovación y estímulo a la competitividad empresarial.
- La promoción de las inversiones extranjeras con énfasis en la transferencia de tecnología, la innovación, el empleo de calidad y el fortalecimiento de las capacidades nacionales.

BOX 1 - Transformación Productiva y Empleo



A efectos de avanzar en el cumplimiento de estos objetivos, la legislación asignó a Transforma Uruguay cometidos en los niveles de propuesta de prioridades, políticas y estrategias, de diseño e implementación de programas e instrumentos y de monitoreo y evaluación de las acciones. También se le encomendó poner el énfasis en la articulación y

coordinación interinstitucional y en la optimización del aprovechamiento de los recursos disponibles, así como en la aplicación de mecanismos efectivos de consulta y articulación con trabajadores, empresarios, instituciones educativas entidades representativas de diversos sectores de actividad y otros actores sociales interesados.

El énfasis en la coordinación interior del sector público se manifiesta en la creación del Gabinete Ministerial de Transformación Productiva y Competitividad¹ y la vinculación explícita con un conjunto de institutos y agencias públicas, de naturaleza mayormente transversal.

El Gabinete se apoya en una entidad responsable de la articulación y coordinación de acciones —la Secretaría de Transformación Productiva y Competitividad— y en un Equipo de Coordinación integrado por referentes ministeriales.

El Gabinete es el órgano rector de un sistema en el cual ministerios, institutos y agencias deben estar articulados y coordinados para cooperar en la aplicación de las políticas de desarrollo productivo sostenible. En el desempeño de esta función, el Gabinete cuenta con la atribución de dar el visto bueno a los planes de actividades anuales de las instituciones integrantes del Sistema, así como de aprobar el Plan TPC, al cual deben ajustarse en forma consistente dichos planes.

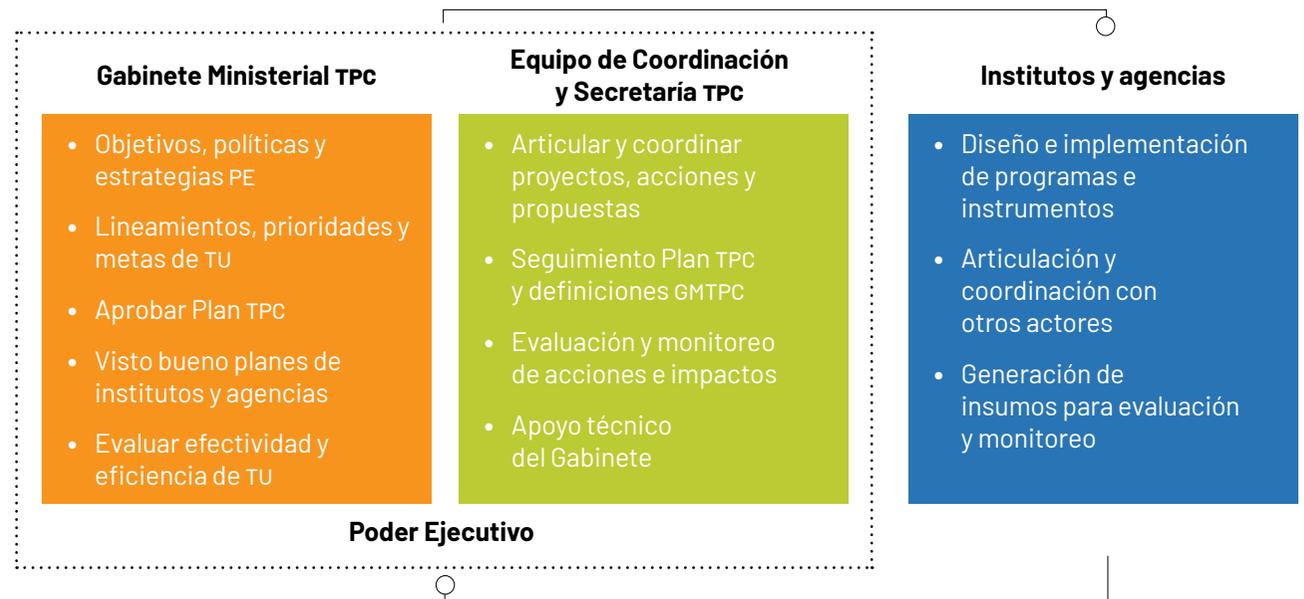
La implementación de proyectos complejos y multidimensionales, característicos de la transformación productiva y mejora de la competitividad, en un contexto de especialización de las instituciones, exige la articulación y coordinación de estas en torno a dichos proyectos. A su vez, la articulación y coordinación permite a las instituciones hacer foco en sus cometidos esenciales y ser más eficientes y efectivas en su cumplimiento. Especialización

1. A partir de la puesta en funcionamiento de Transforma Uruguay dejaron de estar operativos tres Gabinetes Ministeriales: el Gabinete de Desarrollo Productivo, el Gabinete Ministerial de la Innovación y la Comisión Interministerial para Asuntos de Comercio Exterior.

Diagrama 1 - La base para la coordinación público-público (Ley N° 19.472)



Diagrama 2 - Ámbitos y definiciones en Transforma Uruguay



y articulación constituyen uno de los principios rectores y contribuyen al mayor impacto de las acciones, permitiendo una visión integral de cada problemática a abordar.

Las fases iniciales de Transforma Uruguay

En la construcción de Transforma Uruguay es posible distinguir tres fases diferenciadas.

La primera fase (marzo 2017 – febrero 2018), de puesta en marcha, se caracterizó por dos grandes tipos de acciones. Por un lado, la implementación de la base institucional pública con la instalación del Gabinete Ministerial de TPC, la integración de la Secretaría de TPC y la conformación del Equipo de Coordinación, así como el establecimiento de las articulaciones interinstitucionales necesarias para llevar adelante los proyectos. Por otro lado, los trabajos coordinados para la identificación y estructuración de los proyectos que conformaron el Primer Plan TPC y el inicio de su ejecución.

La segunda fase (marzo 2018 – diciembre 2018), de consolidación, se caracteriza por las acciones orientadas a completar el enfoque:

- Introducción del componente sectorial a través de las hojas de ruta sectoriales, entendidas como un conjunto consistente de proyectos para el desarrollo competitivo e innovador de actividades específicas.
- Avance en el alcance nacional a través de instrumentos con foco en el desarrollo territorial y el trabajo con los gobiernos departamentales.

- Inicio de la coordinación con la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología para el trabajo conjunto en el impulso de un sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación.
- Inicio de la articulación con las empresas públicas a través de proyectos que las posicionan como tractoras de innovación y desarrollo empresarial.
- Instalación o adecuación de ámbitos público-privados para el cumplimiento de las funciones de Consejos Consultivos de TPC.

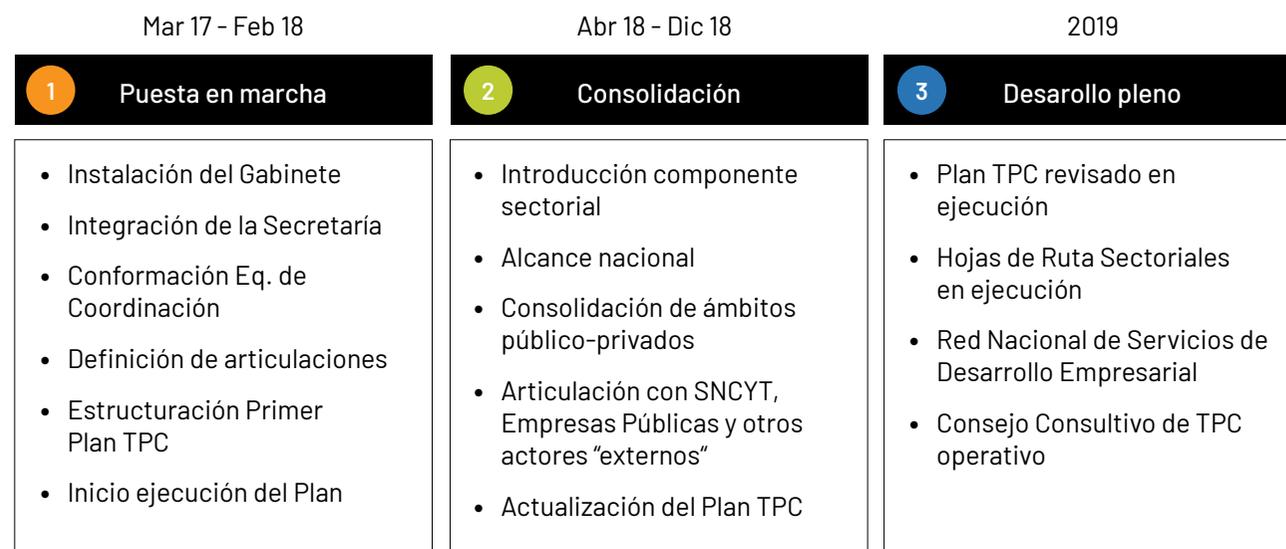
Estas acciones se desarrollan en paralelo a la ejecución y monitoreo de los proyectos del Plan.

La segunda fase culmina con una actualización del Plan TPC, que incorpora nuevos proyectos y depura la primera versión en el sentido de intensificar el foco en agregar valor.

La tercera fase (2019 en adelante), de desarrollo pleno, se caracteriza por la ejecución de un Plan TPC, objeto de revisiones y actualizaciones periódicas, que incorpora a las hojas de ruta sectoriales correspondientes a las actividades y cadenas priorizadas para la transformación productiva.

Se contará con una red consolidada para evaluación, monitoreo y análisis de apoyos públicos y se efectivizará también el alcance nacional de Transforma Uruguay, entre otros, a través de una Red de Servicios de Desarrollo Empresarial que operará vía mecanismos adecuados a la realidad de cada departamento.

Diagrama 3 - Las fases de Transforma Uruguay



Además, se está promoviendo la actuación a nivel estratégico del Consejo Consultivo de TPC, con el seguimiento, discusión e impulso de temas críticos para el desarrollo productivo sostenible.

En la evolución de Transforma Uruguay se pretende profundizar el enfoque de un Sistema Nacional de Transformación Productiva y Competitividad por la vía de:

- Explicitar la estrategia de desarrollo productivo sostenible y asegurar el alineamiento pleno de las actividades de las instituciones públicas relacionadas.
- Ampliar, justificadamente, la cantidad de actores públicos y privados involucrados en sus proyectos, promoviendo los ámbitos de soporte conformados por el gobierno, los empresarios, los trabajadores y la academia.
- Consolidar el trabajo articulado con la nueva institucionalidad de ciencia y tecnología para la plena incorporación de esta a Transforma Uruguay en las temáticas comunes.
- Asegurar que los instrumentos de apoyo al desarrollo productivo sostenible estén disponibles para los beneficiarios potenciales en cualquier parte del país.
- Concretar proyectos focalizados y relevantes para la transformación productiva y la mejora de la competitividad, que constituyan respuestas oportunas y adecuadas a desafíos de complejidad creciente.

- Posicionar al Consejo Consultivo de Transformación Productiva y Competitividad como un ámbito de diálogo, acuerdo e impulso en relación con los grandes desafíos nacionales del desarrollo productivo sostenible.

Funcionamiento del Sistema

En el 2017 una de las primeras líneas de trabajo se centró en la institucionalización de Transforma Uruguay, para lo cual el Gabinete Ministerial definió en su primera reunión² las pautas para el funcionamiento de la Secretaría y las bases para la construcción del Plan Nacional de Transformación Productiva y Competitividad. Asimismo, se aprobó la puesta en funcionamiento de dos Comisiones Ministeriales —Comisión Ministerial de Comercio Exterior (a efectos de dar continuidad a la CIACEX)



Foto 3: Presentación del Plan Nacional de Transformación Productiva y Competitividad por el presidente, Dr. Tabaré Vázquez, y el Gabinete de Transformación Productiva y Competitividad.

2. Se realizó el 15 de mayo de 2017.

y Comisión Ministerial de Innovación—, la integración del Equipo de Coordinación y la estructura interna de la Secretaría.

El Primer Plan Nacional de Transformación Productiva y Competitividad fue aprobado por el Gabinete Ministerial el 31 de octubre de ese mismo año y presentado el 9 de noviembre por el presidente de la república, Dr. Tabaré Vázquez, en el Salón de los Pasos Perdidos del Palacio Legislativo.

A marzo de 2019 el Gabinete Ministerial ha tenido siete reuniones ordinarias y ha incrementado la frecuencia de estas a partir de mediados de 2018, destacándose las siguientes definiciones:

- Aprobación de la actualización del Plan TPC con los proyectos y hojas de ruta correspondientes.
- Visto bueno a los planes de actividades 2018 y 2019 remitidos por los institutos y agencias de Transforma Uruguay.
- Definición de los sectores/actividades priorizados en el marco de Transforma Uruguay para la transformación productiva.
- Aprobación del documento marco “Promoción de inversiones estratégicas”.
- Aprobación de la propuesta de modificación del artículo 19 de la Ley N° 19.472 y de otros proyectos de normativa ya mencionados.

Por su parte, el Equipo de Coordinación, conformado por los referentes designados por cada uno de los ministros, ha mantenido una frecuencia mensual de reuniones.

Adicionalmente a las reuniones presenciales del Gabinete Ministerial y el Equipo de Coordinación, que involucran al conjunto de los ministerios, se desarrollan múltiples instancias de articulación, a través de mecanismos diversos, con algunos de los integrantes del Sistema en función de la temática específica involucrada en el proyecto o acción de que se trate. Estas instancias incluyen a los institutos y agencias de Transforma Uruguay que corresponda, al tiempo que se ha implementado la realización de una reunión semestral entre la Secretaría y las autoridades de todos los institutos y agencias.

Funcionamiento de la Secretaría

Atendiendo a los cometidos de Transforma Uruguay, del Gabinete Ministerial y de la Secretaría de Transformación Productiva y Competitividad, se presenta a continuación la planificación estratégica de esta Secretaría, su estructuración por áreas y sus funciones respectivas.

Con el objetivo de definir las actividades, participantes y recursos necesarios para elaborar un plan que permita a la Secretaría cumplir con sus cometidos y alcanzar los resultados esperados, se elaboró una Planificación Estratégica. En dicho plan se establecieron su misión y visión.

Se entiende que su misión es:

- Articular y coordinar los esfuerzos que realizan las instituciones públicas, en diálogo con su sector privado, para promover el desarrollo económico, productivo e innovador, agregando valor con sustentabilidad, equidad social y equilibrio ambiental y territorial.



Foto 4: Reunión del Gabinete de Transformación Productiva y Competitividad

- Contribuir a la gestión y profundización de la información de nuestros sectores productivos en colaboración con dichos actores, buscando promover indicadores de transformación productiva y competitividad, a partir del análisis de diversos elementos vinculados a las capacidades humanas, la innovación, el desarrollo territorial y productivo, entre otros.
 - Apoyar la consolidación y difusión del Sistema Nacional de Transformación Productiva y Competitividad promoviendo que sus beneficios y políticas alcancen a todos los actores.
- Por otra parte, se define que la visión es:
- Ser el equipo de referencia para la articulación entre instituciones públicas y privadas para el diseño y evaluación de programas y políticas de transformación productiva y mejora de la competitividad, contribuyendo al desarrollo económico sostenible de Uruguay y al bienestar integral de la ciudadanía.

Asimismo, se establecieron los principios y valores que deben guiar el trabajo de la Secretaría, a saber:

- Integridad, transparencia y confidencialidad.
- Austeridad.
- Focalización y coordinación.
- Gestión socialmente responsable.
- Mejora continua.
- Liderazgo participativo, innovador y creativo.
- Trabajo en equipo.
- Sentido de pertenencia.
- Adaptación al cambio y a la incertidumbre.
- Proactividad en la optimización de las competencias.

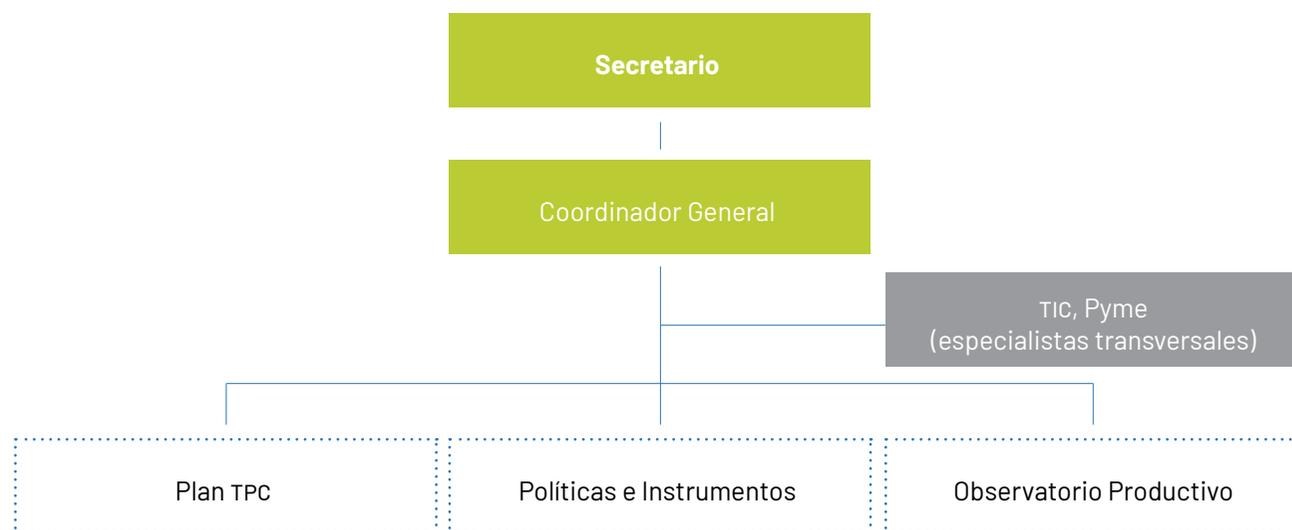
Considerando la misión, visión y habiendo realizado un análisis FODA de la Secretaría, se acordaron los siguientes Objetivos Estratégicos (OE):

OE1: Posicionar al Sistema Nacional de Transformación Productiva y Competitividad, ante los participantes del proceso y la ciudadanía, como referente de la articulación de instituciones públicas en aras de lograr mayor competitividad y la transformación productiva.

OE2: Impulsar el proceso de transformación productiva orientado a la expansión de las actividades innovadoras con mayor nivel de valor agregado y contenido tecnológico nacional, teniendo en cuenta las políticas de apoyo a las mipymes y el desarrollo territorial del país.

OE3: Diseñar, implementar y difundir un sistema de información articulando los datos disponibles en diversos participantes del Sistema y otros de interés, a los efectos de construir indicadores y asesorar al Gabinete Ministerial.

Diagrama 4 - Estructura de la Secretaría de TPC



OE4: Impulsar la aplicación de buenas prácticas en el diseño e implementación de las políticas, programas e instrumentos, con énfasis en la evaluación y el monitoreo permanente.

A partir de esta planificación se esbozó una estructura para funcionar y poder establecer las iniciativas para cumplir los Objetivos Estratégicos. La organización de la Secretaría contempla un/a secretario/a y un/a coordinador/a general y se estructura en tres áreas de trabajo, al tiempo que cuenta con especialistas transversales (mipymes, TIC).

En cuanto a las funciones y competencias, al secretario le corresponde:

- Supervisar en general las actividades de la Secretaría y establecer lineamientos de funcionamiento, prioridades y objetivos según las definiciones del Gabinete Ministerial.

- Asegurar el seguimiento sistemático de las actividades de Transforma Uruguay y la consolidación de los elementos necesarios para la evaluación de su eficacia y eficiencia por parte del Gabinete Ministerial.
- Liderar la participación de la Secretaría en las reuniones del Gabinete Ministerial y en el Equipo de Coordinación.
- Promover la articulación y coordinación necesaria con los demás integrantes de Transforma Uruguay, la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología y otros actores relevantes, así como la constitución de los Consejos Consultivos.
- Actuar como nexo entre el Gabinete Ministerial y las agencias e institutos, cuando corresponda.

- Consolidar y elevar al Gabinete Ministerial los planes de actividades anuales de la Secretaría.
- Liderar propuesta o implementación de programas e instrumentos de especial relevancia, en coordinación con las instituciones competentes.

Al [coordinador general](#) le corresponde:

- Gerenciar (planificar, implementar y controlar) la gestión de la Secretaría con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos establecidos, coordinando las actividades entre las distintas áreas y los especialistas sectoriales.
- Liderar los procesos de planificación estratégica y operativa de la Secretaría.
- Liderar el proyecto de interconexión informática entre agencias, institutos y otros organismos de Transforma Uruguay, con el apoyo de la Unidad de TIC de la Secretaría³.
- Coordinar la implementación de los Consejos Consultivos.
- Coordinar propuesta o implementación de programas o instrumentos que correspondan, en coordinación con las instituciones competentes.

3. El proyecto implica:

1. Analizar procedimientos internos de los organismos vinculados a: manuales, procedimientos de registro, bases de datos, software y hardware disponible.
2. Identificar información y requerimientos superpuestos y necesidades o ventajas de compartir información entre los organismos y con la Secretaría.
3. Diseñar e implementar un sistema.

- Delegar funciones en los coordinadores de las áreas y avocarse las mismas, en consulta con el secretario.
- Implementar una Unidad de TIC que debe:
 - » Coordinar el desarrollo y gestión de la página web de Transforma Uruguay.
 - » Diseñar e implementar la interconexión informática entre institutos, agencias y otros organismos de Transforma Uruguay.

En lo que refiere al [Área Plan Nacional de Transformación Productiva y Competitividad](#) le corresponde:

- Consolidar propuesta del Plan Nacional de Transformación Productiva y Competitividad, asegurando su consistencia con los lineamientos, prioridades y metas del Sistema y promoviendo la racionalización de recursos (actividades, organismos responsables, cronograma, entre otros).
- Mantener actualizado el Plan y realizar el seguimiento y control de sus actividades y de la implementación de las definiciones adoptadas por el Gabinete Ministerial y proponer los mecanismos correctivos que entienda necesarios.
- Coordinar y articular a las instituciones y organismos involucrados en la implementación de las actividades y definiciones referidas, cuando corresponda por su naturaleza interinstitucional.
- Preparar convocatorias, agendas comentadas, actas o ayuda memoria y las presentaciones

que correspondan en apoyo a las reuniones del Gabinete Ministerial, el Equipo de Coordinación y los Consejos Consultivos.

- Implementar la planificación estratégica de la Secretaría.
- Mantener los requerimientos administrativos de la Secretaría como notas, presupuestos, entre otros.
- Implementar el Plan de Comunicación de la Secretaría y coordinar con los comunicadores de las demás instituciones del Sistema.

Al [Área de Políticas e Instrumentos](#) le concierne:

- Recopilar, sistematizar y mantener actualizada la información respecto al conjunto de programas e instrumentos de apoyo al desarrollo productivo (ejecutor, objetivos, beneficiarios, montos, etc.).
- Analizar superposiciones y vacíos en la oferta de programas e instrumentos existentes.
- Proponer, en coordinación con los organismos que corresponda, nuevos programas o instrumentos de apoyo o ajustes a los existentes, promoviendo su alineamiento con buenas prácticas y su focalización en términos de objetivos de desarrollo y lineamientos, prioridades y metas del Sistema.
- Proponer, en coordinación con los organismos que corresponda, ajustes de políticas y otras regulaciones en las materias del Sistema (función de *policy advocacy*).

- Coordinar y promover, con los organismos que corresponda, propuestas de definiciones estratégicas en materias clave para la transformación productiva y la competitividad, que hasta el momento no han tenido un abordaje integral desde esta perspectiva.
- Diseñar e implementar las herramientas para el seguimiento y control uniforme y centralizado de los diversos mecanismos de apoyo público al desarrollo productivo.
- Elaborar anualmente un informe de los resultados de los diferentes mecanismos de apoyo público al desarrollo productivo.
- Implementar una [Unidad de Evaluación y Monitoreo](#) que deberá:
 - » Relevar los mecanismos y procedimientos de evaluación y monitoreo de programas e instrumentos implementados por los organismos integrantes del Sistema.
 - » Diseñar e implementar las herramientas para la evaluación uniforme y centralizada de la aplicación de los diversos mecanismos de apoyo público al desarrollo productivo.
 - » Establecer un trabajo articulado y complementario con las unidades de evaluación y monitoreo de los organismos participantes y apoyar el desarrollo de estas.
- Por su parte, al [Observatorio Productivo](#) le corresponde recopilar, sistematizar y analizar información sobre producción y exportación de bienes y servicios, inversiones, ambiente de

negocios y aspectos relacionados, de modo de apoyar la adopción de definiciones sobre políticas, regulaciones e instrumentos en las materias de Transforma Uruguay.

Lo anterior incluye:

- Establecer un trabajo articulado y complementario con otros observatorios o similares e identificar superposiciones y faltantes.
- Establecer y mantener vínculos con instituciones que puedan contribuir a la generación de información y conocimiento relevante en las materias del Sistema.
- Recopilar información y análisis de otros organismos en las materias del Sistema y, si corresponde, proponer ajustes en datos, formatos y oportunidad a efectos de una mejor sistematización y georeferenciación.
- Procesar datos de fuentes disponibles, pero no empleadas hasta el momento a efectos de mejorar o completar las estadísticas existentes.
- Generar y actualizar las bases de datos pertinentes, desarrollar las metodologías que correspondan y analizar la información desde la perspectiva de los intereses del Sistema.
- Realizar el seguimiento de diversos *ranking* internacionales relacionados con las materias del Sistema, considerando la metodología respectiva y procurando identificar oportunidades de mejora de la ubicación del país.
- Generar y calcular los indicadores de Transformación Productiva.

- Identificar oportunidades de mejora en la burocracia pública que impacten en el clima de negocios.
- Realizar los informes y análisis que el Gabinete Ministerial solicite y, en todos los casos, adaptar los informes a las necesidades de este, procurando estandarizar formatos, periodicidad, etc.

El funcionamiento de la Secretaría no ha requerido de recursos presupuestales adicionales y la puesta en marcha ha sido posible a partir de la consolidación de proyectos preexistentes —la Secretaría Ejecutiva de la Comisión Interministerial para Asuntos de Comercio Exterior (CIACEX) y el Sistema de Información de Inversiones y Comercio Exterior (SIICEX)— y la reasignación de recursos al interior de la OPP, ámbito en el cual funciona.

Coordinación con otros actores

La coordinación y articulación no se limita a la participación de las instituciones públicas explícitamente identificadas en la legislación (Ley N° 19.472) ni a la coordinación público-público. La amplia participación de los actores interesados, públicos y privados, en el diseño e implementación de las actividades, es un principio esencial de la consolidación del Sistema. Los ministerios y otras instituciones públicas, mencionados o no en la legislación, participan en los proyectos toda vez que corresponda en función de sus cometidos respectivos y en los términos previstos en la normativa. Tales son los casos de MTOP, MSP, MIDES, AGESIC, INALOG, INAC, INALE, INACAL, ACCE, AUCI, entre otros, y los que se sumarán en el futuro a través de nuevos proyectos.

Asimismo, la propia legislación consagra el diálogo social como soporte de los procesos de transformación productiva y mejora de la competitividad, a través de la creación de los Consejos Consultivos, integrados por trabajadores, empresarios, empresas de la economía social, academia e instituciones educativas. A este respecto, se instruye expresamente a priorizar la utilización o adecuación de ámbitos preexistentes respecto de la creación de nuevos.

En cuanto a los Consejos Consultivos de TPC, inicialmente se instalaron:

- El Consejo Consultivo de TPC es el ámbito encabezado por el Gabinete Ministerial que reúne gobierno, trabajadores, empresarios y academia, en torno al Plan TPC y para seguimiento e intercambio al más alto nivel de una agenda muy focalizada de temas de relevancia estratégica (instalado en noviembre de 2018). Dada la amplitud de la temática y el número de integrantes del Consejo, se ha entendido pertinente contar con un Comité de Coordinación integrado por representantes del gobierno, trabajadores, empresarios, economía social y academia, tanto actores institucionales como personas de reconocida trayectoria.

El Consejo Consultivo de Desarrollo Empresarial es el ámbito para asesoramiento, colaboración y seguimiento conjunto en materias que afectan el desarrollo sostenible de las mipymes. Fue instalado en mayo de 2018 y estableció tres grupos de trabajo en relación con Acceso a Financiamiento, Tecnología e Innovación y Economía Social, que han acordado sus agendas y han comenzado a aportar contenidos al Plan.



Foto 5: Instalación del Consejo Consultivo de Transforma Uruguay



Foto 6: Instalación del Consejo Consultivo de Desarrollo Empresarial

El Consejo Consultivo de Emprendimientos es un ámbito público-privado, interinstitucional e interdisciplinario, cuya finalidad es contribuir a una mejor adecuación a las características y requerimientos de los distintos tipos de emprendimientos, por parte de políticas, programas, instrumentos y procedimientos, así como cooperar en el desarrollo y difusión de la cultura emprendedora. Esta función está siendo asumida por la Red de Apoyo a Futuros Empresarios (RAFE) en tanto entidad representativa de los diversos actores del ecosistema emprendedor, conformada por más de 70 organizaciones públicas y privadas

(ministerios, institutos y agencias de Transforma Uruguay, gobiernos departamentales, academia, incubadoras, Instituciones Patrocinadoras de Emprendimientos, emprendedores, Fondos de Inversión, entre otros).

En el caso del Consejo Consultivo de Ciencia, Tecnología e Innovación, las funciones del consejo consultivo de Transforma Uruguay corresponde que sean asumidas por el CONICYT, en virtud de su amplia integración y sus cometidos.

BOX 2 – Fomento de los emprendimientos

Desde hace varios años, el fomento de los emprendimientos está bien instalado en el país. Las instituciones creadas en la última década se sumaron a otras preexistentes y a una variedad de organizaciones del ámbito empresarial, académico y local, que estaban y están apoyando a los emprendedores y a los emprendimientos.

Existe un ecosistema emprendedor público-privado, denso, consolidado, con una cultura de colaboración bien establecida y que en los últimos años ha adquirido dimensión nacional (Instituciones Patrocinadoras de Emprendimientos y Puntos de Atención a Emprendedores asociados al Portal Uruguay Emprendedor).

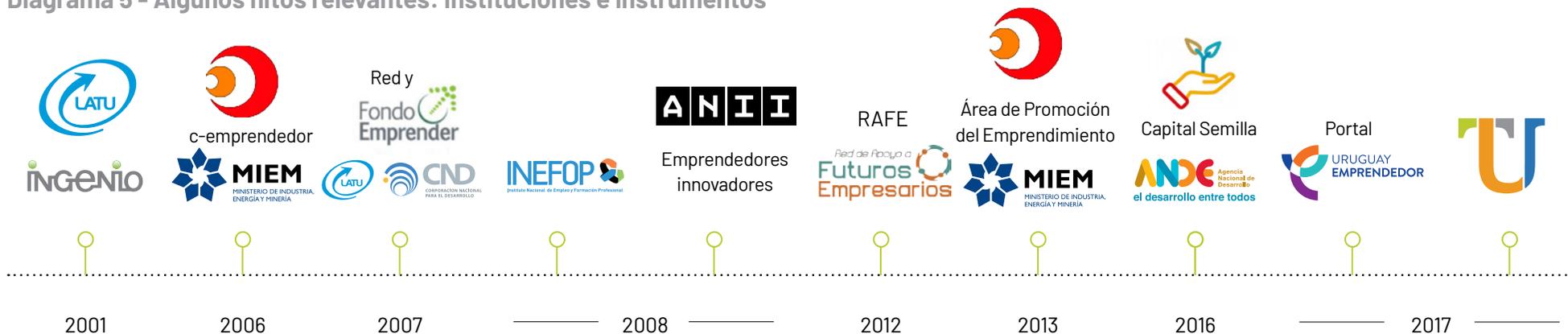
La promoción de los emprendimientos es de amplio espectro, desde aquellos de naturaleza más social, vinculados al autoempleo, hasta los dinámicos e innovadores, e involucra a varias instituciones públicas (MIEM, MGAP, MINTUR, MIDES, ANII, ANDE, INEFOP, LATU, INACCOOP).

No obstante, hay aspectos relevantes con desarrollo incipiente que es necesario promover o facilitar, así como asegurar una mejor adecuación de normas y procedimientos a las características de los emprendimientos. En este sentido, el fomento de los emprendimientos es una línea de acción que está plenamente incorporada al funcionamiento de Transforma Uruguay.

A marzo de 2018, está muy avanzada la discusión de un Proyecto de Ley de Emprendimientos en la Comisión Especial de Innovación, Ciencia y Tecnología de la Cámara de Representantes, que contempla un nuevo tipo societario favorable a los emprendimientos (las Sociedades por Acciones Simplificadas) y el funcionamiento de las plataformas de financiamiento colectivo. Este proyecto, además, otorgaría jerarquía legal al marco que ha adoptado Transforma Uruguay para el fomento de los emprendimientos, con el Gabinete en el nivel de definición de políticas y la RAFE en la función de Consejo Consultivo, con el objetivo de elaborar propuestas validadas para potenciar el Uruguay Empr-

dedor. El Proyecto prevé también que el Plan TPC contenga un capítulo específico dedicado al fomento de los emprendimientos –Plan Nacional de Emprendimientos– con proyectos plurianuales orientados a la consolidación del ecosistema, el desarrollo y difusión de la cultura emprendedora y la promoción y el desarrollo de los emprendimientos y los emprendedores.

Diagrama 5 – Algunos hitos relevantes: Instituciones e Instrumentos



En 2018 se puso en funcionamiento la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología, socio estratégico en el objetivo de asegurar un ámbito integral para definir objetivos, políticas y estrategias sobre ciencia, tecnología e innovación. A este respecto, se aprobará a la brevedad el Decreto de creación de la Comisión Ministerial de Ciencia, Tecnología e Innovación⁴ que, con el apoyo técnico de ambas Secretarías, coordinará la elaboración de propuestas sobre objetivos, políticas y estrategias y evaluará proyectos de políticas y planes estratégicos preparados por diversos organismos públicos, para su posterior presentación al Gabinete de TPC o al Poder Ejecutivo, según corresponda.

Asimismo, para el desarrollo de diversos proyectos se mantienen vínculos con organismos internacionales, tales como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Banco Mundial, diversas oficinas de Naciones Unidas, Unión Europea, entre otros. Estas cooperaciones contribuyen a llevar adelante proyectos en temas de innovación, medioambiente, economía circular y capacidades empresariales.

Por su parte, para el despliegue territorial del Sistema y de otros proyectos, se trabaja conjuntamente con las intendencias y en especial en coordinación con la Reunión de Oficinas de Desarrollo Económico (RODDE) y con el Congreso de Intendentes.

4. La Comisión Ministerial está integrada por los subsecretarios de MEF, MEC, MIEM, MSP, MGAP, MVOTMA y MINTUR. Participan en sus reuniones los responsables de las Secretarías de Transformación Productiva y Competitividad y de Ciencia y Tecnología.



Foto 7: Actividad de digitalización con el BID y el MIEM

Por último, se mantiene una estrecha coordinación con las cámaras empresariales en el marco de los diferentes proyectos, al igual que con los trabajadores a partir de intercambios con la Comisión de Desarrollo Productivo del PIT-CNT y con el Instituto Cuesta Duarte.

Dimensiones transversales

Equilibrio territorial

Los objetivos de Transforma Uruguay incluyen la promoción del equilibrio territorial del desarrollo productivo y por ello se introduce el enfoque territorial de forma transversal al diseño de las políticas e instrumentos.

Adoptar el enfoque de desarrollo territorial implica concebir desde el propio diseño de los instrumentos su despliegue local, no solo en términos de cobertura, sino también observando las capacidades

institucionales y productivas distribuidas en los diferentes territorios para potenciarlas y que, a su vez, contribuyan a las estrategias a nivel macro. En este sentido, el enfoque territorial observa al desarrollo económico como un proceso de transformación productiva e institucional en un espacio determinado cuyo fin es aumentar las oportunidades de desarrollo de la mayor parte de la población local, meta que puede lograrse fomentando la equidad, la competitividad productiva, el manejo sostenible del ambiente y la gobernabilidad democrática.

La localización de las firmas es un aspecto clave para comprender las dinámicas del desarrollo. De acuerdo con la encuesta de mipymes de 2017, Montevideo concentra el 50 % de las mipymes, no obstante, dicha proporción ha disminuido respecto a años anteriores, confirmando la tendencia al aumento del peso de las mipymes del interior. En efecto, en 2008 el 70 % de las Mipymes Industriales y de Servicios se ubicaban en la capital, mientras que en 2012 el peso de Montevideo se redujo a 53 % en

las entidades industriales y a 58 % en los servicios. Para el año 2017 estas cifras se ubican en 50 % y 56 %, respectivamente.

Al considerar la distribución territorial por subregiones, la mayor cantidad de empresas se ubica en el sureste del país: Montevideo (50 %), Canelones (11 %), Maldonado y Rocha (8 %), abarcan el 69 % del total de las mipymes (104.663 empresas). Por su parte, en San José, Colonia, Soriano y Río Negro se ubica el 13 %; en Artigas, Rivera y Tacuarembó el 6 %; en Cerro Largo, Treinta y Tres y Lavalleja el 3 %, y en la subregión de Durazno, Flores y Florida el 4 %.

Considerando estas configuraciones territoriales diversas, y con el objetivo de impulsar la transformación productiva a través de la expansión de actividades innovadoras, el fortalecimiento de las capacidades locales y el desarrollo de nuevas actividades y emprendimientos, se implementará la Red Nacional de Servicios de Desarrollo Empresarial.

Esta Red estará conformada por el Programa Centros de Competitividad Empresarial y por plataformas territoriales de apoyo a mipymes (instituciones locales que disponen de una trayectoria en la implementación de programas y herramientas de apoyo a las mipymes). Como elemento transversal a la Red, se implementará un Programa de Capacitación en Servicios de Desarrollo Empresarial con el objetivo de formar a agentes e instituciones en las últimas tendencias de instrumentos y técnicas de servicios de desarrollo empresarial, fortaleciendo las capacidades técnicas locales asociadas al desarrollo de servicios de atención a la mipymes.

Diagrama 6 - Red Nacional de Servicios de Desarrollo Empresarial



La Red se fundamenta, además, por la pertinencia de impulsar un modelo de política pública capaz de contemplar diferentes modalidades de implementación de programas y herramientas de servicios de desarrollo empresarial a escala territorial. Estos diferentes esquemas de abordaje incorporan las características institucionales y económicas-productivas de los territorios, permitiendo un mayor impacto en la cobertura, adaptabilidad del modelo y su sostenibilidad institucional.

Asimismo, la Red facilitará desarrollar estándares nacionales de calidad en las metodologías de atención a empresas, permitiendo que, independientemente del lugar de su ejecución, se pueda garantizar la calidad técnica de los instrumentos. De esta manera, la política nacional de servicios de desarrollo empresarial, al tiempo que logra adaptabilidad territorial en el modelo de implementación, asegura una probada calidad técnica en sus procesos metodológicos.

Además, la incorporación a la Red de plataformas territoriales que actualmente desarrollan servicios empresariales y ejecutan programas nacionales permitirá ampliar el universo de mipymes sobre el cual extraer información, medir resultados y recoger insumos para una toma de decisiones más eficiente.

Las propuestas elaboradas dentro del enfoque del desarrollo económico territorial cada vez más enfatizan en la dimensión relacional del proceso, cobrando relevancia las estrategias de fortalecimiento de las capacidades organizacionales a nivel local, en las cuales no solo las empresas movilizan sus recursos, sino que existe una participación pública sostenida en el tiempo y que responde a una estrategia de competitividad empresarial. Además del énfasis en la institucionalidad pública a nivel central, el fortalecimiento de la capacidad de gestión de los actores locales constituye una de las principales tareas, ya que es a nivel local donde pueden percibirse con mayor precisión las especificidades, restricciones y

BOX 3 – Programa de Centros de Competitividad Empresarial



Un CCE es un espacio donde las mipymes, emprendedores, productores familiares y cooperativas de un territorio pueden acceder a una oferta de apoyo integral para su crecimiento y desarrollo.

El CCE brinda cuatro tipos de servicios básicos gratuitos:

1) Acompañamiento de largo plazo personalizado. A la empresa cliente del CCE se le realiza un diagnóstico y un plan de trabajo para cerrar las brechas identificadas, y se la acompaña en su implementación con asistencia técnica y capacitación.

2) Capacitaciones. Seminarios, talleres, cursos (presenciales y virtuales) según la problemática del público objetivo.

3) Orientación y derivación a programas. El CCE es un medio de acercamiento a los territorios de la oferta de instrumentos de apoyo al desarrollo productivo de los ministerios, institutos y agencias de Transforma Uruguay. El personal técnico del CCE identifica el instrumento adecuado a una problemática de la empresa y la asiste en el proceso de postulación ante la institución correspondiente (derivación asistida).

4) Mejora en acceso a financiamiento. Sistematización de información sobre opciones de acceso al financiamiento nacionales y locales; orientación en la preparación de la solicitud; asistencia técnica para cerrar brechas para constituirse en sujeto de crédito.

Cuando las necesidades del cliente del CCE superan las capacidades de proveer asistencia técnica del equipo profesional del Centro, se proporcionan asistencias técnicas externas (subsidiadas en hasta un 80 %).

Son también características diferenciales de un CCE: la jerarquía técnica de su equipo para prestar servicios de calidad, la cultura del monitoreo y la medición de resultados y el foco en generar impacto económico (más ventas, más empleo). Los CCE están concebidos como un instrumento de desarrollo territorial y descentralización y, en este sentido, son los actores locales, articulados en torno al CCE, los responsables de definir las prioridades de sus intervenciones.

En abril de 2018 abrieron los primeros CCE en Rivera y Tacuarembó. Una

vez transcurrida la fase de puesta en marcha, se pretende introducir un enfoque regional más allá de lo departamental, en virtud de cadenas productivas y problemáticas comunes. En octubre y noviembre de 2018 se iniciaron los procesos con los actores locales respectivos para la instalación de nuevos CCE en Salto, Paysandú y Canelones (2 centros), durante 2019. El Programa de CCE es uno de los componentes de la Red Nacional de Servicios de Desarrollo Empresarial en construcción.

En el primer año de funcionamiento de los Centros de Rivera y Tacuarembó, más de 630 empresas y emprendedores tuvieron un primer contacto con el Centro y cerca de 110 se constituyeron en clientes activos, al tiempo que se registraron unas 504 asistencias a las capacitaciones grupales.

potencialidades de los territorios. La presencia de plataformas territoriales asociadas a la Red contribuirá a reducir las asimetrías de información desde lo local y lo nacional acerca de la existencia, modalidades y alcances de los apoyos disponibles; al mismo tiempo aumentará las capacidades técnicas y ayudará a reducir las brechas de capacidades, tanto

técnicas como institucionales, para trabajar de manera innovadora con las empresas y su realidad.

Un Centro de Competitividad Empresarial (CCE) es un espacio donde las mipymes y los emprendedores de un territorio determinado pueden acceder a una oferta de apoyo integral para su crecimiento

y desarrollo. Los CCE apuntan a generar un plan de trabajo específico para cada cliente, el cual luego de identificar y priorizar las necesidades de apoyo que presenta la empresa o emprendedor, procura cerrar las brechas de competitividad existentes a través de asesorías técnicas y capacitación. Para ello se genera un proceso de acompañamiento y

1. Identificar
y priorizar necesidades

2. Plan de
trabajo para
cerrar brechas

3. Asesoría técnica,
capacitación (acompañamiento
de largo plazo)

seguimiento a largo plazo que procura fortalecer a los clientes y colaborar con la sostenibilidad de la empresa o emprendimiento (ver Box 3).

Uno de los principios rectores del Programa de CCE es brindar servicios de alta calidad técnica, procurando responder a las demandas específicas de las mipymes del país.

La escala territorial priorizada por los CCE es la regional ya que la calidad, eficacia e impacto de los servicios de estos sobre el tejido de mipymes requieren de una densidad mínima de clientes potenciales, al tiempo que la especialización por cadenas o sectores productivos tiende a traspasar las fronteras departamentales. Con este enfoque regional se busca fomentar la articulación y coordinación entre aquellos departamentos que comparten en buena medida su matriz económico-productiva. El objetivo de esta articulación es potenciar su desarrollo productivo, evitando duplicar los esfuerzos y los recursos. Al mismo tiempo, al instalarse un Centro en cada departamento que integra una región, se minimiza el riesgo de perder de vista las especificidades y particularidades de cada departamento, evitando así la homogeneización de la intervención.

En tanto los CCE están concebidos como un instrumento de desarrollo territorial y descentralización, son los actores locales, articulados en torno al CCE, los responsables de definir las prioridades de sus

intervenciones. Esta articulación asume la forma de un Comité Consultivo Local, actor a través del cual se expresan las demandas e intereses locales y regionales, y del perfil y especificidades del desarrollo económico que los actores del departamento procuran. Tiene, por tanto, un papel determinante en la adecuación del modelo general de los CCE a una cierta realidad territorial.

Participan de un Comité Local un conjunto de actores públicos y privados relevantes en la actividad productiva departamental, contando con representantes del gobierno departamental, de asociaciones empresariales representativas, PIT-CNT, empresas de mediano y gran porte con actividades sustantivas en el departamento e instituciones de formación, investigación e innovación.

Sostenibilidad

Transforma Uruguay tiene por finalidad promover el desarrollo económico productivo e innovador, con sustentabilidad, equidad social y equilibrio ambiental y territorial. Para lograr este cometido, se entiende que la transformación productiva y la mejora de la competitividad van de la mano con asegurar el desarrollo productivo sostenible, pues refiere al desarrollo que satisface las necesidades y los deseos de la generación presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras. Avanzar hacia el desarrollo de una



Foto 8: Inauguración Centro de Competitividad Empresarial de Rivera

sociedad más justa e igualitaria, mediante una mayor generación de valor agregado, el incremento del empleo de calidad, la generación de capacidades, la protección ambiental y la mayor integración de conocimiento e innovación en los procesos productivos constituyen los pilares de aquella transformación.

En este sentido, varios de los proyectos que impulsa Transforma Uruguay, en el área de innovación del Plan TPC, hacen foco expresamente en

la sostenibilidad del desarrollo productivo. Uno de estos proyectos es el de Economía Circular y Valorización de Residuos, al tiempo que el interés por la economía circular y la valorización de residuos está también presente en el proceso de identificación de acciones en cada una de las hojas de ruta sectoriales. La economía circular propone un cambio sistémico radical que apunta al ecodiseño, la simbiosis industrial, la economía de la funcionalidad, el reuso, la reparación, el remanufacturado y la valorización. Este enfoque promueve la innovación y la resiliencia a largo plazo y permite el desarrollo de nuevos modelos de negocio. En este contexto, la economía circular representa una interesante oportunidad para impactar significativamente en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en particular el ODS 12, y los objetivos marcados en el Acuerdo de París.

El proyecto de Economía Circular y Valorización de Residuos se ha constituido en un marco consistente para diversas iniciativas que se encontraban en ejecución o de reciente implementación, tales como:

- BioValor, proyecto del Gobierno Uruguayo (www.biovalor.gub.uy) con fondos del *Global Environment Facility* (GEF), que tiene como objetivo principal la transformación de residuos generados a partir de actividades agroindustriales y de pequeños centros poblados en energía o subproductos, con el fin de desarrollar un modelo sostenible de bajas emisiones –contribuyendo a la reducción de Gases de Efecto Invernadero (GEI)—, a través del desarrollo y transferencia de tecnologías adecuadas.



Foto 9: Lanzamiento Programa Oportunidades Circulares 2019 y Premio Uruguay Circular

- Programa Oportunidades Circulares (oportunidadescirculares.org), implementado en 2018 a partir de la colaboración entre BioValor y ANDE, que apoya la validación de ideas e implementación de proyectos que promuevan una transición eficaz hacia la economía circular, contribuyendo al desarrollo productivo sostenible.
- La Alianza para la Acción hacia una Economía Verde (PAGE, por sus siglas en inglés) es una iniciativa conjunta del sistema de las Naciones Unidas y el Gobierno Nacional, que busca apoyar los esfuerzos nacionales en la transición hacia economías verdes (social, económica y ambientalmente sostenibles) a través de la promoción y generación de políticas de economía verde que conduzcan a un uso más eficiente de los recursos y la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero.

Adicionalmente, el proyecto de Economía Circular y Valorización de Residuos prevé la presentación, a mediados del corriente año, de un plan de acción elaborado conjuntamente por instituciones públicas, privadas y la academia, bajo el liderazgo de los ministerios de Transforma Uruguay. Este plan incluirá la definición de los lineamientos y contenidos, y posterior implementación, de un Centro Tecnológico de Bioeconomía con foco en economía circular.

Otro de los proyectos refiere al Desarrollo de una Plataforma Agroambiental con el objetivo de potenciar la generación de conocimiento necesario para el desarrollo productivo sostenible. El manejo de los agroecosistemas tiene influencia sobre la calidad de los suelos y el agua, el aire y la biodiversidad. En la medida que los consumidores y la sociedad perciben el valor de estos servicios ecosistémicos y los demandan, se abren nuevas oportunidades donde se torna crítico cuantificarlos y valorizarlos basados en coeficientes e indicadores robustos generados localmente. Para un país agroexportador como Uruguay, donde la calidad, inocuidad y el valor agregado ambiental de sus productos deben ser elementos determinantes de competitividad, diferenciación y acceso a mercados de alto valor, es clave contar con información nacional robusta de los caminos de intensificación sostenibles de sus principales sistemas de producción. En este sentido, la implementación de una Plataforma Agroambiental permitirá representar los principales sistemas productivos del país y monitorear sistemáticamente, en el largo plazo, los impactos ambientales y productivos acumulados que contribuyan a entender/modelar procesos, diseñar sistemas sostenibles y contribuir a las políticas públicas. El proyecto está

liderado por el INIA y tiene conformado dos grupos de trabajo, uno referente a campo natural y sistema pastoril, y el otro a cantidad y calidad del agua, integrados por instituciones referentes o interesadas en cada temática.

Otro proyecto es el Programa de Innovación y Conocimiento sobre Biocombustibles de Aviación, que permitirá contar con la información oportuna y relevante necesaria para la toma de decisiones a nivel estratégico sobre el abastecimiento, producción o importación de biocombustibles de aviación. Específicamente, Uruguay cuenta con antecedentes en la producción de biocombustibles para el transporte terrestre y se están realizando acciones innovadoras, como el cultivo del oleaginoso de *Brassica carinata* en el territorio nacional, que ha sido utilizado en otros países para la producción de biocombustible para aviación con resultados auspiciosos. Además, es de interés el estudio sobre el posible aprovechamiento de residuos lignocelulósicos (forestación y actividades derivadas) y residuos sólidos urbanos.

Un último proyecto para destacar, según el objetivo de estrechar el vínculo entre las políticas de innovación y las de desarrollo sostenible, consiste en la instalación de un Centro Experimental Regional de Tecnologías de Saneamiento (CERTS).

Un CERTS tiene el objetivo principal de generar un espacio de investigación e intercambio de conocimiento, desarrollo tecnológico, así como de capacitación de RRHH, en tecnologías innovadoras en el tratamiento de aguas residuales (desarrollar y validar tecnologías de tratamiento para fosas sépticas, lagunas de tratamiento, humedales, entre otros; generar conocimiento, realizar

transferencia tecnológica y capacitar técnicos y operarios para el diseño y operación de sistemas de saneamiento en el país y la región; y apoyar la tarea de educación ambiental en ámbitos de educación formal e informal). En diciembre de 2018, UNESCO completó el estudio de factibilidad para que el CERTS que se está implementando sea designado como Centro UNESCO Categoría 2. Asimismo, se cuenta con acuerdos firmados para impulsar la instalación del CERTS en la Planta de Tratamiento de Efluentes de OSE en Canelones. Se ha desarrollado el proyecto edilicio del centro y se cuenta con equipamiento de laboratorio inicial. Con el desarrollo y las actividades del CERTS se espera mejorar los sistemas de saneamiento de pequeñas y medianas localidades, desarrollar sistemas de tratamientos de efluentes a través de proyectos de investigación y formar recursos humanos en sistemas y procesos de saneamiento, que serán referencia a nivel nacional y regional.

Género

En función del cumplimiento del objetivo de equidad social se incorporó al Plan Nacional de Transformación Productiva y Competitividad 2019 un proyecto que busca integrar la agenda de género a Transforma Uruguay, promoviendo la incorporación de las mujeres al entramado económico de Uruguay no solo como trabajadoras, sino como emprendedoras y empresarias. Uno de los aspectos que debe destacarse es el rol de las mujeres referido a los cuidados, que está siendo abordado por el Sistema de Cuidados implementado a inicios de este periodo de gobierno⁵.

5. Por más información: <http://www.sistemadecuidados.gub.uy/>.

En el caso de Transforma Uruguay, se promueve el desarrollo de las mujeres como emprendedoras o empresarias a modo de proyecto de vida. En este sentido, se desarrollaron dos abordajes diferentes. En una primera instancia se analizaron diversos indicadores para visibilizar dónde se presentan las diferencias entre hombres y mujeres, en lo referente a empresas y a emprendedores, a partir de múltiples fuentes de información para determinar las diferencias que existen en el momento de utilizar los instrumentos del Sistema o la necesidad de generar nuevos.

A partir de la puesta en funcionamiento del Sistema de Interconexión Informática de Transforma Uruguay se podrá acceder a la información de las empresas beneficiarias, lo que permitirá generar indicadores propios de la eficacia de los instrumentos y su aplicabilidad en mujeres y en hombres, así como evaluar los progresos que se registren a partir del monitoreo y evaluación de los instrumentos.

Por otra parte, para abordar la temática en conjunto con los ministerios, agencias e institutos del Sistema, se promovió un grupo de trabajo como parte del Consejo Consultivo de Desarrollo Empresarial donde participan públicos y privados. Se espera mantener este ámbito como de consulta y validación de acciones para incorporar la perspectiva de género a las instrumentos y actividades a implementar.



Foto 10: Campaña en redes - Día Internacional de la Mujer 2019

Los trabajos en la agenda de género se realizan de forma coordinada con el Consejo Nacional de Género, especialmente con el grupo de trabajo de Autonomía Económica en aras de contribuir a los objetivos estratégicos en esta área planteados por el Consejo.

Asimismo, se promueve desde Transforma Uruguay la coordinación con los diversos privados interesados en el tema como Organización de Mujeres Empresarias de Uruguay (OMEU), ONU Mujeres, Girls in Tech, entre otras.

Primer Plan Nacional de Transformación Productiva y Competitividad

Características del Primer Plan TPC

Transforma Uruguay impulsa una agenda en temas interrelacionados que impactan en la capacidad de transformación productiva del país y su competitividad, en consulta con trabajadores, empresarios, empresas de la economía social, investigadores e instituciones educativas. A estos efectos, se trabaja mediante un Plan TPC plurianual.

El Plan se estructura en proyectos para los cuales se establecen hitos, plazos, responsables y otros participantes. No todo proyecto relevante para la transformación productiva y la competitividad es necesariamente parte del Plan. Este hace foco en aquellos proyectos que requieren de la articulación y coordinación de varias instituciones y que tienen un impacto potencial sustantivo en el área respectiva. Es decir, aquellos casos en los que el enfoque del sistema vuelve factible las actividades, facilita sustantivamente su concreción o les aporta una visión integral que potencia sus resultados, en línea con el principio rector de agregar valor.

Para la primera versión del Plan se priorizó la identificación y estructuración, en un plazo breve, de un conjunto coherente de proyectos concretos, aunque no alcanzaron a cubrirse todas las dimensiones propias de un plan. La convocatoria a múltiples actores a cooperar en torno a proyec-

tos específicos generó ámbitos de interacción y confianza que propiciaron nuevos proyectos y se constituyeron en el soporte para completar el Plan con otras dimensiones necesarias.

El Primer Plan TPC se presentó el 9 de noviembre de 2017 y fue estructurado por proyectos en cuatro áreas de interés: Desarrollo de Capacidades en Gestión Humana y Empresas (25 proyectos); Clima de Negocios e Inversiones (9 proyectos); Innovación (11 proyectos) e Internacionalización (7 proyectos).



Los proyectos incluidos en el Plan son de tres tipos:

1. **Proyectos complejos o sistémicos:** son aquellos que involucran necesariamente un gran número de actores, suelen requerir la construcción o adecuación de alguna institucionalidad particular y contienen varios proyectos específicos. Son ejemplos de esta categoría “Ciencia y Tecnología en la Producción de Alimentos”, incluido

en el área de Innovación, y las hojas de ruta sectoriales que se incluirán en la actualización del Plan.

2. **Proyectos específicos – Programas o instrumentos:** consisten en el diseño e implementación de un nuevo programa o instrumento, o la adecuación sustantiva de alguno existente, en el marco de sistematizar, potenciar y completar la promoción del desarrollo productivo. Son ejemplos de esta categoría la “Red de Centros de Competitividad Empresarial” y el “Programa Integral de Adecuación Tecnológica para Pymes”, ambos incluidos en el área de Desarrollo de Capacidades.
3. **Proyectos específicos – Funciones:** consisten en el diseño e implementación, o la adecuación y consolidación, de funciones permanentes relevantes a los objetivos de Transforma Uruguay. Son ejemplos de esta categoría “Promoción de Inversiones Estratégica”, incluido en el área de Clima de Negocios e Inversiones, y “Sistema de Alerta Temprana: Transformación del Empleo por Automatización y Nuevos Modelos de Negocios”, incluido en el área de Desarrollo de Capacidades.

El Primer Plan TPC fue objeto de un amplio proceso de consulta previa, que dio lugar a la presentación de comentarios, observaciones y sugerencias por parte de muy diversos actores⁶. Los proyectos incluidos son en su gran mayoría

6. La consulta pública incluyó ministerios, institutos y agencias públicas, gremiales empresariales, PIT-CNT, agencias de desarrollos departamentales, universidades, instituciones educativas, centros de investigación, así como diversos actores a título personal (empresarios, trabajadores e investigadores).

BOX 4 - Programa de Apoyo a la Internacionalización de Mipymes



Hasta 2016, Uruguay XXI ejecutó el programa Proexport que apoyaba a las mipymes en su participación en ferias, eventos y misiones en el exterior.

Desde 2017, en el marco de Transforma Uruguay, dicho programa fue sustituido por Proexport+, concebido como un apoyo integral a la internacionalización en sus múltiples dimensiones. A partir de un Plan de Internacionalización, cuya elaboración el programa apoya, las empresas pueden acceder a apoyos en: capacitación de empresarios y trabajadores, desarrollo y mejora

de productos, diseño de producto y empaque, asesoramiento tecnológico, marketing, certificaciones, propiedad intelectual, asesoría legal, estudios de mercado, además de los componentes tradicionales de ferias y eventos en el exterior y misiones inversas. Los beneficiarios pueden acceder a un apoyo total de hasta 40.000 dólares (plan + implementación), que puede representar hasta el 80 % (70 %) del costo de las actividades del Plan de Internacionalización en el caso de micro y pequeñas (medianas) empresas.

La edición 2017 de Proexport+ tuvo carácter de piloto, fue objeto de una evaluación en cuanto a su diseño, en consulta con el sector privado, y a partir de la misma se introdujeron diversos ajustes para las ediciones 2018 y 2019. Adicionalmente, en estas nuevas ediciones el programa incluye también un componente para el acceso a apoyos puntuales para la participación en ferias y misiones en el exterior, lo que permite atender las necesidades de un conjunto más amplio de mipymes.

Proexport+ sintetiza varios principios rectores de Transforma Uruguay. Atiende una dimensión clave como la de la internacionalización con una visión integral, a partir de la cooperación de varias instituciones en su materia de especialidad (Uruguay XXI, ANDE, INEFOP, ANII, DINAPYME) y en un formato abierto a la opinión fundada del sector privado en el proceso de aprobación de los proyectos apoyados.

de carácter transversal, quedando para futuras actualizaciones la incorporación progresiva de acciones en sectores o actividades priorizados. A su vez, una proporción mayoritaria de los proyectos fueron generados a partir de Transforma Uruguay o retomados en este marco luego de no haber progresado lo suficiente en intentos previos. También se incluyeron algunos proyectos en curso, en casos en los que se entendió que el ámbito articulado contribuiría a ampliar su alcance y resultados.

Junto con la primera versión del Plan TPC se introdujo un conjunto de proyectos orientados al fortalecimiento de Transforma Uruguay a partir de la construcción de su soporte institucional y de información, incluyendo:

- Un sistema informático para el intercambio de información entre ministerios, institutos y agencias que ejecutan instrumentos de apoyo al desarrollo productivo, que permite hacer un seguimiento de la ejecución y los beneficiarios de los distintos programas y tener un mejor entendimiento de cómo opera el conjunto de apoyos al desarrollo productivo.
- Una Red de Responsables de Evaluación y Monitoreo de las instituciones de Transforma Uruguay a efectos de fortalecer capacidades, estandarizar buenas prácticas y realizar evaluaciones coordinadas de funcionamiento e impacto.
- Un Observatorio Productivo para el trabajo colaborativo y complementario con otros observatorios o similares existentes, con foco en aportar productos relevantes que no están disponibles por otra vía (por ejemplo, indicadores de transformación productiva y de productividad sectorial; indicadores de clima de negocios y seguimiento sistemático de *ranking* internacionales).

A partir de la implementación del Plan estos proyectos de fortalecimiento se han concretado y se asumieron como funciones permanentes de la Secretaría.

Primer Plan TPC: Rendición de cuentas

En este punto se presenta el estado de situación de cada uno de los proyectos del Plan, a noviembre de 2018, según la siguiente clasificación:

- Proyecto concluido. Un proyecto se considera concluido cuando: se cumplieron los hitos previstos (o es inminente su cumplimiento) o el proyecto ya no requiere de la articulación de Transforma Uruguay.

El carácter de concluido es a los solos efectos de su no inclusión en el Plan TPC 2019 ya que la mayoría de estos proyectos consisten en programas o instrumentos que continúan operativos. En algunos casos, el proyecto concluido es el antecedente de un nuevo proyecto del Plan TPC 2019. La proporción relativamente elevada de proyectos concluidos en el período de un año (17 en 52) obedece a que en la primera versión del Plan varios de sus contenidos consistieron en acciones del tipo proyectos de ley o instrumentos que no requieren de largos períodos para su despliegue.

- Proyecto en ejecución. Un proyecto se considera en ejecución cuando se está desarrollando en términos y plazos similares a los previstos en el proyecto original, y continúa en estas condiciones en el Plan TPC 2019.
- Proyecto reformulado. Los proyectos reformulados son aquellos que, a partir del trabajo conjunto, han sido objeto de ajustes sustantivos en sus contenidos para su inclusión en el Plan TPC 2019 (en su

gran mayoría, se trata de proyectos con ejecución iniciada). Un caso particular de reformulación es el de aquellos proyectos que pasan a ser considerados como una dimensión transversal en las hojas de ruta sectoriales.

- Proyecto con nuevo plazo. Estos son proyectos cuya ejecución no ha iniciado y sus plazos han sido postergados por los motivos que se mencionan en cada caso.

La tabla a continuación resume la situación de los proyectos en cada una de las cuatro áreas. Un 33 % de los proyectos (17) se ha dado por concluido, un 42 % (22) se encuentra en ejecución según lo

previsto y un 17 % (9) ha sido reformulado, mientras que a un 8 % (4) se le ha extendido el plazo previsto originalmente.

Las principales reformulaciones corresponden a los proyectos de: Mejora en el Clima de Negocios; Atracción de Líderes Globales en I+D y tres proyectos relacionados con las capacidades de los RRHH (Normalización y Certificación de Competencias; Brechas en el Mercado Laboral; Formación en el trabajo). En los dos primeros casos la reformulación consistió en la adopción de un foco relevante muy concreto en proyectos de amplio alcance. Por su parte, los otros tres proyectos están siendo impulsados en el marco de los trabajos para la conformación

Tabla 1 - Estado de situación proyectos Primer Plan TPC según área⁷

| Área | Concluido | En ejecución | Reformulado | Nuevo plazo |
|---------------------------------|-----------|--------------|-------------|-------------|
| Clima de negocios e inversiones | 6 | 1 | 2 | 0 |
| Internacionalización | 2 | 2 | 0 | 3 |
| Innovación | 0 | 8 | 3 | 0 |
| Desarrollo de capacidades | 9 | 11 | 4 | 1 |
| Todas las áreas | 17 | 22 | 9 | 4 |

7. No se está incluyendo información de los proyectos relacionados con la construcción del soporte institucional y de información que a los efectos del Plan se consideran concluidos y pasan a formar parte de las funciones habituales de la STPC.

del Sistema Nacional de Formación Profesional. En estos casos se ha definido que la vinculación con Transforma Uruguay se procese fundamentalmente a través de las hojas de ruta sectoriales, analizando la temática respectiva en cada sector o actividad y, en caso de entenderse pertinente, identificando prioridades para los trabajos en curso.

El proyecto de Mejora en el Clima de Negocios/ Eficiencia de la Burocracia Pública se ha enfocado en un Proyecto de Certificaciones que se está llevando adelante en conjunto con AGESIC

(Programa Trámites en Línea). En este marco, está en ejecución un primer subproyecto de Certificaciones con los trámites del MIEM y, una vez que este sea evaluado, se prevé ejecutar al menos un subproyecto en cada semestre en un organismo diferente.

Adicionalmente al Proyecto de Certificaciones se está coordinando también con AGESIC la obtención de tiempos de procesos de Registro de Propiedades en la DGR-MEC (proyecto DGR Digital).

BOX 5 – Proyecto Certificaciones

- Lineamientos:

- » Priorizar la implantación de trámites que realizan las empresas.
- » Aumentar la eficiencia en los requisitos: verificar su necesidad actual.

- » Explotar recursos: Plataforma de Interoperabilidad (no solicitar aquello con lo que la Administración Pública ya cuenta).

- Línea de Base: 2.776 trámites con información disponible en el Catálogo de Trámites y Servicios del Estado – tramites.gub.uy (AGESIC).

- 607 trámites corresponden a “actividad productiva y empresarial”, de los cuales:

- » Al menos 111 incluyen requisito de copia de CI o documento de identidad.
- » 52 son trámites de solicitud de un certificado.

- » 121 incluyen como requisito algún tipo de certificado.
- » 163 incluyen como requisito algún tipo de intervención notarial.
- » 54 incluyen como requisito información de registro y/o de estar al día con BPS y DGI.

El proyecto Atracción de Líderes Globales en I+D ha adoptado como foco la instalación de un Centro Biotecnológico internacional de excelencia de la Universidad Nacional de Seúl (NSU) para la industria agroalimentaria. En mayo de 2018 se realizó la misión de relevamiento de una delegación de alto nivel de la NSU que tomó contacto con las instituciones nacionales relacionadas con el ámbito de aplicación del proyecto. A partir de una evaluación

satisfactoria de los resultados de dicha misión, se aprobó una Cooperación Técnica Internacional con el objetivo principal de elaborar durante 2019 el Plan Maestro para el desarrollo de un centro de clase mundial en Uruguay, concebido de modo de complementar y potenciar las capacidades existentes (Fondo Coreano del BID, setiembre de 2019). Este Convenio de Cooperación Técnica ha iniciado su ejecución en marzo de 2019.

BOX 6 - Atracción de Líderes Globales en I+D

Centro Biotecnológico Industria Agroalimentaria (NSU)

- **Plan Maestro 2019:** visión; modelo institucional; estrategia operacional; organización; funciones; RRHH; infraestructura; equipamiento; modelo de negocios para sustentabilidad financiera.
- **Lineamientos:**
 - » Foco en ganado, granos y alimentos.
 - » Priorización de equipamiento de última tecnología no disponible en el país.
 - » Presencia de investigadores extranjeros e intercambio fluido entre Corea y Uruguay.
 - » Vinculaciones con el sector productivo nacional, regional y global.
 - » Aporte sustantivo a la construcción del sistema nacional de innovación.

Funciones del Centro BT



Incremento de la productividad y valor agregado del sector agroalimentario

Plan Nacional de Transformación Productiva y Competitividad 2019

Caracterización general

La principal evolución del Plan TPC 2019 respecto de la primera versión consiste en incorporar la dimensión vertical a través de un conjunto de hojas de ruta sectoriales. En consecuencia, el plan actualizado se compone de dos grandes bloques: uno de proyectos esencialmente transversales en las cuatro áreas definidas y otro de hojas de ruta para el desarrollo competitivo de actividades priorizadas.

El Plan TPC 2019 muestra también un foco creciente en la innovación como pilar de la transformación productiva y la mejora de la competitividad. Esto se manifiesta a través del incremento en la cantidad de proyectos en el Área Innovación y en la relevancia estratégica de sus contenidos, así como en el enfoque implícito en las hojas de ruta sectoriales, tanto por los sectores de actividad priorizados como por el objetivo de establecer en cada caso una ruta de desarrollo competitivo e innovador.

El Plan TPC 2019 es más completo en tanto incorpora el componente vertical, es más relevante en términos de los objetivos de Transforma Uruguay ya que hay un mayor foco en las condiciones necesarias para la transformación productiva y está crecientemente alineado con el principio rector de que la razón de ser de Transforma Uruguay es agregar valor, viabilizando y facilitando proyectos complejos.



BOX 7 – El foco en la innovación en el Plan TPC 2019

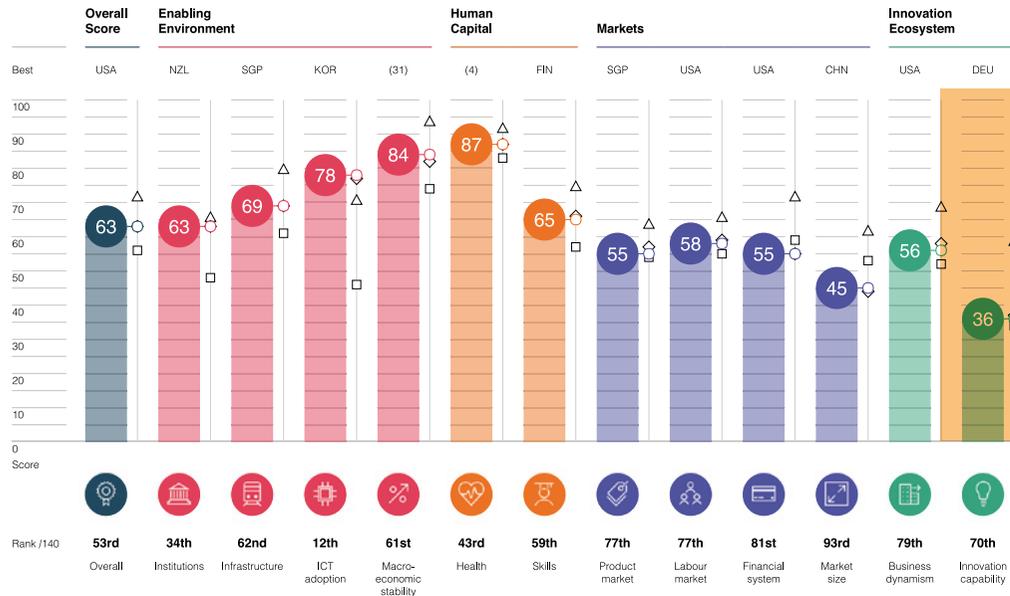
En el Índice de Competitividad Global 2018 (FEM), Uruguay muestra su mayor distancia respecto de la frontera en el pilar de Capacidad de Innovación (36, siendo Alemania el 100). Este es un diagnóstico compartido y se refleja en perfil del Plan TPC 2019.

Varios **Proyectos del Plan TPC 2019** apuntan directamente a estas limitaciones por su temática y características de diseño:

Promoción I+D Empresarial + Promoción I+D en instituciones públicas + Atracción de Líderes Globales en I+D + Fondo de Biotecnología + Plataforma I+D Alimentos y Salud + Compra Pública Innovadora + Portal Web Tejer la Trama + Plataforma de Transferencia de Tecnología

Gasto en I+D + Vinculaciones Academia –Sector Productivo + Interdisciplinariedad + Excelencia Científica + Colaboración Interinstitucional + Capacidades de los demandantes públicos + Patentamiento y Comercialización de resultados

Las **hojas de ruta** son en sí mismas una nueva generación de políticas de promoción de la asociatividad en los sectores priorizados, que construyen a partir de los antecedentes de los programas previos de conglomerados y de los Consejos Sectoriales.



Indicadores ICG 2018

| Indicadores ICG 2018 | # | Dist. ¹ |
|---|-----|--------------------|
| Diversidad de la fuerza laboral | 69 | 57,5 |
| Estado de desarrollo de clúster | 110 | 37,0 |
| Solicitudes de coinvencciones internacionales | 53 | 13,7 |
| Colaboración de partes relacionadas | 105 | 36,5 |
| Publicaciones científicas | 70 | 74,7 |
| Solicitudes de patentes | 57 | 18,4 |
| Gasto de las compañías en I+D | 80 | 11,2 |
| Calidad de las instituciones de investigación | 89 | 0,5 |
| Sofisticación de compradores | 70 | 39,7 |
| Solicitud de marcas | 49 | 74,9 |
| Pilar Innovación | 70 | 36 |

1. Frontera = 100

Otro aspecto para destacar es que el Plan TPC 2019 estará movilizando a un gran número de actores interesados en torno a sus proyectos transversales y hojas de ruta sectoriales, favoreciendo nuevos proyectos nacidos de la articulación y la coordinación.

El Plan TPC es un elemento vertebrador de los trabajos de Transforma Uruguay en una base plurianual y de allí la necesidad de su monitoreo, revisión y actualización, con la participación de los actores involucrados en los procesos de la transformación productiva y mejora de la competitividad. Para la actualización 2019 del Plan se está incorporando la posibilidad de visualizar en línea (transformauruguay.gub.uy) el grado de avance de cada proyecto en relación con los hitos establecidos, directamente desde el Sistema de Seguimiento y Gestión de Portafolios (SIGES).

Proyectos por área

El Plan TPC 2019 contiene 47 proyectos, más allá de los enmarcados en las hojas de ruta sectoriales. De estos 47 proyectos, 32 continúan desde la primera versión del Plan y 15 son nuevas incorporaciones. Los nuevos proyectos se distribuyen en: 2 en el Área Clima de Negocios e Inversiones, 2 en el Área Internacionalización, 7 en el Área Innovación y 4 en el Área Desarrollo de Capacidades. La tabla a continuación lista los nuevos proyectos con una breve descripción de su contenido en cada caso.

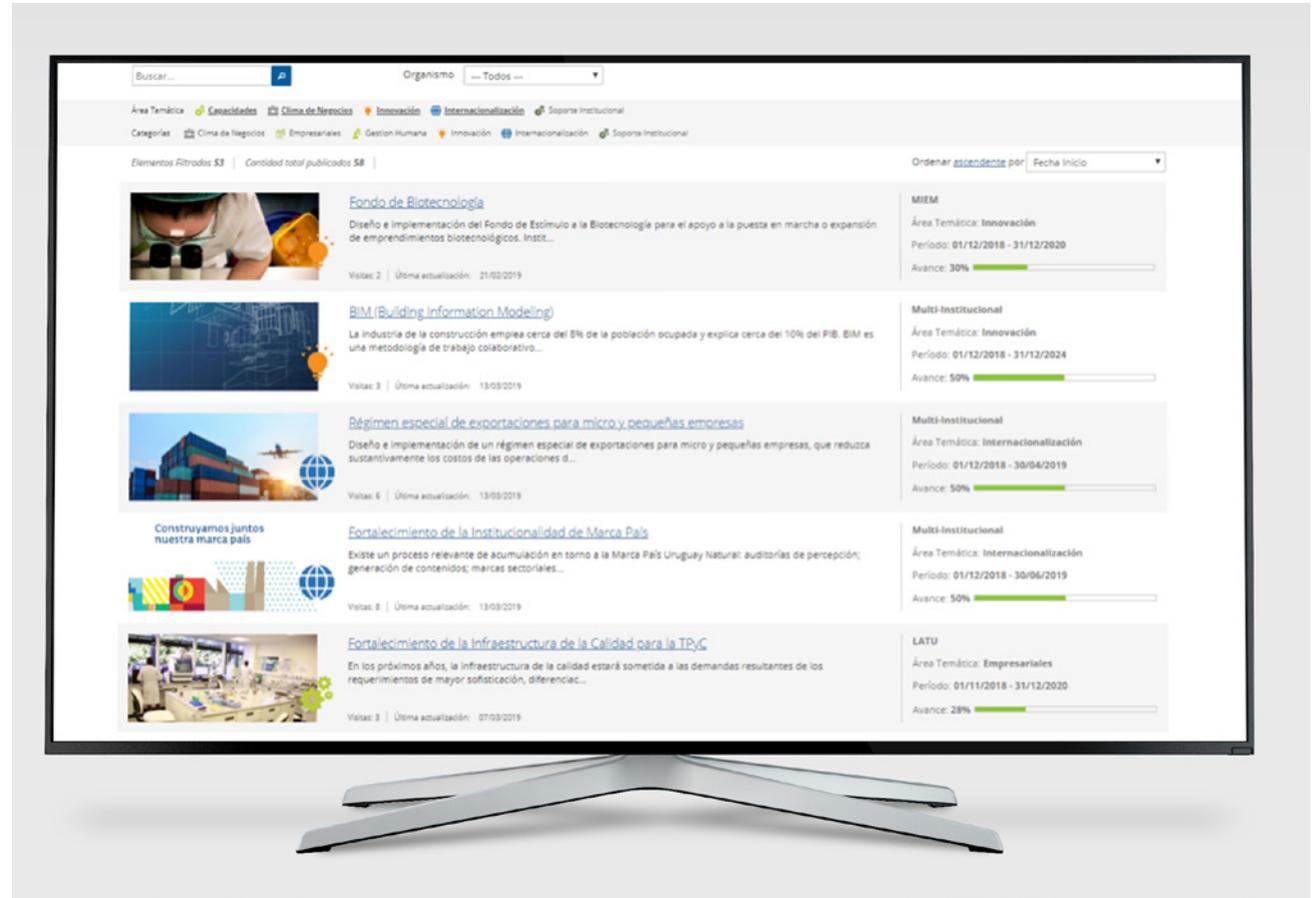


Foto 11: Visualizador de proyectos del Plan TPC en el sitio web de Transforma Uruguay <https://www.transformauruguay.gub.uy/es/visualizador-de-proyectos>

Tabla 2 - Plan TPC 2019: Nuevos proyectos

| Proyecto | Descripción | Proyecto | Descripción |
|---|--|---|---|
| ÁREA CLIMA DE NEGOCIOS E INVERSIONES | | ÁREA INNOVACIÓN | |
| Posicionamiento Internacional Uruguay | Definir y ejecutar la metodología de seguimiento, análisis y difusión de índices y <i>ranking</i> internacionales referentes a TPC. | Plataforma I+D en Alimentos y Salud | Implementación de una plataforma interdisciplinaria de I+D en el Área Alimentos y Salud Humana, que contribuya también a la formación de RRHH y provea asesoramiento al sector productivo. |
| Ventanilla Única de Inversiones (vui) | Construcción de un portal donde empresas interesadas en invertir en el país dispongan de un punto único de acceso para realizar todas las gestiones vinculadas a su instalación en Uruguay. | Fondo de Biotecnología | Implementación del Fondo de Estímulo a la Biotecnología para el apoyo a la puesta en marcha o expansión de emprendimientos biotecnológicos. |
| ÁREA INTERNACIONALIZACIÓN | | Promoción I+D empresarial | Régimen de incentivo al gasto en I+D por parte de las empresas privadas. |
| Régimen especial de exportaciones de micro y pequeñas empresas | Implementación de un régimen para micro y pequeñas empresas que simplifique y reduzca sustantivamente los costos de las operaciones de exportación de pequeño monto. | Promoción I+D en instituciones públicas | Programa de apoyo a la creación de capacidades para la I+D en instituciones públicas, incluyendo la creación o fortalecimiento de unidades o centros de I+D, para la generación de productos y servicios innovadores. |
| Fortalecimiento de la institucionalidad de Marca País | Fortalecer el soporte institucional para consolidar la Marca País como paraguas común para las acciones de posicionamiento internacional (marca como herramienta de competitividad para todos los sectores clave). | Institutos de Estudios Avanzados | Estudiar las condiciones para la creación de Institutos de Estudios Avanzados que promuevan la investigación científica interdisciplinaria en temas de interés nacional y alto impacto. |
| | | BIM (Building Information Modeling) | Establecer una estrategia de implementación gradual y sistemática de estándares, tecnologías y metodologías BIM en proyectos públicos. |
| | | Centro Experimental Regional de Tecnologías de Saneamiento (CERTS) | Generar un espacio de investigación e intercambio de conocimiento, desarrollo tecnológico y capacitación de RRHH, en tecnologías innovadoras en el tratamiento de aguas residuales. |

Tabla 2 – Plan TPC 2019: Nuevos proyectos (cont.)

| Proyecto | Descripción |
|--|---|
| ÁREA DESARROLLO DE CAPACIDADES | |
| Programa de Acceso al Financiamiento de Mipymes | Ejecución de agenda para levantar restricciones actuales al acceso al financiamiento por parte de mipymes (definida en Consejo Consultivo de Desarrollo Empresarial). |
| Programa Digitalización de Mipymes | Programa integral para la digitalización de empresas que abarca diferentes aspectos –sensibilización, adecuación tecnológica, desarrollo y adaptación de procesos, productos y servicios, y comercialización– teniendo en cuenta su heterogeneidad. |
| Fortalecimiento de la Infraestructura de la Calidad para la TPC | Actualización y fortalecimiento del SUNAMEC, y vinculación con Transforma Uruguay, y las definiciones de política del Gabinete de TPC. |
| Integración de la Agenda de Género en Transforma Uruguay | Revisar desde la perspectiva de género normas, programas e instrumentos potencialmente relevantes para el desarrollo de emprendedoras y empresas dirigidas por mujeres. |

Entre los nuevos proyectos destacan varios orientados a la promoción de la I+D, la gran mayoría de los previstos en el Área Innovación, y también algunos enfocados en el desarrollo competitivo de las mipymes, en las temáticas de internacionalización, financiamiento y digitalización. En estos últimos casos se están incluyendo propuestas resultantes de los trabajos del Consejo Consultivo de

Desarrollo Empresarial (esto es válido también para el proyecto de Fomento de la Innovación en pymes, que es una reformulación de un proyecto del Primer Plan). El Plan TPC 2019 reúne un conjunto amplio y coherente de proyectos que atienden diversas dimensiones del desarrollo de las pymes con alcance nacional.

BOX 8 - Régimen de Exportaciones para micro y pequeñas empresas

U EXPORTAS

Si bien el comercio electrónico es una modalidad cada vez más utilizada en nuestro país, no se observa por el momento una utilización relevante en las exportaciones. En particular, interesa que los emprendimientos y pequeños negocios tengan la posibilidad de internacionalizarse vía un modelo de negocios de múltiples operaciones de exportación, de pequeño monto, a múltiples clientes en cualquier parte del mundo. A estos efectos, es necesaria una reducción sustantiva en los costos fijos por operación.

En esta línea, se está diseñando un régimen especial de exportaciones para micro y pequeñas empresas con las siguientes características básicas:

- Exoneración de todo tributo o gravamen.
- Monto máximo por operación: 2.000 dólares.
- Sin límite en la cantidad de operaciones y un monto máximo anual cercano a los 200.000 dólares.
- Podrán participar del régimen todos los transportistas interesados en hacerlo y que realicen los desarrollos informáticos necesarios para operar con la VUCE a estos efectos.

- El procedimiento será simplificado, se realizará a través de VUCE y el exportador deberá abonar un monto fijo establecido por operación de 10 dólares, correspondientes a la intervención del despachante de aduana que revisará la declaración aduanera y clasificará la mercadería.

Como complemento del régimen especial se implementará un programa para el desarrollo de capacidades de micro y pequeñas empresas en relación con las oportunidades que ofrece el comercio electrónico (buenas prácticas, página web, entre otros). El Poder Ejecutivo envió en diciembre de 2018 al Poder Legislativo el Proyecto de Ley que habilitará este procedimiento. En

paralelo, diversos actores públicos y privados están colaborando en el diseño de los procedimientos y el desarrollo de capacidades para su puesta en práctica: MEF, DNA, MIEM/ DINAPYME, Uruguay XXI/VUCE, ADAU, transportistas y exportadores.

BOX 9 – Fomento de la productividad de pymes

El Plan TPC 2012 hace foco en la mejora de la productividad de las pymes, en particular, a través de tres proyectos relacionados y complementarios en sus enfoques.

El **Programa de Adecuación Tecnológica** entiende por este todo proceso que apunta a la mejora de la productividad de la empresa, vía el desarrollo, incorporación o adaptación de tecnología, TIC y maquinaria o equipo óptimos para la empresa.

Se encuentra en ejecución un piloto de este programa (con el CEI) con el objetivo principal de disminuir la brecha tecnológica de las pymes industriales a partir de un enfoque integral del proceso de mejora de la productividad, que incluye diagnóstico, plan de adecuación tecnológi-

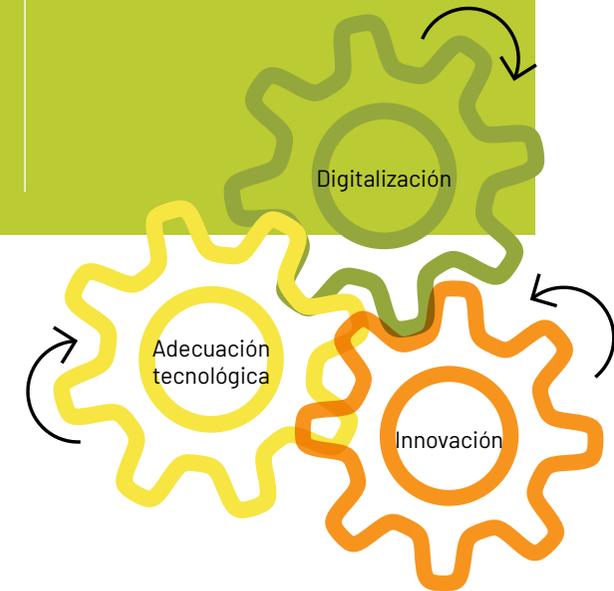
ca y asistencia técnica y capacitación para la implementación de dicho plan, así como instrumentos financieros para la renovación de equipamiento.

El **Programa de Fomento a la Innovación** busca apoyar a las pymes en la introducción de innovaciones puntuales a nivel de empresa con valor diferencial y facilitar la creación de vínculos con los proveedores de conocimiento. Específicamente, están en fase de diseño dos componentes del programa, uno para sensibilizar sobre innovación y otro que prevé un mecanismo de incentivo a la vinculación con proveedores de conocimiento. Este último consiste en un "Cupón de Innovación" que apoya financieramente la identificación y contratación de una entidad para la prestación de servicios que

otorguen soluciones innovadoras a desafíos, oportunidades o problemáticas de productividad y competitividad que la pyme haya identificado.

El **Programa de Digitalización** parte de la premisa de que la digitalización es un factor clave para la competitividad, no ya como diferencial, sino como factor necesario para optimizar esfuerzos y recursos y llegar a los clientes. Se trata de diseñar una agenda de digitalización de pymes que contenga un conjunto de instrumentos que contemple la heterogeneidad de las empresas en cuanto a sus capacidades de absorción de nuevas tecnologías.

Estos tres programas abordan esencialmente una misma temática, pero de forma complementaria y con alcances diferentes. El de adecuación tecnológica supone un involucramiento en profundidad y personalizado con cada uno de los beneficiarios. El de fomento de la innovación consiste en un apoyo puntual a partir de un problema específico identificado por la empresa y tiene la posibilidad de llegar a un mayor número de beneficiarios. El de digitalización es un programa masivo que busca la adopción generalizada de nuevas tecnologías.





Hojas de ruta sectoriales

La principal evolución del Plan TPC 2019 consiste en incorporar algunas hojas de ruta sectoriales cuyo objetivo es estructurar e implementar un conjunto articulado de proyectos concretos para el desarrollo competitivo e innovador de una actividad productiva particular. El desarrollo de un sector implica abordar muy diversas temáticas, que lo convierten también en un desafío que involucra múltiples dimensiones e instituciones, además de la propia complejidad de los asuntos de la transformación productiva. Por estas razones, el soporte institucional de Transforma Uruguay puede contribuir a facilitar los trabajos y potenciar los resultados de las políticas sectoriales.

Desde hace varios años, es generalmente aceptado que las políticas de desarrollo productivo deben necesariamente incorporar focos sectoriales y no restringirse solamente a herramientas de naturaleza transversal. El Plan TPC 2019 pretende resolver esa limitación notoria de la primera versión, mediante la introducción del componente vertical a través de un conjunto de hojas de ruta sectoriales.

El objetivo común a todas las hojas de ruta es el de estructurar e implementar un conjunto articulado de proyectos concretos de corto y mediano plazo, que sean determinantes para el desarrollo competitivo e innovador de la actividad de que se trate.

El enfoque de las hojas de ruta en el Plan TPC 2019 parte de algunos lineamientos básicos:

- Priorizar las actividades en las que intervienen diversas instituciones públicas, por ejemplo ministerios, en niveles de definición de políticas. Nuevamente, este es el tipo de situaciones donde el enfoque del sistema contribuye a agregar más valor, en tanto se trata de actividades que carecen de un ámbito interinstitucional consolidado y operativo.
- Cada hoja de ruta debe tener su propia gobernanza y esta debe ser “suficiente” en el sentido de incluir a los actores públicos con cometidos sustantivos en relación con el sector.
- El ámbito institucional en el que se desarrolla una hoja de ruta debe estar conformado por gobierno, trabajadores, empresarios y academia, con los énfasis particulares que pudieran corresponder en cada caso. Se trata de aprovechar ámbitos preexistentes, adecuándolos a las exigencias de contener una hoja de ruta, antes de crear nuevos.

- El punto de partida de cada hoja de ruta es la acumulación previa, en varios casos realizada bajo programas de conglomerados o en el curso de los trabajos en los Consejos Sectoriales correspondientes. Las hojas de ruta son una continuidad de las políticas de mejora de la competitividad a través de la promoción de la colaboración entre los actores del sector, aplicadas en los últimos quince años, aunque con mayor flexibilidad y capacidad de respuesta.
- Una hoja de ruta está enfocada en identificar, estructurar y ejecutar proyectos concretos de corto y mediano plazo y, de hecho, hasta tanto no se cuente con ese conjunto articulado de proyectos, no se entenderá que se está en presencia de una hoja de ruta.

Las hojas de ruta siguen un proceso para su construcción relativamente estandarizado, desde la sistematización de la situación de partida en el país, la región y el mundo, hasta la estructuración de los proyectos. La tabla a continuación presenta los contenidos del formato genérico que sirve de base a todas las hojas de ruta.

Tabla 3 – El proceso de elaboración de las hojas de ruta

| 1 Situación actual y perspectivas | 2 Barreras al crecimiento y brechas |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Caracterización de la actividad en Uruguay, la región y el mundo. • Sistematización de las principales tendencias internacionales, proyecciones y prospectiva (horizonte temporal según actividad). • Definición del tipo de inserción del país para el desarrollo sostenible de la actividad. | <ul style="list-style-type: none"> • Identificación de las principales restricciones que enfrenta la actividad para su desarrollo sostenible en Uruguay. • Estimación de brechas que será necesario cerrar/moderar. |
| 3 Líneas de acción estratégicas | 4 Proyectos específicos |
| <ul style="list-style-type: none"> • Determinación de los objetivos y prioridades que guiarán las acciones de corto y mediano plazo orientadas a levantar restricciones, cerrar brechas e innovar en distintas áreas (según cada realidad sectorial): <ul style="list-style-type: none"> » Formación y capacitación (empresarial y gestión humana). » Investigación (vínculo academia-industria). » Tecnología y digitalización. » Automatización y nuevos modelos de negocios. » Instituciones, mercado y regulación. » Mundo del trabajo y relaciones laborales. » Financiamiento. | <ul style="list-style-type: none"> • Identificación y estructuración de proyectos específicos para ser implementados en el corto y mediano plazo en el marco de cada una de las líneas de acción estratégicas (hoja de ruta sectorial). <ul style="list-style-type: none"> » Políticas públicas para el sector. » Clima de negocios. » Internacionalización. » Emprendimientos e inversiones. » Infraestructura. » Asociatividad y encadenamientos. » Participación de pymes. » Potencial papel de las empresas públicas y de la contratación pública. » Otros temas transversales: descentralización; medio ambiente; género; alerta temprana y vigilancia. » Otras pertinentes al caso particular. » Oportunidades de convergencia tecnológica. |

Las hojas de ruta se benefician del proceso de acumulación previa en el marco de los programas de conglomerados, los Consejos Sectoriales o los institutos nacionales con foco sectorial. También son un insumo necesario los estudios prospectivos que está llevando adelante la Dirección de Planificación de OPP en la mayoría de los sectores priorizados para la transformación productiva.

El Gabinete Ministerial de TPC ha priorizado las siguientes actividades que conformarán el conjunto inicial de hojas de ruta, con focos específicos ya identificados al interior de algunas de ellas.

Las hojas de ruta son parte del foco particular en innovación del Plan TPC 2019. En primer lugar, incluyen actividades de alto potencial para la transformación productiva, en línea con el objetivo principal de impulsarla vía la expansión de actividades innovadoras con mayor valor agregado y contenido tecnológico nacionales. En general, se relacionan con ventajas particulares con las que cuenta el país, ya sea porque derivan de su dotación de recursos naturales o porque corresponden a actividades que han tenido un desarrollo destacado a nivel de la región. En segundo lugar, en cada hoja de ruta se prestará particular atención a las áreas de convergencia como motores de la innovación. Se trata de identificar oportunidades de convergencia tecnológica a partir del recurso a la

| | |
|--|---|
| <p>TIC</p> <p>Foco inicial en inteligencia artificial y ciencia de datos</p> | <p>Industrias Creativas</p> <p>Foco inicial en audiovisual y diseño</p> |
| <p>Turismo</p> | <p>Servicios Globales y Logística</p> |
| <p>Forestal y Madera</p> <p>Foco inicial en transformación mecánica e incrementar I+D</p> | <p>Farmacéutica</p> <p>Foco inicial en salud humana: medicamentos y dispositivos médicos</p> |
| <p>Biotecnología</p> | <p>Alimentos</p> <p>Foco inicial en C&T en la producción de alimentos</p> |

innovación abierta y otros modelos colaborativos entre las empresas de los sectores y las empresas de base tecnológica.

En el Anexo III se presentan las fichas de algunas de las hojas de ruta, en las que se identifican las principales líneas estratégicas en cada caso, así como el plazo previsto para su lanzamiento.

Soporte de información y de evaluación y monitoreo

Para el funcionamiento adecuado y coordinado del Sistema se desarrollaron en el seno de la Secretaría de Transformación Productiva: el Observatorio Productivo, la base de instrumentos de apoyo de las instituciones del Sistema y la Unidad de Evaluación y Monitoreo. A continuación, se presentan el Observatorio Productivo con su doble función de seguimiento y mejora de la información de los índices internacionales y, por otra parte, el camino recorrido y primeros resultados de la construcción de indicadores nacionales relevantes para la transformación productiva y competitividad. El análisis y difusión de los instrumentos y políticas de apoyo a empresas y emprendedores de las diversas agencias, institutos y ministerios que integran el Sistema. Por último, pero no menos importante, el desarrollo de la Red de Evaluación y Monitoreo conformada por las instituciones que integran el Sistema.

Observatorio Productivo

Índices Internacionales (Posicionamiento Internacional Uruguay)

Es común observar que los especialistas en materia de transformación productiva y competitividad y los consultores en inversión internacional realizan sus presentaciones acerca de un país poniendo foco en la posición que este alcanzó en el *ranking* de uno o varios Índices Internacionales.

Los informes emitidos por los respectivos responsables de la elaboración de los Índices Internacionales coinciden generalmente en explicitar que su objetivo

principal no es la elaboración de un *ranking* de países (por lo que su uso no debería enfocarse en eso), sino servir de guía para la mejora de las condiciones o ambiente de negocios, la competitividad y el crecimiento sostenible. También suelen aclarar que la metodología que hace posible la medición en todos los países (y su comparación) tiene limitantes y que, aunque se encuentra suficientemente respaldada por estudios previos publicados, los resultados deben ser interpretados en consideración de esas limitantes. A modo de referencia, en el Reporte *Doing Business* del Banco Mundial se identifican, entre otras, las siguientes:

- La encuesta realizada para la producción del índice no busca la representatividad de la muestra de contribuyentes; la encuesta no es estadística.
- No estudia directamente algunas áreas de importancia para los negocios (como la proximidad a grandes mercados, la calidad de algunos servicios de infraestructura, la seguridad de la propiedad ante robos, la transparencia de las compras del gobierno, las condiciones macroeconómicas o la fortaleza subyacente de las instituciones).
- Para lograr la validez de la comparación entre países, la obtención de datos se realiza a partir de supuestos estandarizados.
- Los casos de estudio y las reglas analizadas apuntan a ser ilustrativos del ambiente de regulación de los negocios, pero el alcance de los datos obtenidos es limitado y debe ser complementado con otras fuentes.
- Las transacciones definidas para el caso de estudio no necesariamente representan la

totalidad de asuntos a los que puede tener que enfrentarse una empresa.

- Supone que los contribuyentes de la encuesta conocen y respetan la regulación (no toma en cuenta la actividad informal).
- Las mediciones de tiempo involucran juicios de los respondientes, bajo los supuestos del caso de estudio; los indicadores representan la mediana de sus respuestas.
- En el indicador de Comercio Transfronterizo se compara la situación de países cuyo producto definido para el caso de estudio requiere controles sanitarios (caso de Uruguay) con la de otros que no tienen ese requisito.
- La metodología excluye los pagos informales para el cálculo del costo: el esfuerzo de un país por la transparencia redundante en una formalización de los costos; en la comparación internacional países más transparentes se observarían como más caros o menos eficientes.

Sin embargo, con cada nueva edición de los índices, el foco se pone en los resultados del *ranking*.

El Plan TPC 2019 incluye tres proyectos con vínculos mutuos; los dos primeros resultan de la continuidad de acciones realizadas en 2018:

- Mejora en el clima de negocios / Eficiencia de la burocracia pública.
- Posicionamiento Internacional Uruguay.
- Hoja de ruta de competitividad de cadenas logísticas.

La integración de estos proyectos queda de manifiesto en los objetivos planteados en la elaboración del Plan: el fin último es producir una mejora en la realidad práctica de los procesos que inciden en el clima de negocios, la competitividad y la facilitación del comercio en Uruguay; luego, que esa mejora redunde en un avance en el posicionamiento de nuestro país en los índices internacionales. A su vez, el proceso de trabajo debe ser iterativo: la información de los reportes de los índices internacionales sirve como insumo (entre otros) para la planificación de acciones de mejora de procesos.

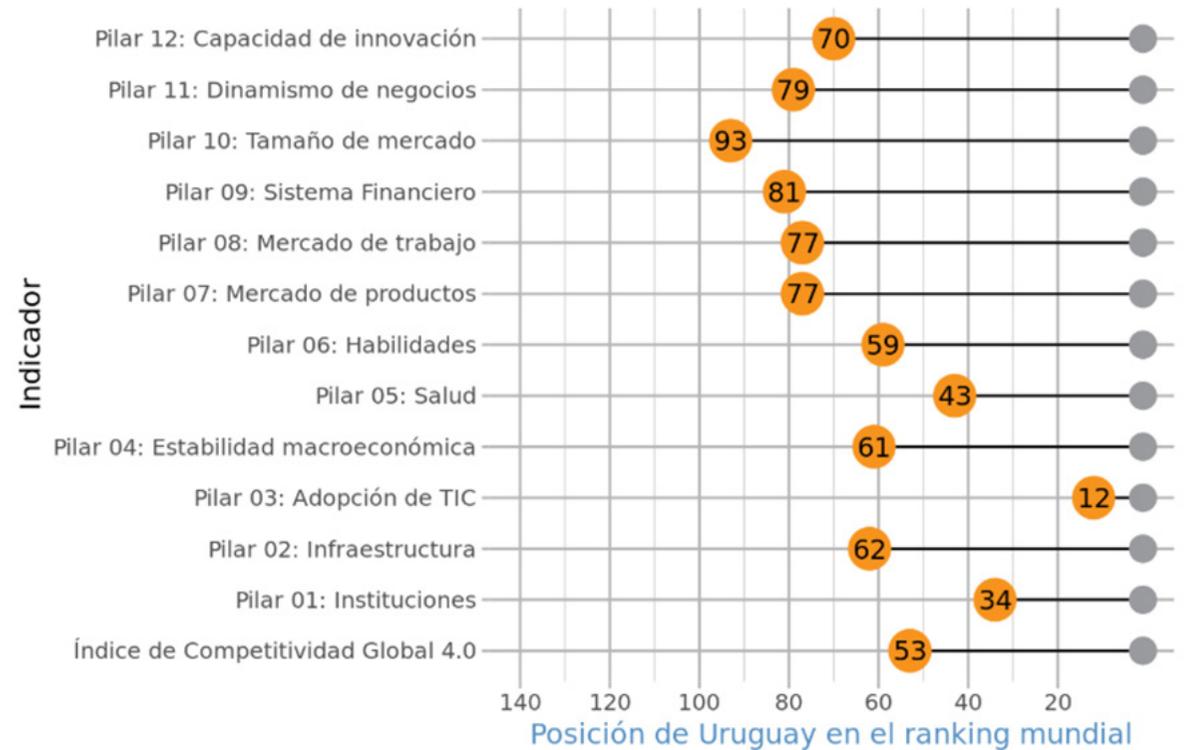
El proyecto Posicionamiento Internacional Uruguay se describe como: definir y ejecutar la metodología de seguimiento, análisis y difusión de índices y *ranking* internacionales referentes a TPC. En 2018 se ha puesto el foco en el Índice de Competitividad Global del Foro Económico Mundial (ICG) y en *Doing Business* del Banco Mundial (DB).

El Reporte de Competitividad Global 2018, divulgado por el Foro Económico Mundial en octubre de 2018, presenta la nueva metodología del ICG. El ahora denominado Índice de Competitividad Global 4.0 (ICG4.0) constituye, según sus autores, una "nueva herramienta para entender y evaluar la competitividad" de acuerdo con los factores de mayor relevancia en el marco de la Cuarta Revolución Industrial: capital humano, innovación, resiliencia y agilidad.

Uruguay se ubicó en el lugar 53 del ranking del ICG4.0 2018. Los pilares con mejor desempeño fueron Adopción de TIC (12), Instituciones (34), Salud (43), Habilidades (59) y Estabilidad macroeconómica (61). En contrapartida, los peores resultados se

dieron en Tamaño de mercado (93), Sistema Financiero (81), Dinamismo de negocios (79), Mercado de trabajo (77) y Mercado de productos (77).

Gráfico 1: Índice de Competitividad Global 4.0 2018



Fuente: Transforma Uruguay a partir de datos de World Economic Forum

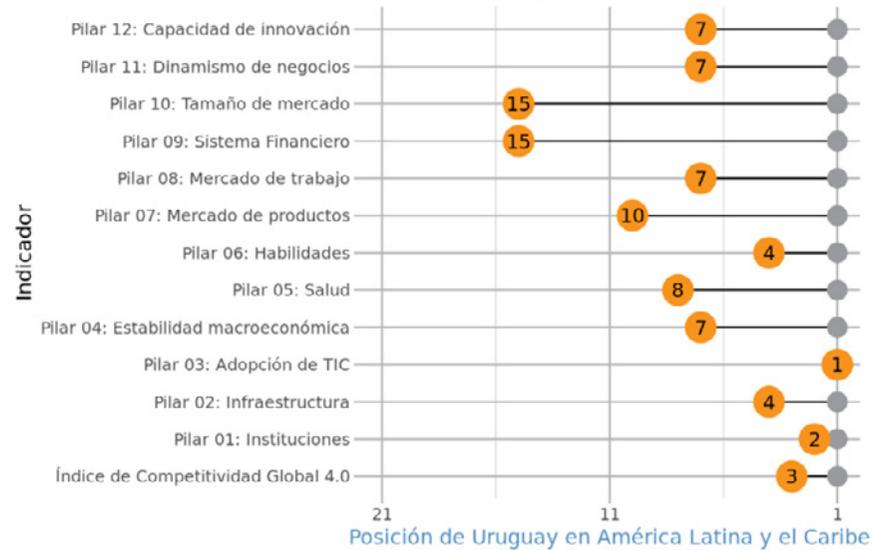
En la región de América Latina y el Caribe nuestro país se posiciona 3º en el ICG4.0, detrás de Chile y México.

Por su parte, Uruguay se ubicó en el lugar 95 del ranking del Reporte *Doing Business* 2019 (DB 2019) publicado el pasado 31 de octubre. Los temas con mejor desempeño fueron Obtención de electricidad (55), Apertura de un negocio (65), Resolución de la insolvencia (70) y Obtención de crédito (73). Los demás temas obtuvieron posiciones por debajo del índice agregado, siendo Manejo de permisos de construcción (155), Comercio transfronterizo (152), Protección de los inversionistas minoritarios (132) y Registro de Propiedades (115) aquellos con posiciones más bajas.

En la región de América Latina y el Caribe (gráfico 4) nuestro país obtuvo la posición 11 del RKG entre 33 países relevados por DB 2019. Se ubicó 4º en Apertura de un negocio, 8º en Resolución de la insolvencia y 9º en Obtención de electricidad y Pago de impuestos. Comercio transfronterizo (31) y Manejo de permisos de construcción (26) son los temas con más bajo RKG en la región.

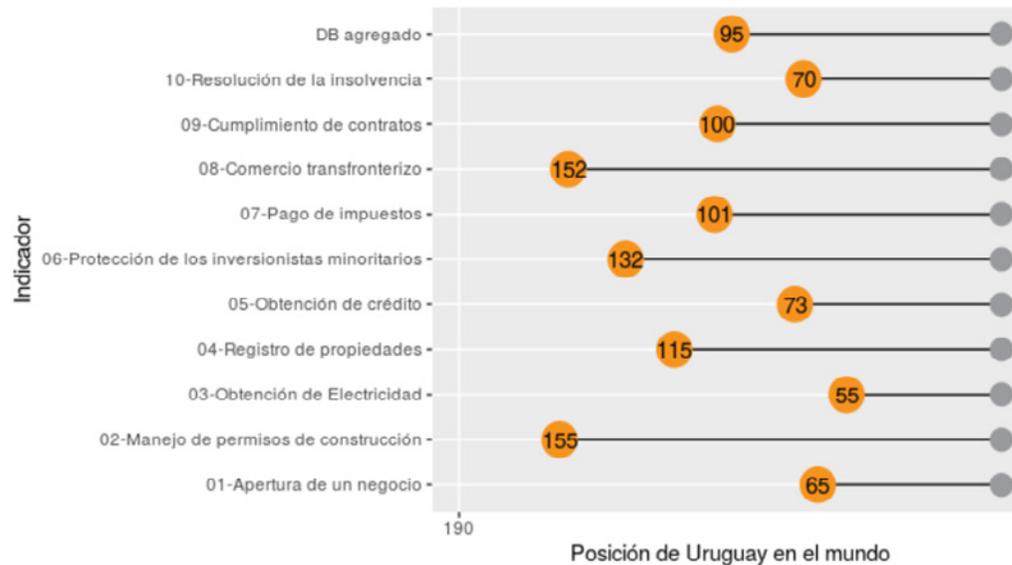
Hasta el momento, las acciones ejecutadas en los proyectos del Plan, coordinadas por el Observatorio Productivo, tienen mayor correlato con *Doing Business*, principalmente porque este índice presenta información sobre tiempos y costos que sirven

Gráfico 2: Índice de Competitividad Global 4.0 2018



Fuente: Transforma Uruguay a partir de datos de World Economic Forum

Gráfico 3: Doing Business 2019



Fuente: Transforma Uruguay a partir de datos del Banco Mundial

como referencia para el trabajo. Estas acciones, que tienen por objetivo la mejora de procesos y la mejora del posicionamiento en DB, abarcaron todos los temas del índice, concentrándose particularmente en el de Comercio transfronterizo. Sin embargo, el resultado finalmente obtenido, en términos de posicionamiento, dista ampliamente del esperado ante las acciones realizadas.

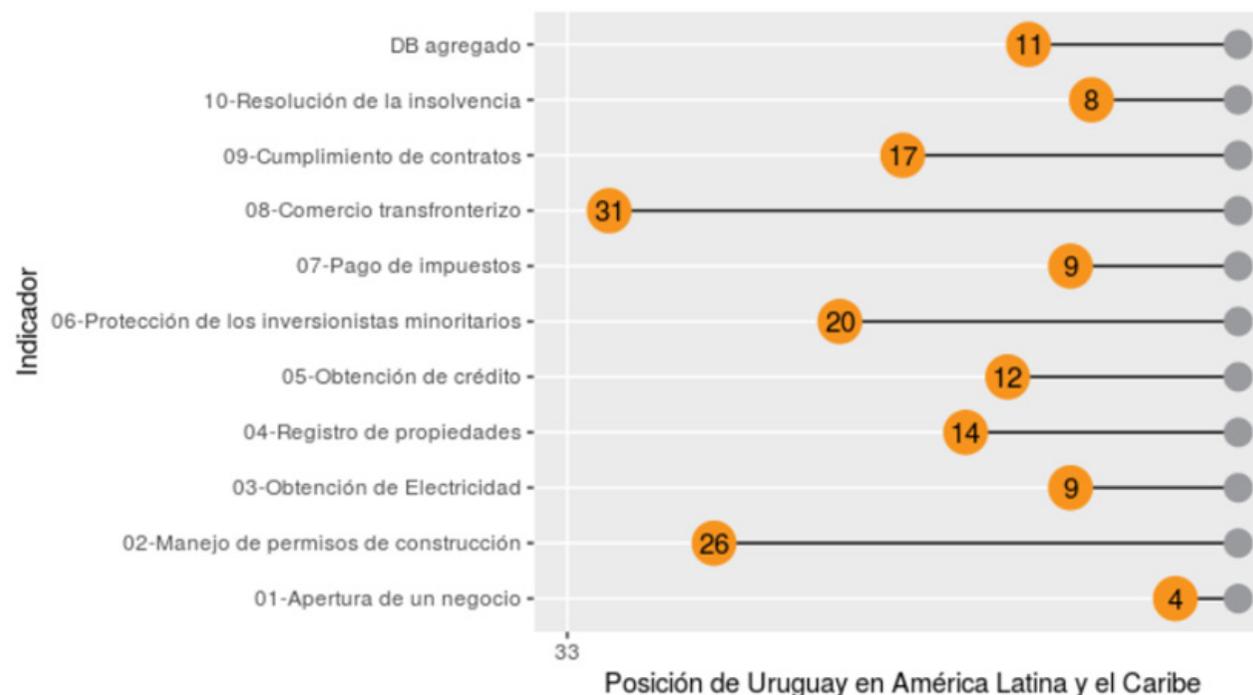
Con cada emisión de los respectivos reportes en 2017 y 2018 se prepararon informes sobre DB e ICG para su difusión en el Gabinete y el Equipo de Coordinación. Además, se coordinó la presentación de los resultados del ICG, por parte de sus compiladores en Uruguay, ante referentes del Equipo de Coordinación y otras organizaciones⁸.

A los efectos de tener un relevamiento más eficiente de la información de los índices y para promover su mejora se han realizado varias acciones entre las que pueden destacarse: el Grupo de trabajo de exportación de carnes⁹, contactos con sector público y sector privado, coordinación de las respuestas del sector público sobre comercio transfronterizo, contactos con el Banco Mundial (BM) y una coordinación con AGESIC por indicadores sobre Registro de propiedades en oportunidad de la ejecución del proyecto DGR Digital (AGESIC, Dirección General de Registros).

8. La página web de TU presenta resultados seleccionados de ambos índices (<https://www.transformauruguay.gub.uy/es/observatorio-productivo>).

9. Este grupo se encuentra trabajando desde 2016, tomando como referencia al indicador de Comercio transfronterizo de DB. En su formato reducido está integrado por Aduanas, INALOG, Transforma Uruguay y VUCE; este equipo presentó en noviembre de 2017 un informe de resultados y una propuesta de acciones que fueron realizadas en 2018.

Gráfico 4: Doing Business 2019



Fuente: Transforma Uruguay a partir de datos del Banco Mundial

Indicadores Nacionales (Indicadores de Transformación Productiva)

En 2018 se concretó el trabajo de publicación del primer set de Indicadores de Transformación Productiva en la web de TU¹⁰. Este tomó como punto de partida, por un lado, la definición de indicadores prioritarios realizada en 2017 y, por otro, la decisión de utilizar eficientemente los recursos informáticos en la medida que OPP cuenta con una instalación madura de R, el ambiente de programación estadística y gráfica de código abierto. De este modo, el trabajo de desarrollo del software para el tratamiento de las bases de datos, consolidación y estimación de indicadores y su

visualización para acceso público, fue realizado enteramente por los técnicos del Observatorio Productivo, con apoyo de las áreas TIC y Evaluación y Monitoreo de TU y de Informática de OPP.

Por el momento se presentan indicadores sobre Calidad de empleo e Internacionalización; a lo largo de 2019 y en los próximos años se continuarán incorporando indicadores en la web de TU.

Tabla 4: Detalle de status de indicadores

| Grupo Indicador | Status |
|----------------------|--|
| Productividad | 5 indicadores en desarrollo |
| Calidad de empleo | 7 indicadores publicados, 1 en desarrollo |
| Innovación | 6 indicadores en desarrollo, 2 no iniciados |
| Internacionalización | 5 indicadores publicados, 3 en desarrollo, 1 no iniciado |

10. <https://www.transformauruguay.gub.uy/es/observatorio-productivo>

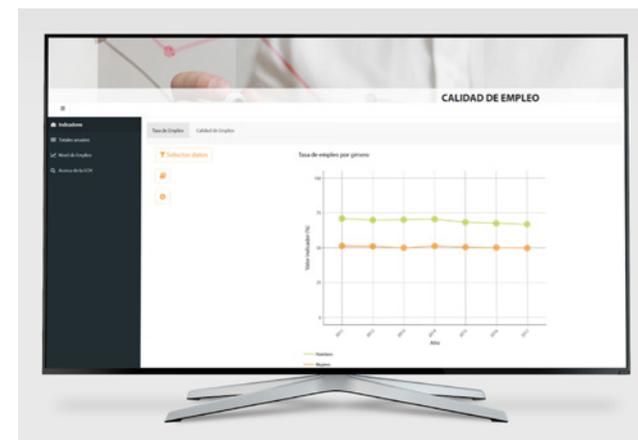


Foto 12: Primer set de Indicadores de Transformación Productiva en el sitio web de Transforma Uruguay

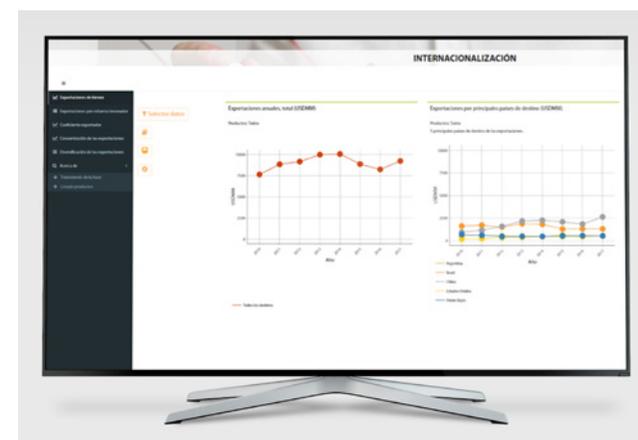


Foto 13: Primer set de Indicadores de Transformación Productiva en el sitio web de Transforma Uruguay

Políticas de apoyo

Buscador de políticas

Durante 2017 se relevaron los programas e instrumentos de las instituciones con un rol claro en la ejecución de políticas vinculadas al desarrollo productivo: Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP), el Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM), la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII), la Agencia Nacional de Desarrollo (ANDE), el Instituto Nacional del Cooperativismo (INACOOP), el Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional (INEFOP), el Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (INIA), el Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU), y el Instituto de Promoción de Inversiones y Exportaciones (Uruguay XXI).

Este relevamiento es actualizado en forma permanente a los efectos de mantener una base vigente con los instrumentos de apoyo al sector productivo y con el mayor nivel de cobertura posible, por lo cual más tarde se añadieron nuevas instituciones como OPP o programas ejecutados por las instituciones mencionadas que no habían sido relevados anteriormente.

Actualmente, la base contiene más de 180 instrumentos y tiene su versión web en: <https://www.transformauruguay.gub.uy/es/politicas-de-apoyo>. En esta primera instancia se incluyen exclusiva-

mente subsidios, instrumentos financieros, instrumentos de asistencia técnica y servicios técnicos pagos y quedan excluidos los incentivos fiscales, políticas de corte transversal y subsidios entre integrantes del Sistema.

Desde el inicio se buscó facilitar el acceso de la ciudadanía a los instrumentos de apoyo disponibles, por lo que se desarrolló el Buscador de Políticas que a partir de algunas preguntas selecciona los instrumentos más acertados para el tipo de emprendimiento y la búsqueda que se realice. Este se consulta en web y puede bajarse el listado de apoyos resultantes¹¹.

Protocolo de anuncio

Con el objetivo de atender las complejidades del sistema productivo y buscando potenciar el alcance e impacto de las políticas públicas, se acordó solicitar a las dependencias ministeriales, institutos y agencias que ejecutan instrumentos de apoyo al desarrollo productivo¹² que remitan a la Secretaría la siguiente información mínima contenida en la tabla adjunta del documento respecto a nuevos programas o instrumentos previo a la aprobación de estos (etapa de diseño).

11. Puede consultarse en: <https://www.transformauruguay.gub.uy/es/politicas-de-apoyo?buscador=1>

12. Se entiende por tales a toda intervención que apoye, directa o indirectamente, a empresas o emprendedores a través de un subsidio, financiamiento o apoyo técnico.

A partir de esta información, la Secretaría remite a las instituciones del Sistema los proyectos de instrumento evitando superposiciones o permitiendo que otras instituciones puedan manifestar interés de participar en el instrumento potenciando instrumentos, en alcance y/o recursos, a través de la colaboración con otras instituciones.

| | |
|-------------------------------|--|
| Institución | |
| Nombre del instrumento | |
| Antecedentes | |
| Descripción | |
| Objetivo | |
| Población objetivo | |
| Propuestas a apoyar | |
| Apoyo a otorgar | |
| Fecha estimada de lanzamiento | |
| Presupuesto anual previsto | |

Campaña de bien público

A los efectos de un mejor conocimiento de la ciudadanía de los instrumentos de apoyo al desarrollo de empresas y emprendedores disponibles se realizó, conjuntamente con la Secretaría de Comunicación de Presidencia, una campaña de bien público mostrando casos que ejemplificaran los posibles recursos disponibles.

La campaña consistió en 7 piezas que se emitieron del 1 de noviembre al 16 de noviembre, periodo en el cual se registraron y respondieron 120 consultas a través del contacto disponible en la página web de Transforma Uruguay.

Informe instrumentos de apoyo

A partir del relevamiento de instrumentos de apoyo al desarrollo productivo al que se refirió con anterioridad, se confeccionó un informe destacando algunos elementos que surgen del análisis¹³. Los instrumentos refieren exclusivamente a subsidios, instrumentos financieros, programas de asistencia técnica y servicios técnicos pagos, excluyendo los incentivos fiscales, las políticas transversales y subsidios que pudieran existir entre integrantes del Sistema. El número de instrumentos relevados con esta lógica y para los cuales se realizó una caracterización asciende a 181¹⁴.

Dicho informe presenta la situación actual de programas e instrumentos administrados por las agencias, institutos y ministerios integrantes del

13. En esta primera edición se relevaron los instrumentos de MGAP, MIEM, MVOTMA, OPP, ANII, ANDE, INACOP, INEFOP, INIA, LATU y Uruguay XXI.

14. A julio de 2018.

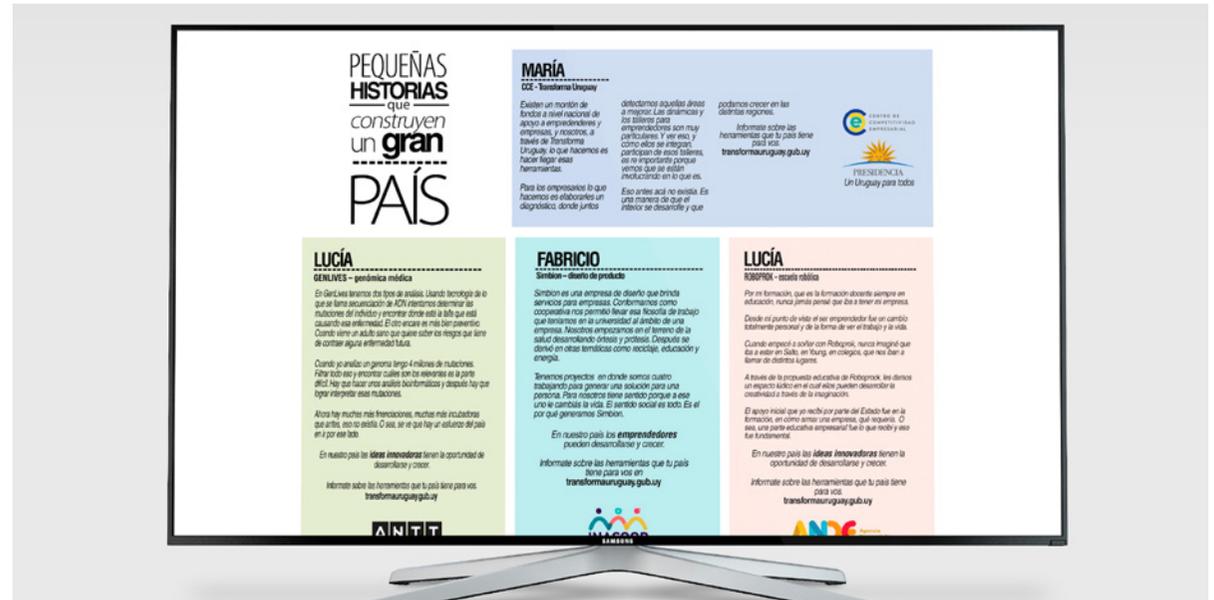


Foto 14: Campaña de bien público reflejada en el sitio web de Transforma Uruguay <https://www.transformauruguay.gub.uy/es/campana-de-bien-publico>

Sistema Nacional de Transformación Productiva y Competitividad (Transforma Uruguay) a los efectos de categorizar el conjunto de apoyos disponibles. El objetivo es la caracterización de los instrumentos públicos de fomento a la actividad productiva vigentes en Uruguay¹⁵.

15. Algunos de los 181 instrumentos presentan subdivisiones buscando apuntar a distintos públicos objetivos, ofrecer distintos montos o condiciones, entre otras variantes. Si se contabiliza cada subdivisión como un programa diferente el total asciende a 210. Cabe destacar que esta forma de contabilizar los instrumentos no contempla el “tamaño” de los mismos en términos de asignación presupuestal, sino que simplemente atiende a las líneas de actividad ofertadas por las instituciones, por lo cual la cantidad total de instrumentos ofrecida por una institución es simplemente un indicador al interior de la misma y no refleja ningún tipo de orden de magnitud entre ellas.

La información sobre instrumentos, en base a las diferentes dimensiones consideradas se puede visualizar y usar de distintas maneras. Las consideradas para este informe son: 1) Institución que administra el programa, 2) Área de Política (Generación de Capacidades; Ciencia, Tecnología e Innovación; Internacionalización; etc.), 3) Objetivos del Programa, y 4) Público objetivo del programa¹⁶. Es necesario resaltar que cuando se hace referencia a los instrumentos/programas ejecutados por la institución se tendrán en cuenta solo los relevados en la base de instrumentos productivos de acuerdo con las categorías mencionadas previamente y de ninguna manera hace referencia a la actividad y cobertura de la institución en general.

16 Se pueden encontrar informes de los instrumentos vigentes en <https://www.transformauruguay.gub.uy/es/politicas-de-apoyo-1/informes>.

En las siguientes secciones se realiza un análisis de los instrumentos ofertados en base a algunas de las dimensiones citadas arriba.

Oferta vigente de instrumentos de política

La tabla 5 detalla el número de instrumentos ofrecidos por cada una de las instituciones relevadas. La columna **Instrumentos I** describe el número real de instrumentos mientras que **Instrumentos II** contempla las subdivisiones o diferentes modalidades que pueden tomar los instrumentos. Este último será el número considerado en esta primera sección del informe. Claramente ANII lidera la lista con 81 instrumentos, seguido por el MIEM y luego LATU, INACOOP, INEFOP Y ANDE.

Tabla 5: Número de programas por institución

| Institución | Instrumentos I | Instrumentos II |
|-------------|----------------|-----------------|
| ANDE | 12 | 15 |
| ANII | 67 | 81 |
| INACOOP | 17 | 17 |
| INEFOP | 9 | 10 |
| INIA | 3 | 4 |
| LATU | 18 | 18 |
| MGAP | 14 | 15 |
| MIEM | 29 | 35 |
| MVOTMA | 3 | 3 |
| OPP | 2 | 2 |
| Uruguay XXI | 7 | 10 |

Fuente: Transforma Uruguay en base a instrumentos relevados

Área de Política

El análisis de los programas por áreas pone de manifiesto que la gran mayoría de estos se orienta a la "Generación de Capacidades Empresariales", seguido por el área de "Ciencia, Tecnología e Innovación" y en menor medida el de "Generación de Capacidades Humanas".

Tabla 6: Programas por área de política

| Área | Instrumentos I |
|---|----------------|
| Ciencia, Tecnología e Innovación | 68 |
| Clima de negocios e inversión | 5 |
| Generación de capacidades - Empresariales | 93 |
| Generación capacidades - Humanas | 32 |
| Internacionalización | 12 |

Fuente: Transforma Uruguay en base a instrumentos relevados

El cruce de las áreas en las cuales se enmarcan los instrumentos y las instituciones que los ofrecen, pone en evidencia la importancia de la ANII como oferente de instrumentos asociados a la incorporación de "Ciencia, Tecnología e Innovación" y de ANDE, MIEM, MGAP Y LATU en la "Generación de Capacidades Empresariales". Por su parte, INEFOP concentra los programas orientados a la "Generación de Capacidades Humanas" y Uruguay XXI los de "Internacionalización".

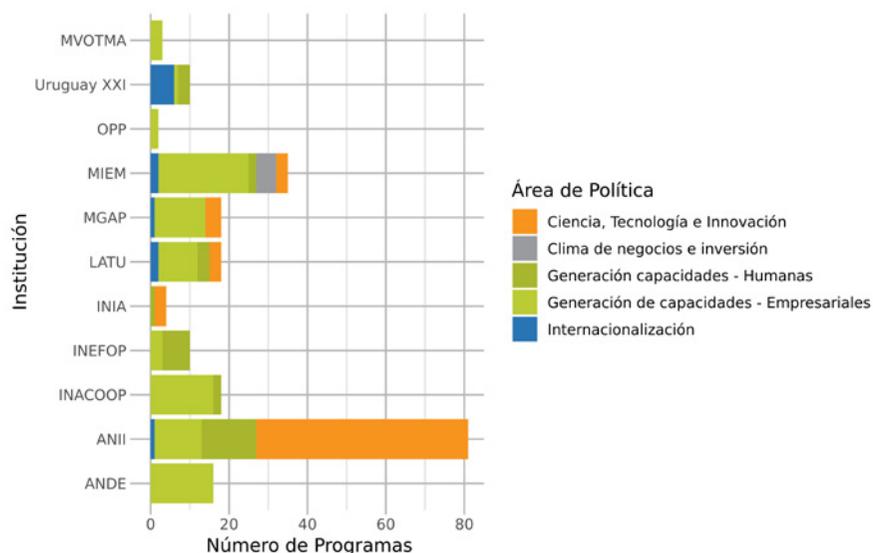
Público objetivo

Las categorías que se manejaron para esta variable fueron las siguientes: a) empresas, b) personas, c) academia y d) sistema o instituciones. La interacción entre esta variable y la institución que ofrece el programa arroja que las empresas son el principal público objetivo de los programas, aunque resalta la academia en el caso de ANII. Por otra parte, tanto ANDE como ANII tienen algunos programas orientados al sistema o instituciones¹⁷. De la misma forma, las personas son el público objetivo mayoritario de los programas ejecutados por INEFOP.

En la misma línea, se analizó la orientación de los programas por tipo de entidades donde el apoyo está focalizado en forma explícita. La tabla 6 describe la cantidad de programas por cada tipo de esas entidades. Dado que en muchos casos la orientación de un instrumento abarca varios tipos de entidades, la sumatoria de cantidades no representa el número total de instrumentos. Como ilustra la tabla, existe una distribución uniforme entre los cuatro tamaños de empresa (micro,

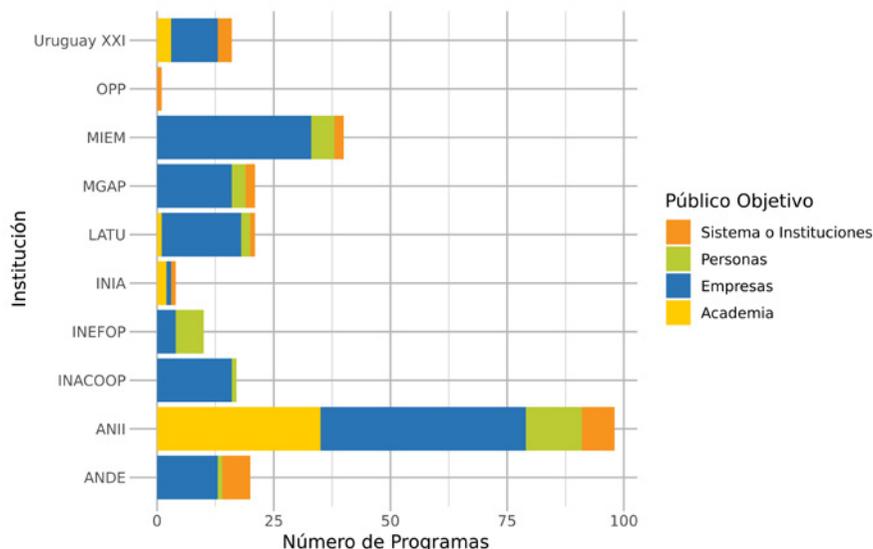
17. Se entiende por sistema una agrupación o cooperación de entidades.

Gráfico 5: Programas por institución y área de Políticas



Fuente: Transforma Uruguay en base a instrumentos relevados

Gráfico 6: Programas por institución y público objetivo



Fuente: Transforma Uruguay en base a instrumentos relevados

pequeña, mediana y grande). Las cooperativas e instituciones relacionadas con la economía social lideran la lista seguidas por los emprendimientos o emprendedores jóvenes.

Tabla 7: Programas por tipo de la entidad receptora

| Tipo | Instrumentos I |
|--|----------------|
| Pequeña | 104 |
| Micro | 103 |
| Mediana | 100 |
| Grande | 81 |
| Cooperativas, autogestión, economía social | 44 |
| Investigadores e I+D | 43 |
| Emprendimiento, Emprendedores jóvenes | 21 |
| Personas | 20 |
| Productor familiar | 15 |
| Otros | 15 |

Fuente: Transforma Uruguay en base a instrumentos relevados

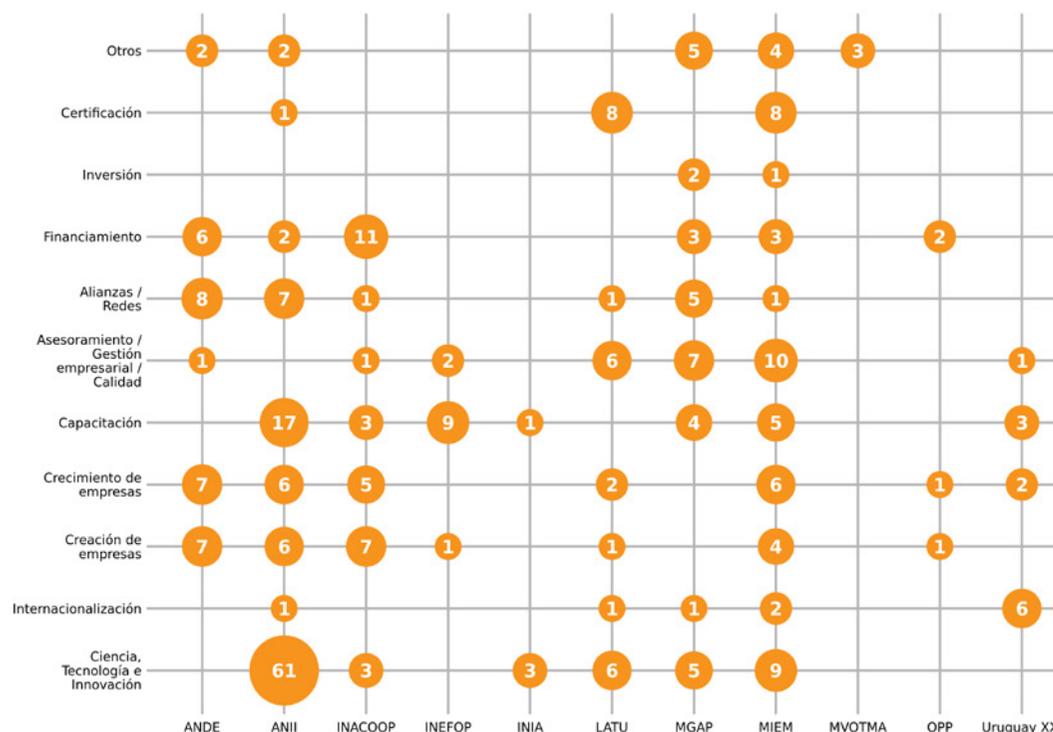
Objetivo de política

Otras de las dimensiones de interés para visualizar los programas es la de su objetivo de política. Cada instrumento puede perseguir más de un objetivo de los que se listan a continuación:

- a) Ciencia, Tecnología e Innovación;
- b) Internacionalización;
- c) Creación de empresas;
- d) Crecimiento de empresas;
- e) Capacitación;
- f) Asesoramiento / Gestión empresarial / Calidad;
- g) Alianzas / Redes;
- h) Financiamiento;
- i) Inversión;
- j) Certificación y k) Otros.

El siguiente gráfico ilustra los objetivos de política de los instrumentos ofrecidos por las instituciones relevadas. La mayoría de las instituciones persiguen, a través de sus programas, varios objetivos de política. Resalta el MIEM, en tanto cubre la totalidad de las categorías de objetivos.

Gráfico 7: Programas por institución y objetivo



Fuente: Transforma Uruguay en base a instrumentos relevados

Aproximadamente un 25 % de los programas tiene más de un objetivo de política definido. Identificar cuáles de esos objetivos son los que se encuentran compartidos en los instrumentos es de utilidad a la hora de articular instrumentos existentes o diseñar nuevos. En esta línea se visualizan algunos objetivos que aparecen con poca frecuencia como el único objetivo de un programa: “Alianza/Redes”, “Certificación” y “Crecimiento de empresas”. Esto quiere decir que la mayoría de los programas que se focalizan en alguno de estos objetivos no lo hacen de manera prioritaria, sino compartida con otros objetivos. Por otro lado, objetivos como

“Capacitación” y, en menor medida, “Ciencia, Tecnología e Innovación” e “Internacionalización” sí son generalmente el único objetivo de los programas que se focalizan en ellos.

Red de Evaluación y Monitoreo

La Red de Evaluación y Monitoreo de Políticas de Transformación Productiva tiene como objetivo facilitar el intercambio de información y discusión de metodologías a aplicar por las áreas del sistema. El trabajo para conformar esta red se basó

en el diagnóstico de las capacidades existentes en los integrantes del sistema, cuyas principales conclusiones fueron: el alto nivel de interés por fortalecer estas capacidades en los integrantes del sistema y el alto nivel de heterogeneidad en las capacidades y prácticas de trabajo existentes.

Durante la etapa de “puesta en marcha” del Sistema se estableció el equipo de trabajo de Evaluación y Monitoreo (E&M). Las principales líneas de trabajo fueron la conformación de esta Red y el apoyo en la planificación e implementación de las estrategias de evaluación y monitoreo de algunos de los proyectos del Plan.

Para fortalecer las capacidades de los integrantes de la Red, la Secretaría organizó en 2018 dos seminarios de capacitación en evaluación de impacto de políticas con diferentes instituciones del Sistema. Estos talleres fueron dictados por especialistas de J-PAL¹⁸, un centro de investigación con 10 años de experiencia en evaluación de políticas públicas para el desarrollo¹⁹.

Tabla 8: Programas con objetivo único

| | Instrumentos I | Instrumentos II |
|---|----------------|-----------------|
| Ciencia, Tecnología e Innovación | 87 | 55 |
| Internacionalización | 11 | 7 |
| Creación de empresas | 25 | 6 |
| Crecimiento de empresas | 28 | 6 |
| Capacitación | 39 | 30 |
| Asesoramiento / Gestión empresarial / Calidad | 26 | 11 |
| Alianzas / Redes | 20 | 2 |
| Financiamiento | 27 | 16 |
| Inversión | 1 | 1 |
| Certificación | 17 | 9 |
| Otros | 15 | 11 |

Fuente: Transforma Uruguay en base a instrumentos relevados

18. Ver en <https://www.povertyactionlab.org>.

19. Los participantes trabajaron en 5 grupos desarrollando los Planes de Evaluación y Monitoreo de instrumentos relevantes para el Sistema (informe disponible).

Por otro lado, la unidad desarrolló el *Manual de Buenas Prácticas de Monitoreo y Evaluación de Políticas de Transformación Productiva*. El Manual está dirigido a los equipos técnicos de las instituciones que participan de la Red y busca establecer algunos fundamentos conceptuales y unificar criterios para facilitar el intercambio de información y la cooperación entre ellos.

Durante el primer trimestre de 2019, se prevé finalizar un relevamiento para determinar el nivel de aplicación de las prácticas propuestas en el manual, cuáles son los principales obstáculos para implementarlas y qué acciones es recomendable tomar para difundir su aplicación en los integrantes del sistema.

Además, la unidad también está trabajando en el proceso de monitoreo y evaluación de políticas y proyectos del Plan. A manera de ejemplo, participó en el diseño y la implementación del Plan de Evaluación y Monitoreo de los CCE junto con ANDE y el grupo de trabajo de las instituciones que participan del programa (DINAPYME e INEFOP).



Foto 15: Capacitación de J-PAL a participantes de la red de Evaluación y Monitoreo

Anexo I

Primer Plan TPC

Rendición de
cuentas: Situación
de cada proyecto

Tabla 9 – Primer Plan Nacional de TPC – Estado de situación

| Nro. | Título | Situación | Comentarios |
|---|--|-------------------------|--|
| ÁREA CLIMA DE NEGOCIOS E INVERSIONES | | | |
| 1 | Incentivos a la Inversión | Concluido ²⁰ | Nuevo Decreto reglamentario de la Ley de Inversiones – Decreto 143/018. |
| 2 | Parques Industriales y Científico-Tecnológicos | Concluido | Proyecto de Ley de nuevo régimen de Parques Industriales y Científico-Tecnológicos enviado al Parlamento (media sanción Cámara de Representantes, abril de 2018). |
| 3 | Defensa de la Competencia | Concluido | Proyecto de Ley modificatorio de la Ley de Promoción y Defensa de la Competencia enviado al Parlamento (agosto de 2018). |
| 4 | Mejora en el Clima de Negocios / Eficiencia de la Burocracia Pública | Reformulado | Primer proyecto de certificaciones en curso (MIEM). Metodología de trabajo por proyectos semestrales definida. <u>Proyecto continúa en Plan TPC 2019.</u> |
| 5 | Facilitación del Comercio de Mercaderías | Concluido | Se puso en funcionamiento el Comité Nacional de Facilitación de Comercio y se concluyó y evaluó el proyecto piloto (exportación de carnes). En el plan de trabajo previsto se definió el proceso para la elaboración de una Hoja de Ruta de Competitividad de las Cadenas Logísticas (<u>proyecto del Plan TPC 2019</u>). |
| 6 | Promoción de Inversiones Estratégica | Concluido | Documento aprobado por el GMTPC (junio de 2018). |
| 7 | Red de Agentes de Atracción de Inversiones | En ejecución | Se formalizó convenio MRREE-Uruguay XXI-STPC (octubre de 2017). Destinos pilotos definidos (Nueva York, San pablo, Londres, Berlín, Guandong, Beijing y Ciudad de México) y agentes designados. Capacitaciones en proceso. <u>Proyecto continúa en Plan TPC 2019.</u> |

20. La clasificación de un proyecto como “concluido” hace referencia exclusivamente a su inclusión en el Plan TPC. En general, se trata de programas e instrumentos que continúan ejecutándose y que ya no requieren de la plataforma de Transforma Uruguay o que se incorporan al funcionamiento habitual.

| Nro. | Título | Situación | Comentarios |
|---|---|--------------|--|
| ÁREA CLIMA DE NEGOCIOS E INVERSIONES | | | |
| 8 | Atracción de <i>headquarters</i> de empresas líderes globales | Reformulado | El proyecto ha sido reformulado en el sentido de incorporar el instrumento de estímulo a la instalación de <i>headquarters</i> en una norma integral de promoción de las inversiones en la industria de los Servicios Globales, junto con los Centros de Contacto, los Centros de Servicios Compartidos y otras actividades del sector (<u>proyecto del Plan TPC 2019</u>). |
| 9 | Unidad Especializada en Servicios de Post Inversión | Concluido | Unidad de Servicios Post Inversión diseñada e iniciando sus funciones (en Uruguay XXI). |
| ÁREA INTERNACIONALIZACIÓN | | | |
| 10 | Promoción de Exportaciones Estratégica | Nuevo plazo | Se ajustaron los plazos previstos. Se entendió conveniente definir la función de Promoción de Inversiones Estratégica (Proyecto N° 6) como paso previo. <u>Proyecto continúa en Plan TPC 2019</u> . |
| 11 | Red de Antenas Comerciales y Agentes de Promoción Comercial | En ejecución | Se formalizó convenio MRREE-Uruguay XXI-STPC (octubre de 2017). Destinos pilotos definidos (Nueva York, San Pablo, Londres, Berlín, Guandong y Beijing) y antenas y agentes designados. Capacitaciones en proceso. <u>Proyecto continúa en Plan TPC 2019</u> . |
| 12 | Promoción Focalizada de Imagen y Marca País | Concluido | Agenda de acciones 2018 en China y Rusia definida y cumplida y en proceso de evaluación. Se diseñó proyecto para fortalecer y adecuar la institucionalidad de Marca País (<u>proyecto del Plan TPC 2019</u>). |
| 13 | Programa de Proveedores de Clase Mundial | Nuevo plazo | Se ajustaron los plazos previstos. Otros programas en ejecución se relacionan directamente con este y pueden contribuir a su objetivo. Se entendió conveniente contar con evaluaciones preliminares del Programa de Desarrollo de Proveedores de ANDE y el Programa de Desafíos de ANII. También deben establecerse los vínculos con el programa de Contratación Pública e Innovación. <u>Proyecto continúa en Plan TPC 2019</u> . |

| Nro. | Título | Situación | Comentarios |
|----------------------------------|--|-----------------------------|--|
| ÁREA INTERNACIONALIZACIÓN | | | |
| 14 | Programa Integral de Internacionalización de mipymes – PROEXPORT+ | Concluido | Se lanzó en 2017 primera edición de PROEXPORT+, se evaluó su diseño e introdujeron ajustes en las bases que se están aplicando para 2018 y 2019. |
| 15 | Sistema de Alerta Temprana: Nuevas Tendencias en el Comercio Internacional | En ejecución | Cooperación Técnica Internacional aprobada para el desarrollo de metodologías y marco institucional para monitorear y prever tendencias comerciales, riesgos y oportunidades para los principales productos de exportación y sectores estratégicos, con apoyo de agencias coreanas (setiembre de 2018). <u>Proyecto continúa en Plan TPC 2019.</u> |
| 16 | Institucionalidad Especializada para los Servicios de Exportación No Tradicionales | Nuevo plazo | Se ajustaron los plazos previstos por la prórroga hasta 2019 del Programa Servicios Globales de Exportación que funciona desde 2012 como soporte institucional del sector. <u>Proyecto continúa en Plan TPC 2019.</u> |
| ÁREA INNOVACIÓN | | | |
| 17 | Ciencia y Tecnología en la Producción de Alimentos | Reformulado Hoja de ruta | Proyecto sistémico generador de proyectos específicos y Hojas de Ruta (C&T en Producción de Lácteos y Plataforma de Investigación en Alimentos y Salud; <u>proyectos del Plan TPC 2019</u>). <u>Proyecto continúa en Plan TPC 2019.</u> |
| 18 | Valorización de Residuos y Economía Circular | En ejecución | Proyecto constituido como articulador de diversos proyectos en la materia, con participación creciente de instituciones interesadas. <u>Proyecto continúa en Plan TPC 2019.</u> |
| 19 | Fondo de Capital de Riesgo | En ejecución | Incorporación al fondo regional NXTP Labs Fondo II formalizada (setiembre 2018). <u>Proyecto continúa en Plan TPC 2019.</u> |

| Nro. | Título | Situación | Comentarios |
|------|---|--------------|--|
| 20 | Preaceleración de empresas tecnológicas | En ejecución | Programa de aceleración de 500 Startups completado y evaluado. Continuidad con 500 LATU. En estudio programa de Aceleración Global de Startups Uruguayas. <u>Proyecto continúa en Plan TPC 2019.</u> |
| 21 | Programa de Contratación Pública e Innovación | En ejecución | Programa diseñado, consulta pública concluida y decreto en trámite de aprobación. <u>Proyecto continúa en Plan TPC 2019.</u> |
| 22 | Programa de Gestión de la Innovación en Pymes | Reformulado | Reformulado como "Fomento de la Innovación en Pymes" en el Área Desarrollo de Capacidades. Instrumento en fase de diseño: Cupones de Innovación. <u>Proyecto continúa en Plan TPC 2019.</u> De este proyecto se desprende el "Programa de Digitalización de Pymes" (<u>proyecto del Plan TPC 2019</u>). |
| 23 | Atracción de Líderes Globales en I+D | Reformulado | Se ha definido como foco del proyecto la instalación de un Centro Biotecnológico de la Universidad Nacional de Seúl para la industria agroalimentaria. Cooperación Técnica Internacional aprobada para Plan Maestro de implementación del centro (setiembre de 2018). <u>Proyecto continúa en Plan TPC 2019.</u> |
| 24 | Plataforma de Transferencia de Tecnología | En ejecución | En curso consultoría para propuesta de diseño de plataforma y marco operativo e identificación de capacidades institucionales para su implementación. <u>Proyecto continúa en Plan TPC 2019.</u> |
| 25 | Portal Web del Sistema Nacional de Innovación | En ejecución | Desarrollo en curso. <u>Proyecto continúa en Plan TPC 2019.</u> |
| 26 | Desarrollo de una Plataforma Agroambiental | En ejecución | Grupo de trabajo constituido. Líneas de investigación prioritarias identificadas y en curso. <u>Proyecto continúa en Plan TPC 2019.</u> |

| Nro. | Título | Situación | Comentarios |
|--|---|--------------------------|--|
| 27 | Programa de Innovación y Conocimiento sobre Biocombustibles de Aviación | En ejecución | Grupo de trabajo constituido y términos de referencia para definición del plan elaborados. <u>Proyecto continúa en Plan TPC 2019.</u> |
| ÁREA DESARROLLO DE CAPACIDADES - GESTIÓN HUMANA | | | |
| 28 | Sistema de Alerta Temprana: Transformación del Empleo por Automatización y Nuevos Modelos de Negocios | En ejecución | En curso piloto de O*NET. Se incorpora al proyecto planificación plurianual. <u>Proyecto continúa en Plan TPC 2019.</u> |
| 29 | Normalización y Certificación de las Competencias Laborales y Elaboración de Perfiles Profesionales en los Sectores | Reformulado Hoja de ruta | Pasa a ser tratado como una dimensión a considerar en las hojas de ruta sectoriales. |
| 30 | Brechas en Mercado Laboral | Reformulado Hoja de ruta | Pasa a ser tratado como una dimensión a considerar en las hojas de ruta sectoriales. También está contemplado en los resultados del proyecto sobre transformación del empleo. |
| 31 | Desarrollo de Capacidades en los Servicios de Post Inversión | En ejecución | Piloto sector construcción aprobado (BIM). <u>Proyecto continúa en Plan TPC 2019.</u> |
| 32 | Atracción de Talento | En ejecución | Convenio MI, MRREE, Uruguay XXI y ANII, firmado y operativo. Portal liveinuruguay.uy operativo. Trámite informático de residencias en desarrollo. <u>Proyecto continúa en Plan TPC 2019.</u> |

| Nro. | Título | Situación | Comentarios |
|--|---|-----------------------------|---|
| 33 | Programa para Competencias Transversales | Concluido | Proyecto TemPlar INEFOP. No requiere articulación adicional de Transforma Uruguay. |
| 34 | Vinculación con uruguayos destacados en el exterior | En ejecución | Objetivos, ámbitos y mecanismos identificados. Pilotos seleccionados. Contrapartes nacionales determinadas. Primer evento: "Ciudadanía activa para el desarrollo" (diciembre de 2018). <u>Proyecto continúa en Plan TPC 2019.</u> |
| 35 | Formación en el trabajo | Reformulado Hoja de ruta | Pasa a ser tratado como una dimensión a considerar en las hojas de ruta sectoriales. |
| 36 | Cultura del Trabajo para el Desarrollo | Concluido | Proyecto continúa, no requiere de articulación de Transforma Uruguay. |
| 37 | Programa Conciencia Agropecuaria | Concluido | Proyecto continúa, no requiere de articulación de Transforma Uruguay. |
| ÁREA DESARROLLO DE CAPACIDADES - EMPRESAS | | | |
| 38 | Red de Centros de Competitividad Empresarial (CCE) | En ejecución | Se formalizó el Programa de CCE (fines de 2017) y se pusieron en funcionamiento los primeros centros en Tacuarembó y Rivera (abril de 2018). Se está procesando la primera evaluación de los centros piloto e iniciando con los actores locales el proceso de instalación de nuevos centros en Salto, Paysandú y Canelones. Página web: https://centros.uy/ . <u>Proyecto continúa en Plan TPC 2019.</u> |

| Nro. | Título | Situación | Comentarios |
|------|---|--------------|--|
| 39 | Red de Agentes de Desarrollo Empresarial | Reformulado | Se entendió conveniente introducir otros mecanismos además de los Agentes y construir una Red de Servicios de Desarrollo Empresarial (<u>proyecto del Plan TPC 2019</u>). |
| 40 | Programa Integral de Adecuación Tecnológica para Pymes | En ejecución | Iniciando en 2018 el piloto previsto para los sectores industriales atendidos por el CEI. <u>Proyecto continúa en Plan TPC 2019</u> . |
| 41 | Programa de Desarrollo de Proveedores: Sector Público | Nuevo plazo | Se entiende conveniente contar con primera evaluación del Programa de Desarrollo de Proveedores con empresas tractoras privadas. <u>Proyecto continúa en Plan TPC 2019</u> . |
| 42 | Desarrollo de Productores Agropecuarios Familiares y Contratación Pública | En ejecución | Propuesta de nuevo pliego para compra pública centralizada elaborada. Pilotos en dos territorios en diseño. <u>Proyecto continúa en Plan TPC 2019</u> . |
| 43 | Sello Industrial | Concluido | Diagnóstico y plan estratégico elaborados. No requiere articulación adicional de Transforma Uruguay. |
| 44 | Microfinanzas | Concluido | Informe y recomendaciones presentados. Paquete de Fomento a las Microfinanzas y Fortalecimiento de Capacidades de las IMF operativos (ANDE). Este proyecto es antecedente del de Acceso al Financiamiento de Mipymes formulado en el marco del Consejo Consultivo de Desarrollo Empresarial (<u>proyecto del Plan TPC 2019</u>). |
| 45 | Consejo Consultivo de Desarrollo Empresarial | Concluido | Consejo Consultivo instalado (mayo de 2008), grupos de trabajo en funcionamiento (Financiamiento; Innovación y tecnología; Economía Social) y primera agenda de temas definida. Se incorpora al funcionamiento habitual de Transforma Uruguay. |

| Nro. | Título | Situación | Comentarios |
|------|--|--------------|---|
| 46 | Índice de Políticas Públicas para Mipymes de América Latina y el Caribe (IPPALC) | En ejecución | Se recopiló la información, se remitió a OECD y se realizó taller de validación con OECD y taller regional. A la espera de informe final para marzo 2019. |
| 47 | Registro Único de Consultores de Programas de Apoyo a Mipymes | En ejecución | Registro diseñado. Desarrollo informático en curso en el marco del Sistema Informático para el Intercambio de Información sobre Instrumentos. <u>Proyecto continúa en Plan TPC 2019.</u> |
| 48 | Portal Emprendedor | Concluido | Portal Uruguay Emprendedor y gobernanza operativos, Puntos de Atención al Emprendedor operativos (diciembre de 2017), primera evaluación en proceso. |
| 49 | Programa RAFE | Concluido | RAFE en consolidación y con programa operativo para financiar actividades de fomento en su marco. RAFE constituido como Consejo Consultivo de Emprendimientos. |
| 50 | Marco General para Emprendimientos | Concluido | Propuestas presentadas al Poder Legislativo (Comisión Especial de Innovación, Ciencia y Tecnología). Continúan trabajos de mejora del marco general para emprendimientos en el marco de RAFE. |
| 51 | Fomento de la Cultura Emprendedora | En ejecución | Propuesta de instrumento elaborada: Desafíos Emprendedores (primera convocatoria en abril de 2019). <u>Proyecto continúa en Plan TPC 2019.</u> |
| 52 | Integración de la Agenda de la Economía Social a Transforma Uruguay | En ejecución | Plan de acción elaborado. <u>Proyecto continúa en Plan TPC 2019.</u> |

| Nro. | Título | Situación | Comentarios |
|--|--|-----------|---|
| CONSTRUCCIÓN SOPORTE INSTITUCIONAL Y DE INFORMACIÓN | | | |
| 53 | Sistema Informático para Intercambio de Información sobre Instrumentos | Concluido | Licitación adjudicada y desarrollos informáticos en proceso. |
| 54 | Evaluación y Monitoreo | Concluido | Red de Evaluación y Monitoreo constituida. Plan de capacitación de unidades de evaluación y monitoreo en curso (incluye evaluación de programas e instrumentos seleccionados). Manual de Buenas Prácticas elaborado. |
| 55 | Inventario de Programas e Instrumentos de Desarrollo Productivo | Concluido | Inventario realizado e incorporado al " Buscador de Políticas de Apoyo " de Transforma Uruguay. Se continuará con su actualización. |
| 56 | Observatorio Productivo | Concluido | Observatorio Productivo operativo: Indicadores de Transformación Productiva calculados, estimación de exportaciones de servicios, indicadores de productividad sectorial (sectores de industria y servicios) en proceso, entre otros. |
| 57 | Portal de Internacionalización | Concluido | SIICEX asumido por páginas web de Transforma Uruguay y Uruguay XXI. |

Anexo II

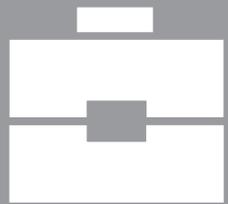
Plan TPC 2019

Fichas de proyectos
por área²¹

²¹. Los hitos identificados en las fichas de proyecto con plazo anterior a noviembre de 2018 se han cumplido en todos los casos.



CLIMA DE NEGOCIOS
TRANSFORMA URUGUAY





OBJETIVO GENERAL

Asegurar un clima de negocios que promueva y facilite las inversiones productivas alineadas con los objetivos de desarrollo productivo sostenible.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Consolidar una función de promoción y atracción de inversiones de carácter estratégico: proactiva, selectiva y con el objetivo de maximizar el impacto en el país sin comprometer la sustentabilidad ambiental.
- Profundizar la vinculación entre los incentivos a las inversiones y los objetivos de desarrollo productivo sostenible.
- Adecuar la presencia en el exterior, a través de la Red de Embajadas y Consulados, a los requerimientos de una función de atracción de inversiones de carácter estratégico.
- Mejorar la eficiencia de la burocracia pública con foco en la facilitación de trámites y procedimientos relativos al comercio exterior y a las inversiones.



MEJORA EN EL CLIMA DE NEGOCIOS / EFICIENCIA DE LA BUROCRACIA PÚBLICA

| | | | |
|--------------|--|-----------------------------|---|
| DESCRIPCIÓN | <p>Consolidación de una agenda dinámica de facilitación de trámites y procedimientos relevantes (incluyendo la evaluación de su pertinencia), priorizando aquellos procesos que generan mayores restricciones al momento de abrir una empresa o exportar, entre otros, los cuales fueron identificados a partir de una encuesta a empresarios e informantes calificados referida a procedimientos o trámites de: comercio exterior, inversión, apertura de una empresa y operación de una empresa. Asimismo, se incorporan a esta agenda de trabajo las indicaciones que surgen de índices internacionales pertinentes (por ejemplo, <i>Doing Business</i> e Índice de Competitividad Global), promoviendo proyectos de mejora específicos con plazos y responsables. Foco inicial en certificaciones en proyecto conjunto con AGESIC.</p> | BENEFICIARIOS DIRECTOS | Empresas instaladas o a instalarse en el territorio nacional. |
| | | OBJETIVO | Mejora focalizada de eficiencia de la burocracia pública que reduzca tiempos y costos de trámites y otros procedimientos. |
| | | PRINCIPALES HITOS | <p>11/17 - Encuesta para identificar principales restricciones.</p> <p>03/18 - Primer subproyecto (MIEM) del Proyecto Certificaciones definido (en el marco de Trámites en Línea).</p> <p>02/19 - Evaluación del primer subproyecto.</p> <p>03/19 - Definición del segundo subproyecto del Proyecto Certificaciones.</p> <p>12/19 - Evaluación del segundo subproyecto.</p> |
| ESTADO | Ejecución | INSTITUCIÓN RESPONSABLE | STPC |
| FECHA INICIO | 2017 | INSTITUCIONES PARTICIPANTES | <p>Ministerios, AGESIC, Uruguay XXI (VUCE), PIT-CNT, operadores.</p> <p>En función de la temática de cada proyecto se definirán los integrantes necesarios.</p> |
| PLAZO | 2021 | | |



POSICIONAMIENTO INTERNACIONAL URUGUAY

| | | | |
|------------------------|---|-----------------------------|--|
| DESCRIPCIÓN | Definir y ejecutar la metodología de seguimiento, análisis y difusión de índices y <i>ranking</i> internacionales referentes a TPC. | PRINCIPALES HITOS | 12/18 - Evaluación de acciones 2018, definición de estrategia 2019. |
| ESTADO | Ejecución | | 04/19 - Cierre intercambio de información con interesados (potenciales respondientes de encuestas, productores de los índices, consolidación de respuestas sobre reformas al Banco Mundial). |
| FECHA INICIO | 2018 | | 09/19 - Cierre de consultas con el Banco Mundial. |
| PLAZO | 2021 | | 11/19 - Análisis de resultados de Índice de Competitividad Global y <i>Doing Business</i> . |
| BENEFICIARIOS DIRECTOS | Empresas instaladas o a instalarse en el territorio nacional, instituciones del sector público, sociedad uruguaya. | | 12/19 - Evaluación de acciones 2019, definición de estrategia 2020. |
| OBJETIVO | Mejorar la calidad de la información sobre Uruguay que obtienen los organismos internacionales para la construcción de sus índices y <i>ranking</i> . | INSTITUCIÓN RESPONSABLE | STPC |
| | | INSTITUCIONES PARTICIPANTES | Equipo de Coordinación, Grupo de trabajo de exportación de carne (Aduanas, INALOG, VUCE, STPC); en función de la temática de cada acción se definirán los integrantes necesarios. |



VENTANILLA ÚNICA DE INVERSIONES (VUI)

| | | | |
|--------------|--|-----------------------------|---|
| DESCRIPCIÓN | <p>Construcción de un portal donde las empresas interesadas en invertir en el país dispongan de un punto único de acceso para realizar todas las gestiones vinculadas a su instalación en Uruguay. Disponible en Internet y 100% en línea, supone integrar y automatizar las gestiones ante el Estado para las empresas (nacionales y extranjeras) interesadas en invertir en nuestro país. Esta clase de portales suele integrar diversos tipos de trámites: Visa para los inversores; apertura de empresas; acceso a locaciones; permisos de construcción; solicitud de incentivos y otros trámites y servicios que son requeridos para la instalación de la empresa y también servicios vinculados al <i>aftercare</i>.</p> | BENEFICIARIOS DIRECTOS | <p>Empresas instaladas o a instalarse en el territorio nacional.</p> |
| | | OBJETIVO | <p>Mejora focalizada de eficiencia de la burocracia pública que reduzca tiempos y costos de trámites y otros procedimientos.</p> |
| | | PRINCIPALES HITOS | <p>09/19 - Propuesta de Portal elaborada. 06/20 - Portal de Acceso para Inversores operativo. 06/22 - Armonización e integración de todos los trámites en línea al Portal de Acceso completada.</p> |
| ESTADO | Planificación | INSTITUCIÓN RESPONSABLE | Uruguay XXI |
| FECHA INICIO | 2019 | INSTITUCIONES PARTICIPANTES | <p>AGESIC y diversos organismos relacionados con la instalación de empresas en el territorio nacional.</p> |
| PLAZO | 2022 | | |



RED DE AGENTES DE ATRACCIÓN DE INVERSIONES

| | | | |
|--------------|--|-----------------------------|--|
| DESCRIPCIÓN | <p>Constitución de una Red de Agentes de Atracción de Inversiones coordinada entre el MRREE y Uruguay XXI. Se trata de contar con profesionales del Servicio Exterior especializados en atracción de inversiones, en embajadas o consulados en locaciones clave, que desarrollen actividades necesarias a una función de atracción de inversiones de carácter estratégico, según una planificación específica por mercado (acciones directas, contactos con potenciales inversores).</p> <p>Este proyecto es complementario del proyecto de "Antenas Comerciales y Agentes de Promoción Comercial" incluido en el Área Internacionalización.</p> | BENEFICIARIOS DIRECTOS | Sociedad uruguaya |
| ESTADO | Ejecución | OBJETIVO | Adecuar presencia en el exterior a los requerimientos de una función de atracción de inversiones de carácter estratégico. |
| FECHA INICIO | 2017 | PRINCIPALES HITOS | <p>12/17 - Firma de Convenio entre MRREE y Uruguay XXI.</p> <p>06/18 - Implementación de destinos pilotos.</p> <p>11/18 - Capacitaciones a distancia.</p> <p>03/19 - Incorporación de locaciones y planificación de 2019.</p> <p>12/19 - Primera evaluación de piloto.</p> |
| PLAZO | 2019 | INSTITUCIONES RESPONSABLES | MRREE, Uruguay XXI. |
| | | INSTITUCIONES PARTICIPANTES | Equipo de coordinación. |



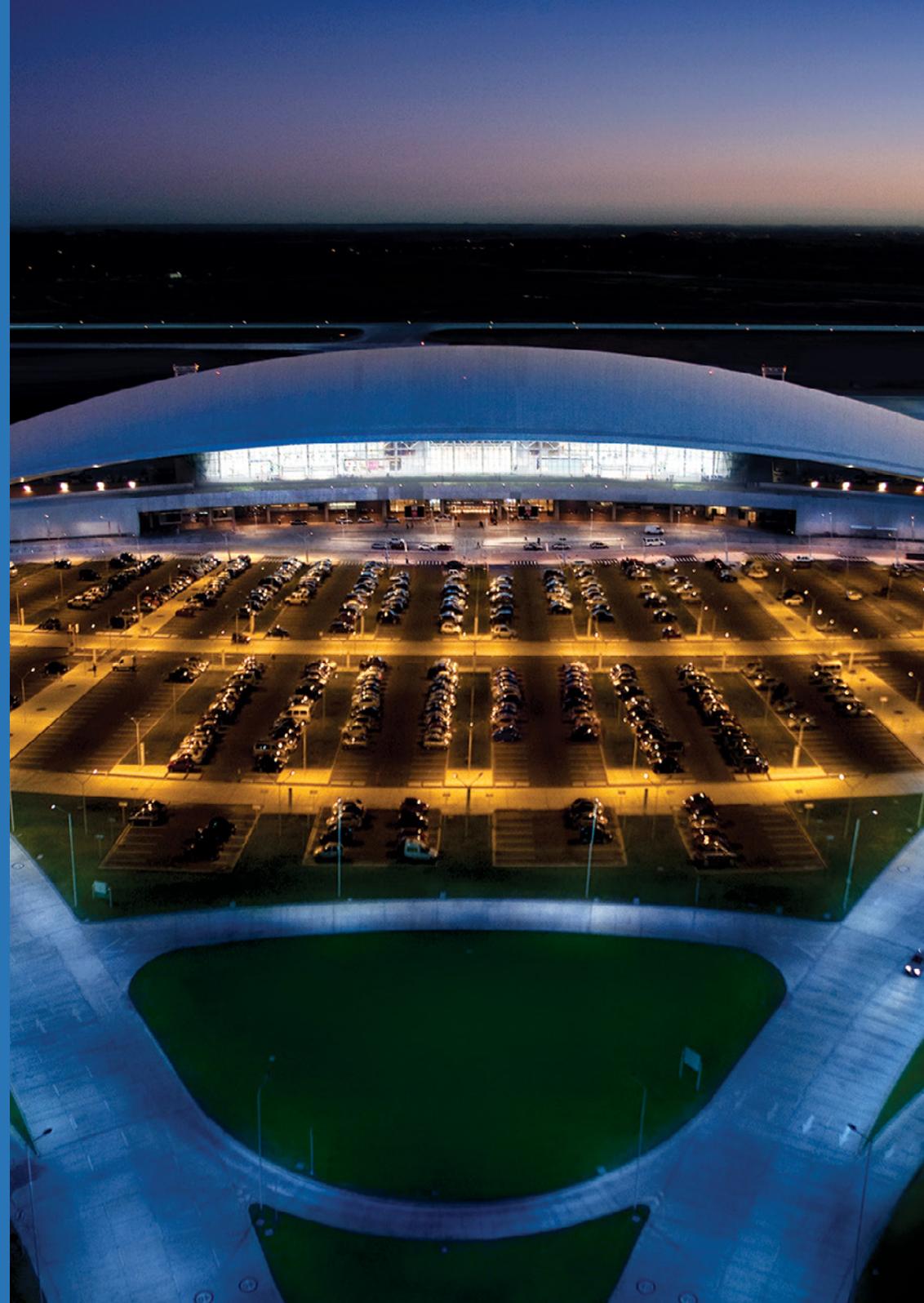
ATRACCIÓN DE HEADQUARTERS DE EMPRESAS LÍDERES GLOBALES

| | | | |
|--------------|--|-----------------------------|---|
| DESCRIPCIÓN | <p>Diseño e implementación de un instrumento de estímulo a la instalación en el país de <i>headquarters</i> de empresas líderes globales, buscando incrementar actividades de mayor valor agregado en el país, la demanda de trabajo calificado, la exportación de servicios y la innovación. Lo anterior se incorporará en el diseño e implementación de un instrumento de estímulo a la promoción de las inversiones en la industria de los servicios globales, que armonice también los incentivos a los Centros de Contacto, los Centros de Servicios Compartidos y otras actividades del sector (previstos actualmente en diversas normativas).</p> | BENEFICIARIOS DIRECTOS | <p>Empresas instaladas o a instalarse en el territorio nacional.</p> |
| ESTADO | Ejecución | OBJETIVO | <p>Profundizar la vinculación entre la promoción de las inversiones y los objetivos de desarrollo, con énfasis en los derrames en materia de tecnología, innovación y generación de capacidades nacionales.</p> |
| FECHA INICIO | 2018 | PRINCIPALES HITOS | <p>06/19 - Propuesta de instrumento presentada para su aprobación.</p> |
| PLAZO | 2020 | INSTITUCIÓN RESPONSABLE | MEF |
| | | INSTITUCIONES PARTICIPANTES | MIEM, Uruguay XXI, ANII. |



INTERNACIONALIZACIÓN

TRANSFORMA URUGUAY





OBJETIVO GENERAL

Incrementar sostenidamente las exportaciones de bienes y servicios de producción nacional: volúmenes, valores, mercados y productos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Consolidar una función de promoción de exportaciones de carácter estratégico.
- Apoyar integralmente la internacionalización sustentable de mipymes.
- Rentabilizar presencia en el exterior (Red de Embajadas y Consulados) en términos de promoción de exportaciones y generación de información para inteligencia comercial.
- Consolidar el posicionamiento internacional del país en función de los atributos principales asociados a la Marca País.
- Prever y analizar sistemáticamente tendencias en el comercio internacional como sistema de alerta temprana y medio de identificación de oportunidades de diferenciación de productos e incorporación de conocimiento.



RÉGIMEN ESPECIAL DE EXPORTACIONES PARA MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS

| | | | | |
|-------------|--|------------------------|---|-------------------------|
| DESCRIPCIÓN | <p>Diseño e implementación de un régimen especial de exportaciones para micro y pequeñas empresas, que reduzca sustantivamente los costos de las operaciones de comercio exterior, de modo de promover un modelo de negocios de comercio electrónico basado en múltiples operaciones de exportación, de pequeño monto y a múltiples clientes en cualquier parte del mundo (a través de VUCE). Este régimen se acompaña de un programa de desarrollo de capacidades en comercio electrónico para pequeñas empresas.</p> | BENEFICIARIOS DIRECTOS | Pequeños exportadores, actuales y potenciales. | |
| | | OBJETIVO | Apoyar la internacionalización sustentable de pequeñas empresas. | |
| | | PRINCIPALES HITOS | <p>12/18 - Propuesta de normativa enviada al Parlamento.</p> <p>04/19 - Desarrollos informáticos concluidos y programa de apoyo diseñado.</p> | |
| | ESTADO | Ejecución | INSTITUCIONES RESPONSABLES | MEF, Uruguay XXI, VUCE. |
| | FECHA INICIO | 2018 | INSTITUCIONES PARTICIPANTES | MIEM-DINAPYME, ANDE. |
| PLAZO | 2020 | | | |



PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES ESTRATÉGICA

| | | | | |
|-------------|--|------------------------|---|---|
| DESCRIPCIÓN | <p>Redefinición, actualización y revisión periódica y sistemática, con validación a nivel del Gabinete Ministerial, de las prioridades en materia de sectores y actividades que orienten la estrategia de promoción de exportaciones según bienes, servicios y mercados, así como la alineación de diversos instrumentos. Son antecedentes relevantes, aprobados durante 2018 por el Gabinete Ministerial, el documento de Promoción de Inversiones Estratégicas y los sectores priorizados a efectos de la transformación productiva.</p> | BENEFICIARIOS DIRECTOS | Empresas exportadoras y potenciales exportadoras. | |
| | | OBJETIVO | Aumentar la participación de las empresas uruguayas en el exterior, en términos de productos y mercados, a través de una mejora y focalización de la función de promoción de exportaciones. | |
| | | PRINCIPALES HITOS | <p>06/19 - Prioridades definidas y validadas. 12/19 - Estrategia de promoción de exportaciones redefinida y en implementación.</p> | |
| | ESTADO | Ejecución | INSTITUCIÓN RESPONSABLE | Equipo de coordinación. |
| | FECHA INICIO | 2018 | INSTITUCIONES PARTICIPANTES | Uruguay XXI y otros en función de las actividades involucradas (institutos nacionales, etc.). |
| PLAZO | 2021 | | | |



RED DE ANTENAS COMERCIALES Y AGENTES DE PROMOCIÓN COMERCIAL

| | | | |
|--------------|---|-----------------------------|--|
| DESCRIPCIÓN | <p>Constitución de una Red de Antenas Comerciales y Agentes de Promoción de Exportaciones de Bienes y Servicios, coordinada entre el MRREE y Uruguay XXI. Se trata de contar con profesionales del Servicio Exterior con perfil comercial, en Embajadas o Consulados en locaciones clave, que implementen un plan específico por mercado. Cada Antena Comercial gestionará una Plataforma de Inteligencia Comercial para el intercambio estandarizado de información relevante para el comercio exterior, a través de diversas herramientas: respuesta a consultas de empresas; notas técnicas; notas temáticas; sistema de alertas comerciales; análisis de tendencias; contactos comerciales y canales de distribución.</p> <p>Este proyecto es complementario del proyecto "Red de Agentes de Atracción de inversiones" incluido en el Área Clima de Negocios.</p> | BENEFICIARIOS DIRECTOS | Empresas exportadoras y potenciales exportadoras. |
| | | OBJETIVO | Rentabilizar la presencia en el exterior en términos de promoción de exportaciones y generación de insumos para inteligencia comercial. |
| | | PRINCIPALES HITOS | <p>12/17 - Firma de Convenio entre MRREE y Uruguay XXI.</p> <p>06/18 - Implementación de destinos pilotos.</p> <p>11/18 - Capacitaciones a distancia.</p> <p>03/19 - Incorporación de locaciones y planificación de 2019.</p> <p>09/19 - Primera evaluación de piloto.</p> |
| ESTADO | Ejecución | INSTITUCIONES RESPONSABLES | MRREE, Uruguay XXI. |
| FECHA INICIO | 2017 | INSTITUCIONES PARTICIPANTES | Equipo de Coordinación. |
| PLAZO | 2020 | | |



SISTEMA DE ALERTA TEMPRANA: NUEVAS TENDENCIAS EN EL COMERCIO INTERNACIONAL

| | | | |
|--------------|---|-----------------------------|--|
| DESCRIPCIÓN | <p>Diseño e implementación del soporte institucional y las metodologías para prever y analizar las tendencias en el comercio internacional en materia de normas técnicas, requisitos sanitarios y fitosanitarios, requerimientos de base medio ambiental, entre otros (las Antenas Comerciales generan insumos para la alerta temprana). Se trata de contar con un sistema de alerta temprana que permita identificar riesgos y también oportunidades de diferenciación de productos e incorporación de conocimiento, para explotar sinergias con el sistema nacional de innovación (considerando y complementando proyectos en curso relacionados).</p> <p>Se tiene como antecedente la Plataforma de Vigilancia Tecnológica, Comercial y Normativa – Programa Impulsa Alimentos (Cámara de Industrias).</p> | BENEFICIARIOS DIRECTOS | Empresas exportadoras y potenciales exportadoras, sistema nacional de innovación. |
| | | OBJETIVO | Generar las condiciones para prever y actuar sobre oportunidades y amenazas vinculadas al comercio internacional. |
| | | PRINCIPALES HITOS | <p>09/18 – Cooperación Técnica Internacional aprobada.</p> <p>06/19 – Definir metodología de seguimiento y equipo responsable en cada área de trabajo.</p> <p>12/20 – Implementación completada.</p> |
| ESTADO | Ejecución | INSTITUCIÓN RESPONSABLE | STPC |
| FECHA INICIO | 2018 | INSTITUCIONES PARTICIPANTES | MRREE, MEF, MGAP, MIEM, MVOTMA, OPP, SNCYT, Uruguay XXI, LATU, INIA, instituciones académicas y científicas y otros según actividad involucrada. |
| PLAZO | 2021 | | |



FORTALECIMIENTO DE LA INSTITUCIONALIDAD DE MARCA PAÍS

| | | | |
|--------------|---|-----------------------------|--|
| DESCRIPCIÓN | <p>Existe un proceso relevante de acumulación en torno a la Marca País Uruguay Natural: auditorías de percepción; generación de contenidos; marcas sectoriales; Ferias MUY; más de 750 empresas/instituciones adheridas (Convenio de Uso de Marca); diversos proyectos y acciones de posicionamiento. Se trata de fortalecer el soporte institucional para consolidar la Marca País como paraguas común para las acciones de posicionamiento internacional, bajo un enfoque de la marca como herramienta de competitividad para todos los sectores clave que la componen (inversiones, exportaciones de bienes y servicios, turismo, cultura, ciencia y tecnología, atracción de capital humano).</p> | BENEFICIARIOS DIRECTOS | Sociedad en su conjunto. |
| | | OBJETIVO | <p>Posicionar internacionalmente al país en función de atributos principales asociados a la Marca País.</p> |
| | | PRINCIPALES HITOS | <p>12/18 - Lineamientos para la consolidación institucional de la Marca País aprobados por el Gabinete Ministerial de TPC. 06/19 - Propuestas de normativa/manuales.</p> |
| ESTADO | Ejecución | INSTITUCIONES RESPONSABLES | Equipo de Coordinación, Uruguay XXI. |
| FECHA INICIO | 2018 | INSTITUCIONES PARTICIPANTES | Otras instituciones que contribuyen al posicionamiento internacional del país. |
| PLAZO | 2019 | | |



PROGRAMA DE PROVEEDORES DE CLASE MUNDIAL

| | | | | |
|-------------|--|------------------------|--|--|
| DESCRIPCIÓN | Implementación de un programa piloto de desarrollo de proveedores con potencial de convertirse en empresas globales (caso especializado de un programa de desarrollo de proveedores). Sirven como referencia diversas experiencias internacionales, así como el Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP) de ANDE y los programas de desafíos de ANII. | BENEFICIARIOS DIRECTOS | Empresas con potencial exportador, empresas innovadoras, emprendedores, empresas tractoras. | |
| | | OBJETIVO | Impulsar la creación y desarrollo de empresas de alcance global a través de la innovación y el vínculo con empresas de mayor escala en el territorio nacional. | |
| | | PRINCIPALES HITOS | 06/19 - Piloto de programa elaborado. 08/19 - Lanzamiento del programa. 12/20 - Primera evaluación de programa piloto. | |
| | ESTADO | Planificación | INSTITUCIÓN RESPONSABLE | ANDE |
| | FECHA INICIO | 2019 | INSTITUCIONES PARTICIPANTES | MIEM, MVOTMA, Uruguay XXI, ANII, LATU, INACCOOP. |
| PLAZO | 2020 | | | |



INSTITUCIONALIDAD ESPECIALIZADA PARA LOS SERVICIOS DE EXPORTACIÓN NO TRADICIONALES

| | | | | |
|-------------|---|------------------------|--|--------------------------------------|
| DESCRIPCIÓN | <p>Definición y consolidación de una institucionalidad pública articulada con responsabilidad respecto de los servicios de exportación no tradicionales (servicios globales). Estos servicios no cuentan actualmente con una institucionalidad permanente identificada para sus distintos subsegmentos relevantes (el Programa Servicios Globales de Exportación ha funcionado desde 2012 como soporte institucional del sector y estará culminando en 2019). La importancia que han adquirido, junto con el objetivo de articular políticas e instrumentos para su desarrollo, requieren contar con un soporte institucional adecuado.</p> | BENEFICIARIOS DIRECTOS | Exportadores actuales y potenciales de servicios globales, inversores. | |
| | | OBJETIVO | Contar con un marco institucional apropiado para promover el desarrollo de los servicios de exportación no tradicionales. | |
| | | PRINCIPALES HITOS | <p>03/19 - Constitución Grupo de Trabajo.</p> <p>09/19 - Presentación de propuesta.</p> <p>12/19 - Aprobación de arreglo institucional y plan de implementación.</p> | |
| | ESTADO | Planificación | INSTITUCIÓN RESPONSABLE | STPC |
| | FECHA INICIO | 2019 | INSTITUCIONES PARTICIPANTES | Equipo de Coordinación, Uruguay XXI. |
| PLAZO | 2020 | | | |



INNOVACIÓN
TRANSFORMA URUGUAY





OBJETIVO GENERAL

Aplicar las capacidades de Ciencia, Tecnología e Innovación a los desafíos de la transformación productiva.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Consolidar y sofisticar el Sistema Nacional de Innovación:
 - » Asegurar un ámbito integral para definir objetivos, políticas y estrategias sobre Ciencia, Tecnología e Innovación (junto con la institucionalidad de Ciencia y Tecnología).
 - » Promover vínculos y transferencia de conocimientos entre academia, empresas, emprendedores e inversores.
 - » Incorporar empresas públicas al ecosistema de innovación.
- Estrechar el vínculo entre las políticas de innovación y las políticas de desarrollo productivo sostenible.
- Potenciar la generación de conocimiento necesario para el desarrollo productivo sostenible.
- Mejorar el acceso al financiamiento contemplando las especificidades de los emprendimientos innovadores.



CIENCIA Y TECNOLOGÍA EN LA PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS

| | | | |
|------------------------|---|-----------------------------|--|
| DESCRIPCIÓN | <p>Plataforma para la estructuración de proyectos orientados a la incorporación de Ciencia y Tecnología en la producción de alimentos (hojas de ruta sectoriales y proyectos específicos). Se establece como foco inicial tres subsectores –carnes, lácteos y arroz– y un área transversal –alimentos y salud–.</p> | OBJETIVO | <p>Potenciar la generación de conocimiento necesario para el desarrollo productivo y orientar la innovación a la transformación productiva y el desarrollo de nuevas actividades, en vinculación con las ventajas competitivas tradicionales.</p> |
| ESTADO | Ejecución | PRINCIPALES HITOS | <p>08/17 - Constitución de Grupo de Trabajo Interinstitucional.</p> <p>03/18 - Entrevistas a informantes calificados con foco en carne, lácteos, arroz y alimentos y salud.</p> <p>11/18 - Hoja de ruta sector lácteo elaborada.</p> <p>11/18 - Proyecto Plataforma de Investigación alimentos y salud.</p> <p>12/19 - Hojas de ruta o proyectos específicos en sectores carnes y arroz.</p> |
| FECHA INICIO | 2017 | INSTITUCIONES RESPONSABLES | INIA, STPC. |
| PLAZO | 2021 | INSTITUCIONES PARTICIPANTES | <p>MEC, MGAP, MIEM, MEF, MVOTMA, OPP, SNCYT, ANII, LATU, ANDE, Uruguay XXI, SNRCC, INACOOP, instituciones académicas y científicas, institutos nacionales (INAC, INALE, otros), Impulsa Alimentos y otras que corresponda.</p> |
| BENEFICIARIOS DIRECTOS | Empresas y emprendedores en diversas actividades, sistema nacional de innovación. | | |



PLATAFORMA DE I+D EN ALIMENTOS Y SALUD

| | | | |
|--------------|---|-----------------------------|---|
| DESCRIPCIÓN | <p>El Área Alimentos y Salud Humana permite establecer simultáneamente un vínculo directo con los problemas de salud nacionales y con el objetivo de incrementar el valor agregado de las exportaciones de alimentos a través de la incorporación de conocimiento científico. Se trata de diseñar y poner en funcionamiento una plataforma interdisciplinaria de I+D en el Área Alimentos y Salud Humana, que contribuya también a la formación de RRHH con los perfiles adecuados y provea asesoramiento al sector productivo sobre desarrollo de alimentos, alimentos modificados y nutraceuticos y su impacto en la salud humana. El instrumento tendrá un enfoque sistémico y se desarrollará en diálogo y colaboración con las instituciones relevantes en el área de trabajo.</p> | BENEFICIARIOS DIRECTOS | Sociedad en su conjunto. |
| | | OBJETIVO | <p>Potenciar la generación de conocimiento científico con el potencial de ser incorporado en la producción de alimentos exportables y en vinculación con los problemas de salud nacionales.</p> |
| | | PRINCIPALES HITOS | <p>12/18 - Propuesta de diseño de plataforma. 03/19 - Formalización de convenios. 06/19 - Inicio de proceso de instalación.</p> |
| ESTADO | Ejecución | INSTITUCIONES RESPONSABLES | STPC, SNCYT. |
| FECHA INICIO | 2018 | INSTITUCIONES PARTICIPANTES | MSP, MEF, MEC, MGAP, MIEM, MVOTMA, OPP, ANII, INIA, LATU, instituciones académicas en el área de trabajo, actores productivos interesados. |
| PLAZO | 2020 | | |



FONDO DE BIOTECNOLOGÍA

| | | | |
|--------------|--|-------------------------|--|
| DESCRIPCIÓN | | BENEFICIARIOS DIRECTOS | Emprendedores nacionales. |
| | Diseño e implementación del Fondo de Estímulo a la Biotecnología para el apoyo a la puesta en marcha o expansión de emprendimientos biotecnológicos. | OBJETIVO | Promover nuevas empresas biotecnológicas con potencial de internacionalización. |
| | | PRINCIPALES HITOS | 12/18 - Propuesta de modificación legal enviada al Parlamento. 03/19 - Propuesta de reglamentación. 06/19 - Fondo constituido. |
| | | INSTITUCIÓN RESPONSABLE | MIEM |
| | ESTADO | Ejecución | INSTITUCIONES PARTICIPANTES |
| FECHA INICIO | 2018 | | |
| PLAZO | 2020 | | |



VALORIZACION DE RESIDUOS Y ECONOMÍA CIRCULAR

| | | | |
|--------------|--|-----------------------------|--|
| DESCRIPCIÓN | <p>La economía circular promueve la producción de bienes y servicios de manera sostenible, reduciendo el consumo, las fuentes y tipo de materia prima y energía, así como los desperdicios generados. Propone un modelo que permita regenerar recursos naturales y cerrar los ciclos de vida de materiales y nutrientes de forma efectiva (extensión de vida útil, reparabilidad, reciclaje, extracción bioquímica, biogás y compostaje, etc). Plantea la necesidad de diseñar productos y servicios considerando los impactos a lo largo de todo su ciclo de vida, así como modelos de negocio y tecnologías innovadoras.</p> <p>El programa pretende apoyar a empresas y emprendedores con iniciativas circulares y valorización de residuos efectiva, a través de distintos instrumentos de política pública, capacitación, difusión de conocimiento y tecnológica.</p> | BENEFICIARIOS DIRECTOS | Empresas y emprendedores nacionales, conjunto de la sociedad. |
| ESTADO | Ejecución | OBJETIVO | Facilitar el impulso de aquellas organizaciones que promuevan la economía circular y fomentar el encadenamiento con otros eslabones de la cadena. |
| FECHA INICIO | 2018 | PRINCIPALES HITOS | <p>09/18 - Conformación de Grupo de Trabajo.</p> <p>12/18 - Consultoría "Estudio de prefactibilidad de valorización de materiales estratégicos".</p> <p>03/19 - Plan de promoción economía circular.</p> <p>09/19 - Plan de Acción para materiales estratégicos.</p> <p>12/19 - Plan de implementación de Centro Tecnológico en Bioeconomía con foco en economía circular.</p> <p>12/20 - Centro Tecnológico de Bioeconomía.</p> |
| PLAZO | 2021 | INSTITUCIONES RESPONSABLES | MIEM, MGAP, MVOTMA y MEF. |
| | | INSTITUCIONES PARTICIPANTES | Comité de Gestión PAGE, Comité de Dirección de Biovalor, MINTUR, SNCYT, ANII, INIA, LATU, ANDE, PTP, universidades, UTU, entre otras. |



PROMOCIÓN I+D EMPRESARIAL

| | | | |
|--------------|--|-----------------------------|---|
| DESCRIPCIÓN | <p>Existe en Uruguay un déficit significativo en el esfuerzo de I+D empresarial. Si bien existen instrumentos que promueven la I+D en las empresas, estos no han sido suficientes para modificar esta realidad. Se trata de diseñar e implementar un régimen de incentivo al gasto en I+D por parte de las empresas privadas, de amplio alcance e incluyendo, especialmente, los proyectos colaborativos con universidades y centros de investigación (crédito fiscal equivalente a un porcentaje significativo de los gastos elegibles en I+D).</p> | BENEFICIARIOS DIRECTOS | Empresas innovadoras, investigadores. |
| | | OBJETIVO | Incrementar el gasto de I+D empresarial y promover vínculos entre academia y empresas. |
| | | PRINCIPALES HITOS | <p>09/18 - Consultoría internacional: propuesta de programa.</p> <p>12/18 - Propuesta de base legal enviada al Parlamento.</p> <p>03/19 - Propuesta de reglamentación.</p> <p>06/19 - Régimen operativo (sujeto a aprobación de base legal).</p> <p>12/20 - Evaluación.</p> |
| ESTADO | Ejecución | INSTITUCIONES RESPONSABLES | MEF, MIEM, ANII. |
| FECHA INICIO | 2018 | INSTITUCIONES PARTICIPANTES | SNCYT, LATU, INIA, ANDE. |
| PLAZO | 2021 | | |



PROMOCIÓN I+D EN INSTITUCIONES PÚBLICAS

DESCRIPCIÓN

El déficit en el esfuerzo de I+D, si bien es más notorio en el sector privado, también es significativo en el sector público. En particular, las empresas e instituciones públicas en Uruguay aun cuando se ubican en sectores estratégicos y altamente dinámicos, en general, no traccionan la generación de I+D, tienen departamentos de I+D débiles (cuando los tienen) y no siempre cuentan con las capacidades para plantear correctamente los desafíos (especificar la demanda). Se trata de diseñar e implementar un programa de apoyo a la creación de capacidades para la I+D en instituciones públicas. Este podrá incluir, cuando se justifique, el apoyo a la creación o fortalecimiento de unidades o centros de I+D en empresas e instituciones públicas, para la generación de productos y servicios innovadores. Se debe considerar expresamente la interacción entre las instituciones públicas y los centros de investigación existentes y visualizar a las primeras como tractoras en el sistema de innovación, tanto desde sus propias capacidades de investigación como desde la especificación de desafíos. El programa contemplará:

- Potencial de innovación en los sectores respectivos.
- Sensibilización en innovación abierta.
- Estructuras iniciales de transición hacia una futura unidad o centro de I+D.

DESCRIPCIÓN

ESTADO

FECHA INICIO

PLAZO

BENEFICIARIOS DIRECTOS

OBJETIVO

PRINCIPALES HITOS

INSTITUCIÓN RESPONSABLE

INSTITUCIONES PARTICIPANTES

- Protocolos y procedimientos.
- Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva.
- Mecanismos de protección de la Propiedad intelectual.

Planificación

2019

2021

Instituciones del sector público, investigadores, Sistema Nacional de Innovación.

Incrementar la I+D en instituciones públicas para la mejora de la competitividad y de sus productos y servicios.

06/19 - Talleres con instituciones públicas completados.

12/19 - Programa Piloto con al menos 3 instituciones públicas implementado.

SNCYT

MIEM, MEF, MGAP, MVOTMA, MINTUR, OPP, ANII, LATU, INIA, AGESIC, empresas públicas, otras instituciones públicas, PEDECIBA.



INSTITUTOS DE ESTUDIOS AVANZADOS

| | | | |
|--------------|--|-----------------------------|---|
| DESCRIPCIÓN | <p>Estudiar las posibilidades de crear en Uruguay un conjunto de Institutos de Estudios Avanzados, que promuevan la investigación interdisciplinaria en temas de interés nacional y alto impacto: generación de conocimiento científico-tecnológico; atracción de investigadores nacionales y extranjeros; formación de nuevas generaciones de científicos; solución de problemas nacionales e incorporación de ciencia y tecnología en la producción. Se trata de estudiar y sistematizar información en torno a: objetivos; temáticas; RRHH e infraestructuras disponibles; requerimientos para puesta en funcionamiento; institucionalidad; entre otros. Las posibles áreas incluyen: Energías Renovables; Ambiente; Desarrollo Social; Ciencias del Mar; Matemática, Física e Informática; Biotecnología y Química Fina; Salud; Ciencias Moleculares y Nanotecnología.</p> | BENEFICIARIOS DIRECTOS | <p>Sistema Nacional de Innovación, sociedad en su conjunto.</p> |
| | | OBJETIVO | <p>Potenciar la generación de conocimiento orientada a la solución de problemas nacionales y el desarrollo productivo sostenible.</p> |
| | | PRINCIPALES HITOS | <p>03/19 - TdR del estudio elaborados. 06/19 - Estudio iniciado. 12/19 - Informe presentado. 06/20 - Propuesta de programa elaborada.</p> |
| ESTADO | Planificación | INSTITUCIÓN RESPONSABLE | SNCYT |
| FECHA INICIO | 2019 | INSTITUCIONES PARTICIPANTES | <p>Ministerios, institutos y agencias, instituciones académicas y científicas, PEDECIBA, diversos actores interesados en las temáticas potenciales.</p> |
| PLAZO | 2020 | | |



BIM (BUILDING INFORMATION MODELING)

DESCRIPCIÓN

La industria de la construcción emplea cerca del 8 % de la población ocupada y explica cerca del 10 % del PIB.

BIM es una metodología de trabajo colaborativo asociada a la industria de la construcción para desarrollar y utilizar modelos inteligentes que contienen información de apoyo a decisiones y procesos de diseño, construcción y operación, durante todo el ciclo de vida de un proyecto (reduce los costos y plazos originados en imprevistos y mejora la gestión del mantenimiento). Se caracteriza por:

- trabajo colaborativo viabilizado por plataformas en la nube e Industria 4.0;
- intervención de diversos actores en todas las etapas, aportando información para objetivos comunes;
- reglas de juego que priorizan la regulación basada en incentivos.

Antecedentes relevantes al proyecto:

- Constitución del BIM Forum Uruguay, diciembre 2017 (sector privado, público y academia).
- Capacitaciones (estudios de ingeniería y arquitectura, funcionarios públicos) y talleres de difusión.
- Encuentro Nacional BIM (2017 y 2018).
- Conformación de un grupo de trabajo regional para la implementación de metodologías BIM en América Latina.

ESTADO

Ejecución

FECHA INICIO

2018

PLAZO

2024

BENEFICIARIOS DIRECTOS

Actores de la industria de la construcción, sector público.

OBJETIVO

Incrementar la digitalización, productividad y transparencia de los mercados en la industria de la construcción, mejorar la gestión de la obra pública en todas sus fases y promover las exportaciones de servicios asociados a BIM.

PRINCIPALES HITOS

12/18 - Diagnóstico situación BIM en Uruguay.
06/19 - Programa Nacional de Implementación de BIM en el sector público 2019-2024.

INSTITUCIONES RESPONSABLES

CND, STPC.

INSTITUCIONES PARTICIPANTES

MTOP, MEF, MVOTMA, OPP, AGESIC, Uruguay XXI, BIM Forum Uruguay e instituciones que lo integran, otros públicos interesados.



FONDO DE CAPITAL DE RIESGO

| | | | |
|--------------|---|-----------------------------|---|
| DESCRIPCIÓN | <p>Implementación en el mediano plazo de un fondo de capital de riesgo público-privado en el país. Uruguay cuenta con un sistema consolidado de apoyo a nuevos emprendimientos, pero es escaso el acceso a fondos para quienes se encuentran en una etapa de aceleración en la que los montos requeridos son sustantivamente mayores.</p> <p>Como primer paso, Uruguay se incorporó a un fondo regional (Argentina, Paraguay y Uruguay) promovido inicialmente por BID-FOMIN para inversiones con impacto social (inclusión social y financiera, sustentabilidad medioambiental, crecimiento de pymes, género, acceso a servicios básicos). Este fondo opera con un horizonte de 10 años.</p> | BENEFICIARIOS DIRECTOS | Empresas y emprendedores. |
| | | OBJETIVO | Mejorar el acceso a financiamiento contemplando las especificidades de las empresas innovadoras. |
| | | PRINCIPALES HITOS | <p>09/18 - Incorporación al Fondo (NXTP Labs Fondo II).</p> <p>12/19 - Evaluación de la experiencia.</p> <p>03/20 - Presentación de alternativas.</p> |
| ESTADO | Ejecución | INSTITUCIÓN RESPONSABLE | ANII |
| FECHA INICIO | 2017 | INSTITUCIONES PARTICIPANTES | MEF, MIEM, MVOTMA, ANDE. |
| PLAZO | 2021 | | |



PREACELERACIÓN DE EMPRESAS TECNOLÓGICAS

| | | | |
|--------------|---|-----------------------------|---|
| DESCRIPCIÓN | <p>Implementación de procesos de apoyo a <i>startups</i> acordes con las tendencias globales.</p> <p>Como primer paso se realizó un piloto de proceso de preaceleración con la aceleradora global 500 Startups, con el objetivo de mejorar las probabilidades de que empresas uruguayas de tecnología accedan a aceleradoras de referencia internacional, así como mejorar la capacidad general del ecosistema emprendedor local.</p> <p>Como resultado de la evaluación de dicha actividad, el LATU ha diseñado un programa de intercambio (500 LATU) con la aceleradora 500 Startups, consistente en el envío de 6 <i>startups</i> locales a Silicon Valley en abril de 2019 ("Growth Hell Week").</p> <p>El paso siguiente consistirá en diseñar e implementar un programa de aceleración global de <i>startups</i> uruguayas (acompañamiento en el país y estadía en incubadoras del exterior), si la evaluación de los antecedentes lo justifican.</p> | PLAZO | 2021 |
| | | BENEFICIARIOS DIRECTOS | Empresas y emprendedores y ecosistema emprendedor. |
| | | OBJETIVO | Impulsar la aceleración de <i>startups</i> . |
| | | PRINCIPALES HITOS | <p>12/17 - Programa de aceleración de 500 Startups completado.</p> <p>12/18 - Evaluación de la experiencia.</p> <p>04/19 - Programa 500 LATU estadía en Silicon Valley.</p> <p>12/19 - Antecedentes evaluados y propuesta de programa de aceleración global de <i>startups</i> uruguayas.</p> |
| ESTADO | Ejecución | INSTITUCIONES RESPONSABLES | ANII, LATU. |
| FECHA INICIO | 2017 | INSTITUCIONES PARTICIPANTES | MIEM, MEF, ANDE, Uruguay XXI. |



PROGRAMA DE CONTRATACIÓN PÚBLICA E INNOVACIÓN

| | | | |
|--------------|--|-----------------------------|--|
| DESCRIPCIÓN | <p>Reglamentación del Subprograma de Contratación Pública para el Desarrollo Científico-Tecnológico y la Innovación (DCTI), previsto en la normativa (Ley 18.362 de 2008).</p> <p>El Subprograma de DCTI tiene por objetivo mejorar la eficiencia del sector público y la calidad de sus servicios, a través de la incorporación de bienes y servicios innovadores y estimular el desarrollo científico-tecnológico y la innovación a nivel nacional.</p> <p>Como primer paso se realizará un proyecto piloto en al menos una empresa pública.</p> | BENEFICIARIOS DIRECTOS | <p>Instituciones del sector público, Sistema Nacional de Innovación, empresas y emprendedores.</p> |
| ESTADO | Ejecución | OBJETIVO | <p>Promoción de la demanda tecnológica del sector público como factor de movilización de las capacidades nacionales de innovación y de estímulo a la competitividad empresarial.</p> |
| FECHA INICIO | 2017 | PRINCIPALES HITOS | <p>10/17 - Conformación de grupo de trabajo. 10/18 - Proyecto de decreto en consulta pública. 03/19 - Identificación del piloto. 03/19 - Decreto aprobado. 06/20 - Evaluación.</p> |
| PLAZO | 2020 | INSTITUCIONES RESPONSABLES | <p>MIEM, ANII, ACCE.</p> |
| | | INSTITUCIONES PARTICIPANTES | <p>MEF, MVOTMA, OPP, SNCYT, LATU, ANDE, AGESIC.</p> |



ATRACCIÓN DE LIDERES GLOBALES EN I+D

| | | | |
|--------------|---|-----------------------------|---|
| DESCRIPCIÓN | <p>Se trata de estimular la instalación en el país de filiales de centros de investigación líderes globales en I+D y/o de centros de I+D de empresas líderes, con el potencial de mejorar las capacidades nacionales, tanto materiales como humanas. Estas instalaciones deben estar insertas e interactuar con el sistema nacional de investigación y de innovación, de modo de contribuir a su desarrollo.</p> <p>Se ha definido como foco del proyecto la instalación de un Centro Biotecnológico internacional de excelencia de la Universidad Nacional de Seúl (UNS) para la industria agroalimentaria (ganado, granos, alimentos). Principales funciones del Centro: investigación; creación de capacidades; cooperación academia-industria; asociación y coordinación público-privada. Centro concebido para complementar y potenciar las capacidades existentes (por ejemplo, incorporar equipamiento que no esté disponible en el país y al que puedan acceder otras instituciones).</p> | PLAZO | 2021 |
| | | BENEFICIARIOS DIRECTOS | Academia e instituciones académicas, empresas y emprendedores, sistema nacional de investigación e innovación. |
| | | OBJETIVO | Potenciar la generación de conocimiento necesario para el desarrollo productivo sostenible y promover vínculos y transferencia de conocimiento entre academia y empresas. |
| | | PRINCIPALES HITOS | <p>05/18 - Misión de relevamiento UNS.</p> <p>09/18 - Aprobación Cooperación Técnica Internacional.</p> <p>12/19 - Plan Maestro para el desarrollo del Centro.</p> |
| | | INSTITUCIONES RESPONSABLES | STPC, SNCYT. |
| ESTADO | Ejecución | INSTITUCIONES PARTICIPANTES | MIEM, MEF, Uruguay XXI, ANII, INIA, LATU, instituciones académicas y científicas. |
| FECHA INICIO | 2018 | | |



PLATAFORMA DE TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA

| | | | | |
|-------------|---|------------------------|--|--|
| DESCRIPCIÓN | | BENEFICIARIOS DIRECTOS | Empresas públicas y privadas, emprendedores, sector académico. | |
| | Diseño e implementación de una Plataforma de Transferencia de Tecnología que articule los sectores público, académico y privado, de manera de generar el flujo de conocimiento que permita articular la oferta con la demanda, fomentando la valorización del conocimiento y mejorando el entorno para la innovación. Se trata de definir un modelo de plataforma que integre y construya sobre las capacidades existente y sea costo-efectiva. | OBJETIVO | Promover vínculos y transferencia de conocimiento entre academia y empresas. | |
| | | PRINCIPALES HITOS | 12/19 - Propuesta de diseño de plataforma. 06/20 - Puesta en marcha. 12/21 - Evaluación y propuesta mejorada de largo plazo. | |
| | ESTADO | Planificación | INSTITUCIÓN RESPONSABLE | SNCYT |
| | FECHA INICIO | 2019 | INSTITUCIONES PARTICIPANTES | MIEM, MGAP, MVOTMA, ANII, INIA, LATU, Uruguay XXI, instituciones académicas y científicas. |
| PLAZO | 2021 | | | |



PORTAL WEB DEL SISTEMA NACIONAL DE INNOVACIÓN

| | | | |
|--------------|---|-----------------------------|---|
| DESCRIPCIÓN | <p>Desarrollo de un portal con el objetivo de entretelar la red de relaciones entre academia, empresas, emprendedores e inversores (tejer la trama). Se trata de contribuir a generar las condiciones para la circulación de conocimientos entre la academia y el sector productivo y el vínculo entre los empresarios y la innovación que fomente el avance hacia la economía del conocimiento, así como promover el encuentro entre inversores y emprendedores (construir la comunidad de la Innovación, la Ciencia y la Tecnología).</p> | BENEFICIARIOS DIRECTOS | <p>Emprendedores, investigadores, empresas, inversores, Sistema Nacional de Innovación.</p> |
| ESTADO | Ejecución | OBJETIVO | <p>Sofisticar el sistema nacional de innovación: tejer la trama.</p> |
| FECHA INICIO | 2018 | PRINCIPALES HITOS | <p>12/19 - Portal web implementado.</p> |
| PLAZO | 2019 | INSTITUCIÓN RESPONSABLE | <p>ANII</p> |
| | | INSTITUCIONES PARTICIPANTES | <p>LATU, INIA, Uruguay XXI, MVOTMA, SNCYT, AGESIC, academia y diversos actores.</p> |



DESARROLLO DE UNA PLATAFORMA AGROAMBIENTAL

DESCRIPCIÓN

El manejo de los agroecosistemas tiene influencia sobre la calidad de los suelos y el agua, el aire y la biodiversidad. En la medida que los consumidores y la sociedad perciben el valor de estos servicios ecosistémicos y los demandan, se abren nuevas oportunidades donde se torna crítico cuantificarlos y valorizarlos basados en coeficientes e indicadores robustos generados localmente. Para un país agroexportador como Uruguay, donde la calidad, inocuidad y el valor agregado ambiental de sus productos deben ser elementos determinantes de competitividad, diferenciación y acceso a mercados de alto valor, es clave contar con información nacional robusta de los caminos de intensificación sostenibles de sus principales sistemas de producción.

Se trata de apoyar la instrumentación de una Plataforma Agroambiental concebida como una base experimental robusta, que represente los principales sistemas productivos del país, sobre comparable dotación de recursos naturales y condiciones climáticas, sometidos a manejos agronómicos contrastantes para monitorear sistemáticamente, en el largo plazo, los impactos ambientales y productivos acumulados que contribuyan a entender/modelar procesos, diseñar sistemas sostenibles y contribuir a las políticas públicas.

ESTADO

Ejecución

FECHA INICIO

2017

PLAZO

2020

BENEFICIARIOS DIRECTOS

Sectores productivos, estamentos gubernamentales, decisores de políticas, Sistema Nacional de Innovación.

OBJETIVO

Potenciar la generación de conocimiento necesario para el desarrollo productivo sostenible.

PRINCIPALES HITOS

12/17 - Grupo de trabajo conformado.
 09/18 - Definición de temáticas priorizadas:
 i) Campo natural y sistema pastoril;
 ii) Cantidad y calidad del agua.
 03/19 - Plan de trabajo 2019 definido.
 12/19 - Primeros resultados.

INSTITUCIÓN RESPONSABLE

INIA

INSTITUCIONES PARTICIPANTES

MGAP, MVOTMA, MIEM, OPP, SNRCC, SNAACC, SNCYT, LATU, ANDE, UDELAR-FAGRO, IMFIA, IIBCE.



PROGRAMA DE INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO SOBRE BIOCOMBUSTIBLES DE AVIACIÓN

| | | | |
|--------------|---|-----------------------------|---|
| DESCRIPCIÓN | <p>Evaluación de Programa de Innovación y Conocimiento sobre Biocombustibles de Aviación, para contar con la información oportuna y relevante necesaria para la toma de decisiones a nivel estratégico sobre el abastecimiento, producción o importación de biocombustibles de aviación.</p> <p>Uruguay cuenta con antecedentes en la producción de biocombustibles para el transporte terrestre y se están realizando acciones innovadoras como, por ejemplo, el cultivo del oleaginoso de <i>Brassica carinata</i> en el territorio nacional, que ha sido utilizado en otros países para la producción de biocombustible para aviación con resultados auspiciosos. Además, es de interés el estudio sobre el posible aprovechamiento de residuos lignocelulósicos (forestación y actividades derivadas) y residuos sólidos urbanos.</p> | BENEFICIARIOS DIRECTOS | Productores agropecuarios, empresas públicas, empresas de aviación. |
| | | OBJETIVO | Orientar la innovación a la transformación productiva y desarrollo de nuevas actividades, en vinculación con las ventajas competitivas. |
| | | PRINCIPALES HITOS | <p>11/17 - Grupo de trabajo conformado.</p> <p>12/19 - Plan elaborado y validado.</p> |
| ESTADO | Ejecución | INSTITUCIÓN RESPONSABLE | MIEM |
| FECHA INICIO | 2017 | INSTITUCIONES PARTICIPANTES | MRREE, MINTUR, MEF, MVOTMA, MTOP, OPP, MGAP, INIA, ANII, LATU, DINACIA, ANCAP. |
| PLAZO | 2019 | | |



CENTRO EXPERIMENTAL REGIONAL DE TECNOLOGÍAS DE SANEAMIENTO (CERTS)

| | | | |
|-------------|--|-----------------------------|--|
| DESCRIPCIÓN | <p>Un CERTS tiene el objetivo principal de generar un espacio de investigación e intercambio de conocimiento, desarrollo tecnológico, así como de capacitación de RRHH en tecnologías innovadoras en el tratamiento de aguas residuales (desarrollar y validar tecnologías de tratamiento para fosas sépticas, lagunas de tratamiento, humedales, entre otros; generar conocimiento, realizar transferencia tecnológica y capacitar técnicos y operarios para el diseño y operación de sistemas de saneamiento en el país y la región y apoyar la tarea de educación ambiental en ámbitos de educación formal e informal).</p> <p>El CERTS postulará para ser un Centro UNESCO Categoría 2.</p> <p>Se cuenta con acuerdos firmados para impulsar la instalación del CERTS en la Planta de Tratamiento de Efluentes de OSE en Canelones. Asimismo, se ha desarrollado el proyecto edilicio del centro y se cuenta con equipamiento de laboratorio inicial.</p> <p>Con el desarrollo y las actividades del CERTS se espera mejorar los sistemas de saneamiento de pequeñas y medianas localidades, desarrollar sistemas de tratamientos de efluentes a través de proyectos de investigación y formar recursos humanos en sistemas y procesos de saneamiento, que serán referencia a nivel nacional y regional.</p> | FECHA INICIO | 2018 |
| | ESTADO | Ejecución | PLAZO |
| | | BENEFICIARIOS DIRECTOS | OSE, MEVIR, intendencias municipales, Sistema Nacional de Innovación. |
| | | OBJETIVO | Estrechar el vínculo entre las políticas de innovación y las de desarrollo sostenible. |
| | | PRINCIPALES HITOS | <p>08/18 - Lanzamiento Proyecto CERTS (Transforma Uruguay).</p> <p>08/18 - Creación Grupos de Trabajo según temáticas.</p> <p>09/18 - Proyecto CAF finalizado.</p> <p>09/19 - Proyecto UNESCO Categoría Centro 2 finalizado.</p> <p>12/19 - Inicio de presentación Proyectos en 4 fases.</p> <p>12/19 - Desarrollo de Infraestructura - etapa inicial.</p> |
| | | INSTITUCIÓN RESPONSABLE | MVOTMA |
| | | INSTITUCIONES PARTICIPANTES | SNCYT, OSE, MEVIR, DINAMA, UNESCO, LATU, UDELAR, UTEC, IIBCE, INIA, UCU, Universidad ORT, CODIA, AECID. |



CAPACIDADES
TRANSFORMA URUGUAY





OBJETIVO GENERAL

Contar con una fuerza laboral presente y futura con las calificaciones requeridas por la estrategia de desarrollo productivo sostenible e incrementar la productividad y fortalecer las capacidades de las empresas para incorporar buenas prácticas, tecnología y conocimiento, e innovar.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar puestos de trabajo afectados por las nuevas tecnologías y modelos de negocios y definir acciones para moderar impactos negativos.
- Contribuir a una estrategia de formación técnica y profesional alineada con la política de desarrollo productivo sostenible.
- Adecuar y mejorar las calificaciones del capital humano en relación con nuevas inversiones.
- Transitar hacia un sistema completo y potente de apoyos al desarrollo de mipymes, productores familiares y empresas de la economía social, que contemple sus necesidades específicas.
- Consolidar un sistema de fomento a emprendimientos que articule a actores públicos y privados en la promoción de la cultura emprendedora, el desarrollo del ecosistema y el apoyo a emprendimientos.
- Atender el proceso de innovación en pymes.
- Asegurar el alcance nacional de programas e instrumentos, contemplando las especificidades de los territorios.



SISTEMA DE ALERTA TEMPRANA: TRANSFORMACION DEL EMPLEO POR AUTOMATIZACIÓN Y NUEVOS MODELOS DE NEGOCIOS

| | | | |
|-------------|--|-----------------------------|---|
| DESCRIPCIÓN | Implementación de una función de observatorio que analice tendencias e identifique potenciales riesgos y oportunidades para el mercado laboral uruguayo. Se contará con análisis prospectivo que considere la participación laboral y las tendencias en materia de demanda y oferta de trabajo futuro. Asimismo, se replicará el Programa O*NET en Uruguay con el objeto de: a) contar con información estandarizada de las ocupaciones en nuestro país, que permita caracterizar las mismas en términos de aptitudes requeridas y actividades realizadas, quedando esta información a disposición del público para uso de los diferentes actores; b) viabilizar el análisis de diversos temas de la agenda del Futuro del Empleo (polarización del trabajo, automatización del empleo, entre otros); c) promover el uso de la información por los organismos públicos para el diseño y ejecución de políticas hacia el mercado de trabajo, así como de desarrollo productivo. Paralelamente, se deberán identificar y desarrollar instrumentos que moderen eventuales impactos negativos en el empleo (capacitación o reconversión), efectuar posibles ajustes en el marco normativo y/o implementar programas formativos en sectores que demandarán empleo, así como impulsar la toma de decisiones laborales de jóvenes y trabajadores con mayor información del mercado. | FECHA INICIO | 2017 |
| | ESTADO | Ejecución | PLAZO |
| | | BENEFICIARIOS DIRECTOS | Empresas y trabajadores. |
| | | OBJETIVO | Identificar puestos de trabajo afectados por nuevas tecnologías o modelos de negocio y definir acciones para promover impactos positivos y moderar impactos negativos. |
| | | PRINCIPALES HITOS | <p>09/17 - Grupo de trabajo constituido.</p> <p>03/18 - Diseño general de la estrategia.</p> <p>10/18 - Presentación de la propuesta y plan piloto.</p> <p>03/19 - Inicio implementación primera ola de relevamiento.</p> <p>10/19 - Primer análisis de resultados de la primera ola.</p> |
| | | INSTITUCIONES RESPONSABLES | MTSS, INEFOP. |
| | | INSTITUCIONES PARTICIPANTES | Equipo de Coordinación, Cinterfor-OIT. |



DESARROLLO DE CAPACIDADES EN LOS SERVICIOS DE POST INVERSIÓN

| | | | |
|--------------|--|-----------------------------|--|
| DESCRIPCIÓN | <p>Implementación de programas específicos que favorezcan la radicación de inversiones vinculadas con trabajo calificado. Se trata de abordar expresamente el hecho de que un determinante principal de las decisiones de localización de inversiones es el de contar con el capital humano con las calificaciones requeridas. Se evaluará la extensión de programas ya existentes o la creación de nuevos instrumentos, por ejemplo, la ampliación del ámbito de aplicación del Programa de <i>Finishing Schools</i> (especializado actualmente en servicios globales).</p> | BENEFICIARIOS DIRECTOS | <p>Trabajadores uruguayos, empresas con proyectos de inversión.</p> |
| | | OBJETIVO | <p>Adecuación y mejora de las calificaciones de capital humano en relación con la radicación de inversiones.</p> |
| | | PRINCIPALES HITOS | <p>06/19 - Áreas de aplicación identificadas. 09/19 - Propuesta de programas específicos de capacitación presentada. 12/19 - Implementación de propuesta acordada.</p> |
| ESTADO | Planificación | INSTITUCIONES RESPONSABLES | INEFOP, Uruguay XXI. |
| FECHA INICIO | 2019 | INSTITUCIONES PARTICIPANTES | MTSS, ANDE, instituciones de formación. |
| PLAZO | 2020 | | |



ATRACCIÓN DE TALENTO

| | | | |
|--------------|---|-----------------------------|--|
| DESCRIPCIÓN | <p>Implementación de mecanismos articulados para atracción de personal calificado a efectos de contribuir por esta vía al desarrollo de sectores productivos y actividades priorizadas. Se trata de coordinar la facilitación de diversos trámites, la realización de actividades promocionales focalizadas por áreas y países y la consolidación de la información relevante en un solo lugar.</p> | BENEFICIARIOS DIRECTOS | Empresas |
| ESTADO | Ejecución | OBJETIVO | <p>Contar con una fuerza laboral presente y futura con las calificaciones requeridas.</p> |
| FECHA INICIO | 2017 | PRINCIPALES HITOS | <p>12/17 - Firma de Protocolo MI, MRREE, Uruguay XXI y ANII.</p> <p>10/18 - Puesta en marcha del portal liveinuruguay.uy.</p> <p>06/19 - Definición de estrategia para atraer talentos y las áreas y países priorizados, articulando iniciativas en curso.</p> <p>06/19 - Puesta en marcha del trámite informático de residencias.</p> |
| PLAZO | 2019 | INSTITUCIONES RESPONSABLES | STPC, Uruguay XXI. |
| | | INSTITUCIONES PARTICIPANTES | MI, MTSS, MRREE, MINTUR, MVOTMA, ANII, INIA, LATU, otros interesados. |



VINCULACIÓN CON URUGUAYOS DESTACADOS EN EL EXTERIOR

DESCRIPCIÓN

Desarrollo de un programa de vinculación con uruguayos destacados en el exterior orientado al aprovechamiento de oportunidades en diversas dimensiones: proyectos de I+D; capacitación; atracción de inversiones; relaciones comerciales; promoción de Marca País. En los últimos años, a través de una serie de proyectos, se ha buscado potenciar el vínculo con la diáspora, en particular, la calificada. Los resultados han sido modestos, en relación con la magnitud de la oportunidad percibida, y se entiende que el abordaje de la problemática ha sido incompleto. Se trata de evaluar de qué forma y en qué ámbitos (académico o empresarial) es posible involucrar a la diáspora de forma de implementar un proyecto de mediano plazo.

ESTADO

Ejecución

FECHA INICIO

2018

PLAZO

2020

BENEFICIARIOS DIRECTOS

Empresas, estudiantes e investigadores en Uruguay y uruguayos en el exterior.

OBJETIVO

Implementar una red de vinculación de uruguayos en el exterior a los efectos de promover la transformación productiva y la competitividad.

PRINCIPALES HITOS

- 04/18 - Identificación de objetivos, ámbitos y mecanismos.
- 08/18 - Selección de pilotos.
- 10/18 - Determinación de contrapartes nacionales.
- 12/18 - Encuentro "Ciudadanía Activa para el Desarrollo".
- 04/19 - Determinación de las características para una ampliación de los pilotos.
- 06/20 - Implementación del programa.

INSTITUCIONES RESPONSABLES

STPC, SNCYT.

INSTITUCIONES PARTICIPANTES

MRREE, MIEM, MINTUR, MVOTMA, Uruguay XXI, ANII, INIA, LATU, universidades, instituciones de investigación, organizaciones de uruguayos en el exterior.



RED DE CENTROS DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

| | | | |
|-------------|---|-----------------------------|---|
| DESCRIPCIÓN | <p>Un Centro de Competitividad Empresarial (CCE) es un espacio donde las mipymes existentes (incluidos los productores agrícolas familiares y empresas de la economía social) y los emprendedores de un territorio determinado pueden acceder a una oferta de apoyo integral para su crecimiento y desarrollo.</p> <p>Los Centros apuntan a generar un plan de trabajo específico para cada cliente, orientado a cerrar las brechas de competitividad existentes a través de asesorías técnicas y capacitación. Para ello se genera un proceso de acompañamiento y seguimiento a largo plazo que procura fortalecer a los clientes y colaborar con la sostenibilidad de la empresa o emprendimiento.</p> <p>Asimismo, cada Centro funcionará como ventanilla de los instrumentos de apoyo del conjunto de instituciones de Transforma Uruguay: identificación de los instrumentos adecuados a la problemática de cada empresa y apoyo en el proceso de postulación ante la entidad respectiva.</p> <p>Los Centros podrán tener un abordaje regional, a partir de la articulación de los Centros de más de un departamento, en función de problemáticas, cadenas y sectores comunes.</p> | FECHA INICIO | 2017 |
| | ESTADO | Ejecución | PLAZO |
| | | BENEFICIARIOS DIRECTOS | Emprendedores y empresas del departamento respectivo. |
| | | OBJETIVO | Consolidar un sistema de fomento a mipymes, productores agrícolas familiares, empresas de la economía social y emprendimientos con alcance nacional. |
| | | PRINCIPALES HITOS | <p>10/17 - Firma Acuerdo Marco ANDE-INEFOP-STPC.</p> <p>04/18 - Instalación de CCE Rivera y CCE Tacuarembó.</p> <p>12/18 - Evaluación del piloto.</p> <p>06/19 - Instalación de otros CCE (Salto, Paysandú, Canelones).</p> <p>02/20 - Primera evaluación del Programa.</p> |
| | | INSTITUCIÓN RESPONSABLE | Comité de Dirección del Programa. |
| | | INSTITUCIONES PARTICIPANTES | MIEM-DINAPYME, MGAP, MINTUR, OPP, ANDE, INEFOP, INACOOOP, LATU, otras instituciones con programas de apoyo al desarrollo productivo, instituciones en los territorios. |



RED DE SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL

| | | | |
|--------------|---|-----------------------------|---|
| DESCRIPCIÓN | <p>El objetivo de esta Red consiste en ampliar las capacidades territoriales para el apoyo a mipymes, con foco en aquellos departamentos que no cuenten con un Centro de Competitividad Empresarial. Se procura potenciar la articulación de los instrumentos de apoyo a las empresas en los territorios a través de mecanismos complementarios: Agentes de Desarrollo Empresarial e instituciones locales. Esto requiere dotar o fortalecer ciertas capacidades a dichos agentes y entidades (formación en atención a empresas e instrumentos; recursos informáticos; etc.).</p> <p>Se trata de articular a nivel nacional y local, considerando los diferentes desarrollos territoriales y la institucionalidad existente a nivel departamental, para asegurar una visión integral de las empresas sobre la totalidad de la oferta de instrumentos disponible y su asesoramiento a largo plazo.</p> | BENEFICIARIOS DIRECTOS | Emprendedores y empresas del departamento. |
| | | OBJETIVO | Consolidar un sistema de fomento a mipymes, productores agrícolas familiares, empresas de la economía social y emprendimientos con alcance nacional. |
| | | PRINCIPALES HITOS | <p>12/18 - Cronograma para construcción de la red definido.</p> <p>03/19 - Plan de capacitación definido.</p> <p>04/19 - Llamado a interés en fortalecer servicios de desarrollo empresarial.</p> <p>09/19 - Puesta en funcionamiento de las primeras experiencias.</p> <p>12/19 - Evaluación de la hoja de ruta.</p> |
| ESTADO | Ejecución | INSTITUCIÓN RESPONSABLE | Comité de Dirección del Programa CCE. |
| FECHA INICIO | 2018 | | |
| PLAZO | 2020 | INSTITUCIONES PARTICIPANTES | MIEM-DINAPYME, MGAP, MINTUR, OPP, ANDE, INEFOP, INACCOOP, LATU, otras instituciones con programas de apoyo al desarrollo productivo, instituciones en los territorios. |



PROGRAMA INTEGRAL DE ADECUACIÓN TECNOLÓGICA PARA PYMES

| | | | |
|--------------|--|-----------------------------|--|
| DESCRIPCIÓN | <p>Diseño e implementación de un programa de apoyo a la adecuación tecnológica de pequeñas y medianas empresas, incluidas las de la economía social, a partir de la articulación de varias instituciones de modo de ofrecer un apoyo integral al proceso de mejora de productividad, incluyendo: diagnóstico y plan de adecuación tecnológica; asistencia técnica para la implementación del plan e instrumentos financieros para la renovación de equipamiento (si corresponde).</p> <p>Como primer paso se implementará un piloto para sectores industriales, actualmente atendidos por el Centro de Extensionismo Industrial (CEI).</p> | BENEFICIARIOS DIRECTOS | Pequeñas y medianas empresas. |
| | | OBJETIVO | Contribuir a mejorar la productividad de las empresas. |
| | | PRINCIPALES HITOS | <p>07/18 - Programa elaborado.</p> <p>12/18 - Piloto iniciado.</p> <p>06/20 - Evaluación del programa piloto finalizada.</p> <p>12/20 - Programa general presentado.</p> |
| ESTADO | Ejecución | INSTITUCIÓN RESPONSABLE | MIEM-DINAPYME. |
| FECHA INICIO | 2017 | INSTITUCIONES PARTICIPANTES | MGAP, MINTUR, ANDE, INEFOP, INACOOB, LATU, CEI. |
| PLAZO | 2020 | | |



PROGRAMA DE FOMENTO A LA INNOVACIÓN EN PYMES

| | | | |
|--------------|---|-----------------------------|---|
| DESCRIPCIÓN | <p>Análisis de la institucionalidad y oferta actuales de instrumentos de estímulo a la innovación en pymes (incl. economía social) con el fin de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la competitividad de las pymes a partir del fomento de la innovación. • Analizar políticas e instrumentos específicos adecuados a las pymes que fomenten la innovación. <p>Evaluación en conjunto con actores públicos y privados para identificar una agenda de trabajo en temas que se entiendan relevantes para incrementar la innovación en pymes, complementando la oferta existente.</p> <p>Este Programa se articula con el Programa Integral de Adecuación Tecnológica para Pymes y Digitalización de Pymes.</p> | BENEFICIARIOS DIRECTOS | Pymes, Sistema Nacional de Innovación. |
| | | OBJETIVO | Potenciar las políticas públicas para promoción de la innovación en pymes. |
| | | PRINCIPALES HITOS | <p>03/18 - Conformación de equipo.</p> <p>10/18 - Propuesta de sensibilización en innovación.</p> <p>12/18 - Propuesta de cupones de innovación.</p> <p>04/19 - Programa de cupones y sensibilización lanzados.</p> <p>08/19 - Propuesta de agenda completa de innovación en pymes.</p> |
| ESTADO | Ejecución | INSTITUCIÓN RESPONSABLE | MIEM-DINAPYME, ANDE. |
| FECHA INICIO | 2018 | INSTITUCIONES PARTICIPANTES | SNCYT, INIA, LATU, Uruguay XXI, ANII, AGESIC, MVOTMA, INACOOOP, CEI, otros del Grupo de Trabajo Innovación del Consejo Consultivo de Desarrollo Empresarial. |
| PLAZO | 2020 | | |



PROGRAMA DIGITALIZACIÓN DE PYMES

| | | | |
|--------------|--|-----------------------------|--|
| DESCRIPCIÓN | <p>Uruguay es un referente mundial en materia de gobierno digital (único país de América Latina y el Caribe integrante del Digital 7 - D7). Uruguay se ubica en el primer lugar de América Latina en Desarrollo de TIC, suscripciones a Banda Ancha, velocidad de conexión y, en términos generales, es líder en inclusión digital universal (fibra óptica, Plan Ceibal, Plan Ibirapitá).</p> <p>No obstante, aún existe un rezago en materia de digitalización de empresas y utilización de comercio electrónico, en particular mipymes.</p> <p>Es necesario articular diversas iniciativas en curso y definir un programa de digitalización de mipymes (incl. economía social) que abarque diferentes aspectos desde sensibilización, adecuación tecnológica, desarrollo y adaptación de procesos, productos y servicios y comercialización.</p> | BENEFICIARIOS DIRECTOS | Micro, pequeñas y medianas empresas. |
| | | OBJETIVO | Contribuir al desarrollo de pymes competitivas, dinámicas y sostenibles. |
| | | PRINCIPALES HITOS | <p>03/19- Programa integral de digitalización de mipymes validado.</p> <p>12/19 - Primera evaluación de la agenda.</p> |
| | ESTADO | Ejecución | INSTITUCIONES RESPONSABLES |
| FECHA INICIO | 2018 | INSTITUCIONES PARTICIPANTES | ANDE, INEFOP, INACOOP, otros del Grupo de Trabajo Innovación del Consejo Consultivo de Desarrollo Empresarial. |
| PLAZO | 2021 | | |



ACCESO AL FINANCIAMIENTO DE MIPYMES

| | | | |
|-------------|---|--|-----------|
| DESCRIPCIÓN | <p>Análisis del estado de situación actual en materia de microfinanzas y evaluación de opciones para potenciarlas, eventuales ajustes normativos y necesidad de nuevos instrumentos.</p> <p>En el marco del Consejo Consultivo de Desarrollo Empresarial Transforma Uruguay (CCDE) se estableció un grupo de trabajo específico para analizar las principales restricciones de acceso al financiamiento de mipymes y establecer una agenda de trabajo a partir de proyectos concretos.</p> <p>El CCDE-Financiamiento tiene por objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar el mapa de oferta de servicios financieros, considerando buenas prácticas internacionales, a los efectos de identificar eventuales faltantes. • Identificar las principales restricciones que existen en el mercado nacional para el acceso al financiamiento por parte de las mipymes. • Formular recomendaciones para la mejor adecuación de políticas, instrumentos y procedimientos a las características de las mipymes, contemplando las especificidades de los territorios. <p>A partir de lo anterior se elaboró una agenda específica sobre acceso al financiamiento, incluyendo la identificación de proyectos prioritarios con plazos y responsables.</p> | ESTADO | Ejecución |
| | FECHA INICIO | 2018 | |
| | PLAZO | 2020 | |
| | BENEFICIARIOS DIRECTOS | Mipymes (incl. economía social) y empresas de microfinanzas. | |
| | OBJETIVO | Generar un sistema completo y potente de apoyos al desarrollo de mipymes. | |
| | PRINCIPALES HITOS | <p>03/18 - Conformar grupo de trabajo.</p> <p>08/18 - Plan de trabajo presentado.</p> <p>05/19 - Primeras acciones implementadas.</p> | |
| | INSTITUCIÓN RESPONSABLE | ANDE – STPC. | |
| | INSTITUCIONES PARTICIPANTES | MIEM-DINAPYME, MEF, MINTUR, OPP, INEFOP, INACOOOP, otros del Grupo de Trabajo Financiamiento del Consejo Consultivo de Desarrollo Empresarial. | |



FORTALECIMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA DE LA CALIDAD PARA LA TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA Y LA COMPETITIVIDAD

| | | | |
|-------------|---|-----------------------------|--|
| DESCRIPCIÓN | <p>En los próximos años la infraestructura de la calidad estará sometida a las demandas resultantes de los requerimientos de mayor sofisticación, diferenciación y valor agregado en la producción de bienes y servicios nacionales. En este marco, se hace imprescindible la actualización y el fortalecimiento del SUNAMEC, y su vinculación con Transforma Uruguay y las definiciones de política respectivas.</p> <p>Se trata de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actualizar la gobernanza del SUNAMEC a la nueva realidad institucional de Transforma Uruguay. • Elaborar por parte de SUNAMEC objetivos y orientaciones estratégicas para la transformación productiva y la competitividad, para su validación por el Gabinete de TPC. • Formular los proyectos específicos para la realización de la estrategia aprobada por el Gabinete. • Considerar aplicar instrumentos existentes o desarrollar instrumentos específicos al financiamiento de los proyectos. | FECHA INICIO | 2018 |
| | | | PLAZO |
| | | BENEFICIARIOS DIRECTOS | Empresas instaladas en el territorio nacional, sector productivo en su conjunto, sociedad en su conjunto, redes de valor. |
| | | OBJETIVO | Fortalecer el SUNAMEC vinculándolo a Transforma Uruguay y mejorar las condiciones para la transformación productiva y mejora de la competitividad. |
| | | PRINCIPALES HITOS | <p>11/18 - Validación de lineamientos del proyecto por el GMTPC.</p> <p>02/19 - Propuesta de decreto actualizando gobernanza de SUNAMEC.</p> <p>04/19 - Propuesta de plan estratégico para el SUNAMEC elaborada por sus integrantes, presentada al GMTPC y validada.</p> <p>10/19 - Primer conjunto de proyectos priorizados del plan estratégico estructurados.</p> |
| | | INSTITUCIÓN RESPONSABLE | LATU |
| ESTADO | Ejecución | INSTITUCIONES PARTICIPANTES | MIEM, MGAP, MEF, MINTUR, MVOTMA, OPP, INACAL, OUA, UNIT. |



PROGRAMA DE DESARROLLO DE PROVEEDORES: SECTOR PÚBLICO

| | | | |
|--------------|---|-----------------------------|---|
| DESCRIPCIÓN | Incorporar el subprograma de Empresas Públicas Tractoras al Programa de Desarrollo de Proveedores. Como primer paso se realizará un piloto con una empresa pública que permitirá especificar el subprograma para su posterior extensión a otras empresas. | BENEFICIARIOS DIRECTOS | Pymes (incl. economía social), empresas públicas, gobiernos departamentales, otros del sector público. |
| | | OBJETIVO | Contribuir al desarrollo de pymes competitivas, dinámicas y sostenibles. |
| | | PRINCIPALES HITOS | 09/19 - Proyecto piloto iniciado. 09/20 - Proyecto piloto evaluado. 03/21 - Subprograma presentado. |
| | | INSTITUCIÓN RESPONSABLE | ANDE |
| ESTADO | Planificación | INSTITUCIONES PARTICIPANTES | MIEM-DINAPYME, MGAP, MINTUR, MVOTMA, OPP, INEFOP, INACOOOP, LATU, ACCE, empresas públicas, gobiernos departamentales. |
| FECHA INICIO | 2019 | | |
| PLAZO | 2020 | | |



DESARROLLO DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS FAMILIARES Y CONTRATACIÓN PÚBLICA

| | | | |
|--------------|---|-----------------------------|---|
| DESCRIPCIÓN | <p>Diseño e implementación de un programa de apoyo integral al desarrollo de productores agrícolas familiares en el marco del mecanismo vigente de reserva de mercado de compras públicas a la agricultura familiar. Se trata de articular, y eventualmente adecuar, diversos instrumentos de apoyo a efectos de que los productores familiares puedan aprovechar efectivamente la reserva en el mercado de compras públicas en términos de promoción de su desarrollo sustentable (generación de capacidades, adecuación tecnológica, asociatividad, encadenamientos).</p> | BENEFICIARIOS DIRECTOS | Productores agropecuarios familiares. |
| ESTADO | Ejecución | OBJETIVO | Facilitar a productores agrícolas familiares el acceso a instrumentos adecuados a las necesidades de su desarrollo. |
| FECHA INICIO | 2018 | PRINCIPALES HITOS | <p>04/18 - Determinación de las restricciones para la presentación en compra pública centralizada.</p> <p>12/18 - Presentación de sugerencias del pliego a UCA y determinación de restricciones en compra descentralizada.</p> <p>6/19 - Programa piloto en implementación.</p> <p>6/20 - Evaluación del piloto completada.</p> |
| PLAZO | 2020 | INSTITUCIONES RESPONSABLES | MGAP-DGDR. |
| | | INSTITUCIONES PARTICIPANTES | ANDE, INEFOP, INACOOB, ACCE, MIDES. |



ÍNDICE DE POLÍTICAS PÚBLICAS PARA MIPYMES DE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (IPPALC)

| | | | |
|--------------|--|-----------------------------|---|
| DESCRIPCIÓN | <p>Implementación en Uruguay del Índice de Políticas Públicas para Mipymes de América Latina y el Caribe (OECD y SELA). Se trata de contar con una herramienta de apoyo al diseño y monitoreo de políticas públicas orientadas a fomentar el desarrollo de mipymes, a través de la comparación de resultados entre países de la región con relación a un conjunto de buenas prácticas relevantes y aceptadas internacionalmente.</p> | BENEFICIARIOS DIRECTOS | <p>Mipymes, instituciones que ejecutan políticas de apoyo.</p> |
| | | OBJETIVO | <p>Revisar normas, programas e instrumentos significativos para el desarrollo de mipymes.</p> |
| | | PRINCIPALES HITOS | <p>09/17 - Envío de información a OECD. 06/18 - Taller nacional de validación. 08/18 - Taller regional. 03/19 - Recepción informe final OECD. 04/19 - Presentación informe final Consejo Consultivo Desarrollo Empresarial.</p> |
| ESTADO | Ejecución | INSTITUCIÓN RESPONSABLE | MIEM-DINAPYME. |
| FECHA INICIO | 2017 | INSTITUCIONES PARTICIPANTES | <p>ANDE y múltiples instituciones relacionadas con la materia.</p> |
| PLAZO | 2019 | | |



REGISTRO ÚNICO DE CONSULTORES DE PROGRAMAS DE APOYO A MIPYMES

| | | | |
|--------------|---|-----------------------------|--|
| DESCRIPCIÓN | <p>Diseño e implementación de un Registro Único de Consultores (individuos o instituciones) para las distintas organizaciones que ejecutan programas de apoyo a empresas (DINAPYME, ANDE, INEFOP, UXXI, INACOOOP, LATU, etc.), con información básica relevante y evaluación de desempeño. Dada la utilización creciente de consultores externos a las instituciones ejecutoras en el marco de los programas referidos, el instrumento del registro de consultores tiene un potencial articulador sustantivo de las políticas públicas y aporta información relevante para su seguimiento y evaluación.</p> | BENEFICIARIOS DIRECTOS | Beneficiarios y ejecutores de los programas. |
| | | OBJETIVO | <p>Generar un sistema único de registro de consultores/empresas consultoras, abierto y transparente, que incluya la presentación de la demanda por parte de entidades ejecutoras de programas de apoyo a empresas, acompañando la consolidación de un sistema de fomento de mipymes que articule a las instituciones públicas entre sí y a estas con las privadas.</p> |
| | | PRINCIPALES HITOS | <p>06/18 - Propuesta elaborada. 06/19 - Primera etapa del registro implementado. 12/19 - Propuesta para implementar registro completo.</p> |
| ESTADO | Ejecución | INSTITUCIONES RESPONSABLES | MIEM-DINAPYME, STPC. |
| FECHA INICIO | 2017 | INSTITUCIONES PARTICIPANTES | MINTUR, MGAP, ANDE, INEFOP, Uruguay XXI, INACOOOP, ANII, LATU. |
| PLAZO | 2020 | | |



FOMENTO DE LA CULTURA EMPRENDEDORA

| | | | |
|--------------|--|----------------------------|---|
| DESCRIPCIÓN | | BENEFICIARIOS DIRECTOS | Jóvenes estudiantes en edades tempranas. |
| | Diseño e implementación de programa de difusión y fomento de la cultura y mentalidad emprendedora, con foco en edades tempranas. | OBJETIVO | Promover la actitud emprendedora en edades tempranas. |
| | | PRINCIPALES HITOS | <p>12/18 - Propuesta de instrumento.</p> <p>04/19 - Lanzamiento de los “Desafíos Emprendedores”.</p> <p>11/19 - Evaluación de la participación en los desafíos.</p> <p>12/19 - Convenio de sostenibilidad del Programa.</p> <p>04/20 - Nuevos “Desafíos Emprendedores”.</p> |
| | | INSTITUCIONES RESPONSABLES | ANDE, MIEM-DINAPYME. |
| | ESTADO | Ejecución | INSTITUCIONES PARTICIPANTES |
| FECHA INICIO | 2018 | | |
| PLAZO | 2021 | | |



INTEGRACIÓN DE LA AGENDA DE LA ECONOMÍA SOCIAL A TRANSFORMA URUGUAY

| | | | |
|--------------|---|-----------------------------|---|
| DESCRIPCIÓN | A partir de la conformación del Grupo de Trabajo de Economía Social del Consejo Consultivo de Desarrollo Empresarial del Sistema, se estableció para las diversas áreas seleccionadas una agenda de interés compartida con las gremiales cooperativas y el INACOOP. | BENEFICIARIOS DIRECTOS | Cooperativas y empresas de la Economía Social. |
| | | OBJETIVO | Revisar, desde la perspectiva de la economía social, las normas, programas e instrumentos potencialmente relevantes para su desarrollo y contemplar sus necesidades específicas. |
| | | PRINCIPALES HITOS | <p>09/18 - Grupo de trabajo constituido.</p> <p>12/18 - Propuesta de agenda aprobada.</p> <p>03/19 - Constitución de una red de referentes técnicos de las instituciones.</p> <p>12/19 - Primera evaluación de la agenda.</p> |
| ESTADO | Ejecución | INSTITUCIONES RESPONSABLES | INACOOP, STPC. |
| FECHA INICIO | 2018 | INSTITUCIONES PARTICIPANTES | Todas las instituciones de Transforma Uruguay. |
| PLAZO | 2021 | | |



INTEGRACIÓN DE LA AGENDA DE GÉNERO A TRANSFORMA URUGUAY

| | | | |
|--------------|--|-----------------------------|--|
| DESCRIPCIÓN | <p>En el marco de avanzar en la agenda del Consejo Consultivo de Desarrollo Empresarial se entiende pertinente incluir la temática de género por la potencialidad de crecimiento de empresas encabezadas por mujeres donde se priorizará:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de los instrumentos existentes para apoyo a mipymes desde una perspectiva de género. • Identificación de potenciales nuevos instrumentos para la promoción de la inserción laboral y empresarial de las mujeres. • Convergencia de iniciativas existentes en la temática y de sus actores principales. • Sistematización y generación de información relevante para la promoción de iniciativas. | BENEFICIARIOS DIRECTOS | Trabajadores, empresas, emprendedores. |
| | | OBJETIVO | Revisar desde la perspectiva de género las normas, programas e instrumentos potencialmente relevantes para el desarrollo de emprendedoras y empresas dirigidas por mujeres y contemplar sus necesidades específicas. |
| | | PRINCIPALES HITOS | <p>04/19 - Grupo de trabajo constituido.</p> <p>09/19 - Agenda de trabajo elaborada y presentación de iniciativas.</p> |
| ESTADO | Planificación | INSTITUCIÓN RESPONSABLE | STPC |
| FECHA INICIO | 2019 | INSTITUCIONES PARTICIPANTES | Todas las instituciones de Transforma Uruguay. |
| PLAZO | 2021 | | |

Anexo III

Plan TPC 2019

Fichas de hojas de
ruta sectoriales



TU | **HOJA DE RUTA SECTORIAL**
TRANSFORMA URUGUAY





OBJETIVO GENERAL

Promover el desarrollo competitivo e innovador de los sectores priorizados por su potencial para la transformación productiva.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar, estructurar y ejecutar un conjunto articulado de proyectos, de corto y mediano plazo, que sean determinantes para el desarrollo competitivo e innovador de cada sector priorizado.
- Constituir un soporte institucional para cada hoja de ruta conformado por gobierno, trabajadores, empresarios y academia, priorizando la adecuación de ámbitos público-privados preexistentes.
- Considerar las áreas de convergencia como motores de la innovación, promoviendo la interacción de las empresas de cada sector con empresas de base tecnológica en procesos de innovación abierta u otros modelos colaborativos.



TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN

DESCRIPCIÓN

La industria de las TIC en Uruguay se ha posicionado como un sector relevante en la economía nacional, con una importante inserción exportadora, que permite que Uruguay sea líder en América Latina en exportaciones per cápita y se ubique en los primeros lugares en exportaciones en términos absolutos. El posicionamiento en rankings internacionales a nivel de desarrollo tecnológico, acceso a internet y gobierno digital, entre otros, ratifican la posición de liderazgo del país en la materia.

Las condiciones de base permiten que el país siga creciendo en el sector, fortaleciendo áreas relacionadas, en particular, Ciencia de Datos y Aprendizaje Automático. Ciencia de Datos (CD) es la disciplina que busca extraer conocimiento, de forma sistemática y computacionalmente eficiente, a partir de los datos de un dominio. Aprendizaje Automático (AA) es la rama que estudia los programas o agentes que aprenden, es decir, que mejoran su performance en una tarea a partir de la experiencia.

El potencial de aplicación de CD y AA a diversos ámbitos es amplio y cada vez mayor con capacidad de generar importantes impactos, tanto económicos como sociales.

LANZAMIENTO PREVISTO

Mayo 2019

FOCO

Ciencia de Datos y Aprendizaje Automático

PRINCIPALES LINEAS ESTRATÉGICAS

- Posicionar a Uruguay en la utilización y adopción de soluciones de CD/AA.
- Impulsar la capacidad de las empresas públicas para la adopción de soluciones de CD/AA.
- Afianzar la capacidad, de adopción de soluciones de CD/AA para el conjunto del sector público y del sector privado.
- Impulsar CD/AA en sectores productivos verticales con comprobado dinamismo, generación de empleo de calidad y potencial exportador.
- Priorizar la formación de especialistas en CD/AA.
- Crear un sistema de datos abiertos.
- Adecuada gestión de los principios éticos y transparencia en el manejo de datos.

INSTITUCIONES RESPONSABLES

MIEM, Coordinación Consejo Sectorial de Software.

INSTITUCIONES PARTICIPANTES

AGESIC, OPP, SNCYT, ANDE, ANII, Uruguay XXI, INEFOP, EEPP (ANTEL, ANCAP, etc.), Academia, ICT4AV, Sociedad Civil, Consejo Secotiral.



INDUSTRIAS CREATIVAS

| | | | |
|--|--|---|--|
| <p style="text-align: center;">DESCRIPCIÓN</p> | <p>Uruguay tiene una tradición histórica en el desarrollo de las artes que le ha permitido posicionarse de forma de generar un alto consumo de bienes culturales.</p> <p>Las industrias creativas suponen la presencia de un elemento artístico o creativo sustancial en el bien o servicio producido, por lo que tienen a la creatividad y al capital intelectual como principales insumos. Estas industrias son una fuente importante de generación de valor agregado y empleo calificado, pero además son relevantes por la transversalidad del sector y su impacto en otros sectores de la economía como factores de diferenciación y agregado de valor. La prospectiva del sector a nivel internacional, la alta participación de mipymes, el alto porcentaje de empleo de jóvenes, la remuneración por encima del promedio del sector servicios y el potencial de internacionalización, constituyen factores adicionales para que se entienda que este constituye un sector estratégico para el país.</p> <p>Se entiende importante potenciar el crecimiento de este sector, concentrándose en una primera instancia en los subsectores audiovisual y de diseño.</p> | <p style="text-align: center;">FOCO</p> | <p style="text-align: center;">Audiovisual y Diseño</p> |
| <p style="text-align: center;">LANZAMIENTO PREVISTO</p> | <p style="text-align: center;">Audiovisual - Diciembre 2018 Diseño - Mayo 2019</p> | <p style="text-align: center;">PRINCIPALES LINEAS ESTRATÉGICAS</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Estrategia país para el posicionamiento internacional y ampliación de mercados de la industria audiovisual nacional. • Incentivar y apoyar la producción de contenidos audiovisuales en todo el territorio nacional. • Fomento de la inserción de empresas nacionales en la cadena audiovisual global: atracción de producciones audiovisuales internacionales. • Sensibilizar sobre las oportunidades que ofrece el diseño a las empresas, consumidores, sociedad y al propio sector público. • Fortalecimiento de la oferta nacional de diseño. • Impulsar acciones específicas para promover la interacción entre el diseño y los demás actores de la economía. • Observatorio de Industrias Creativas. |
| | | <p style="text-align: center;">INSTITUCIONES RESPONSABLES</p> | <p style="text-align: center;">MIEM, MEC, Coordinación de los Consejos Sectoriales respectivos, ANDE, Uruguay XXI.</p> |
| | | <p style="text-align: center;">INSTITUCIONES PARTICIPANTES</p> | <p style="text-align: center;">MEF, OPP, MINTUR, MRREE, INEFOP, LATU, ANTEL, academia, Consejos Sectoriales Audiovisual y Diseño.</p> |



CIENCIA Y TECNOLOGIA EN LA PRODUCCIÓN DE LÁCTEOS

DESCRIPCIÓN

Uruguay es el 7º exportador mundial de productos lácteos, un sector donde se proyecta un incremento en la demanda internacional. Para un sector con las condiciones de base y posicionamiento que tiene el sector lácteo uruguayo, estos factores lo convierten en estratégico. No obstante, el sector se encuentra atravesando diversas dificultades que se suman a la exposición a la volatilidad de precios internacionales.

Teniendo en cuenta que en Uruguay el mercado interno se encuentra en un nivel de consumo ya elevado, cualquier incremento de la producción de leche tendrá como destino la exportación. Cualquier *shock* del lado de la oferta o de la demanda tendrá efectos sobre los precios de los principales *commodities* lácteos que se transan a nivel internacional y el sector lácteo nacional está muy expuesto como tomador de precios y por su alta exposición al mercado internacional.

La ciencia, la tecnología y la innovación complementan la estrategia sectorial, permitiendo incorporar valor independientemente de cuál de las dos estrategias de posicionamiento se elija. Si la industria continúa apostando mayormente a los *commodities* lácteos, la mejora de la competitividad y protección contra fluctuaciones de precios deben apoyarse principalmente en una mayor eficiencia de costos. Pero si la estrategia se diversifica hacia nichos de mercado y diferenciación de productos, la ciencia y la innovación se vuelven factores clave.

LANZAMIENTO PREVISTO

Noviembre 2018

PRINCIPALES LINEAS ESTRATÉGICAS

- Fomentar la conexión entre investigación y producción (primaria e industrial).
 - Fomentar desarrollo tecnológico e innovación nacional (pública y privada).
- Incrementar sustantivamente el conocimiento sobre el insumo básico de leche para un mayor aprovechamiento y sofisticación de procesos y productos.
 - Fomentar agregado de valor y diversificación de productos.
- Contribuir a la mejora de la eficiencia y reducción de costos.

INSTITUCIONES RESPONSABLES

INALE, INIA.

INSTITUCIONES PARTICIPANTES

MGAP, MIEM, SNCYT, ANII, LATU, ANDE, INEFOP, Uruguay XXI, academia, sector privado (primario e industrial).



COMPETITIVIDAD DE LAS CADENAS LOGÍSTICAS

| | | | |
|-------------|--|--|------------|
| DESCRIPCIÓN | <p>La hoja de ruta tiene por objetivo principal mejorar la eficiencia de los procesos logísticos del comercio exterior y, por esta vía, mejorar la competitividad de las exportaciones de bienes y servicios.</p> <p>El enfoque incorpora una doble perspectiva. Por un lado, un conjunto de cadenas exportadoras de mercaderías, representativo de diferentes realidades en materia de localización, modos de transporte, etc. (carnes, lácteos, granos, madera, medicamentos, productos químicos). Por otro lado, los propios servicios de transporte y logística y la perspectiva asociada de Uruguay <i>hub</i> logístico.</p> <p>El antecedente de la hoja de ruta es un estudio con tres componentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis detallado de los tiempos y costos del comercio exterior (exportación, importación y tránsito). • Análisis de los procesos logísticos de exportaciones e importaciones (agentes participantes, condiciones de competencia, regulaciones, cuellos de botella, etc.). • Análisis de oportunidades de mejora y beneficios esperados. <p>En todos los casos se tiene en cuenta la experiencia internacional comparada relevante.</p> | LANZAMIENTO PREVISTO | Julio 2019 |
| | FOCO | Cadenas exportadoras y servicios a la carga | |
| | PRINCIPALES LINEAS ESTRATÉGICAS | <ul style="list-style-type: none"> • Promover la competitividad logística a través de la reducción de tiempos y costos del comercio exterior. <ul style="list-style-type: none"> • Introducir nuevas tecnologías. • Promover la competencia y mecanismos que promuevan la transparencia en los mercados. • Difundir información sobre la eficiencia de los procesos logísticos. | |
| | INSTITUCIONES RESPONSABLES | INALOG, MTOP, STPC. | |
| | INSTITUCIONES PARTICIPANTES | Instituciones públicas y privadas representadas en el Consejo Directivo de INALOG y otros actores interesados. | |



FORESTAL MADERA

DESCRIPCIÓN

El sector forestal maderero es hoy uno de los principales sectores productivos del país, tanto desde el punto de vista del peso en el PIB, las exportaciones y la generación de energía, como de la generación de empleo.

En los últimos 30 años ha generado las condiciones para el desarrollo de la forestación, evidenciando un crecimiento sostenido en el área plantada y en el desarrollo de la industria forestal, fundamentalmente la producción de celulosa. No obstante, el crecimiento no se vio acompañado en igual medida por el desarrollo de la industria de transformación mecánica que, si bien ha tenido un desempeño positivo en los últimos diez años, su desarrollo no ha acompañado el fuerte crecimiento de la fase primaria y, por tanto, existe un déficit de capacidad instalada para el procesamiento de la madera, especialmente la de pino.

Sobre la base de los avances tecnológicos recientes, las tendencias internacionales (en cuanto a producción y consumo) y la experiencia de otros países, Uruguay presenta un potencial para el desarrollo de la industria de transformación mecánica, avanzando en la cadena de producción hacia la segunda transformación de la madera con productos destinados a la construcción con madera y carpintería. Paralelamente, a nivel de las ramas de química y energética, se han identificado oportunidades para el desarrollo de productos de base forestal a partir del desarrollo de las biorrefinerías y los biomateriales.

LANZAMIENTO PREVISTO

Mayo 2019

FOCO

Transformación mecánica - I+D+i

PRINCIPALES LINEAS ESTRATÉGICAS

- Avanzar en la cadena de valor de la industria de transformación mecánica a través del impulso a la construcción con madera.
- Promover y diversificar las exportaciones del sector a partir de productos de madera para la construcción y carpintería.
 - Fomentar procesos asociativos que permitan viabilizar inversiones en nuevas fases de la cadena.
- Incrementar la I+D+i realizada en el país a través de la creación de un Centro Tecnológico Forestal Maderero.
- Capacitar a los RRHH para la adopción de tecnologías de automatización.

INSTITUCIONES RESPONSABLES

MIEM, MGAP, MVOTMA.

INSTITUCIONES PARTICIPANTES

LATU, INIA, ANDE, INEFOP, Uruguay XXI, academia, SPF, ADIMAU, SOIMA, Coordinación Consejo Sectorial Forestal Madera.

Anexo IV

Cronología de actividades
2017-2019

Año 2017

Noviembre

- Presentación del informe de competitividad.
- Lanzamiento del Primer Plan Nacional de Transformación Productiva y Competitividad.

- Firma Antenas Comerciales.
- Taller de Declan Troy- Ciencia y Tecnología aplicadas a alimentos.



Diciembre

- Firma de Proexport+.

- Lanzamiento Portal Emprendedor.

Año 2018

Marzo

- Participación en la Reunión de Oficinas de Desarrollo Económico (RODDE).

- Taller sobre indicadores de producción verde.



Abril

- Taller de Ciencia y Tecnología de los Alimentos del Sector Lácteo.
- Programa de Oportunidades Circulares.
- Taller Portal Uruguay Emprendedor.
- Fomento de la Cultura Emprendedora - Samuel González Guzmán.

- Presentación Alvaro Ons - Jornada Academia Nacional de Economía.
- Lanzamiento CCE Rivera.
- Lanzamiento CCE Tacuarembó.



| | | | |
|------------------|--|---|---|
| <p>Mayo</p> | <ul style="list-style-type: none"> Primera reunión del Consejo Consultivo de Desarrollo Empresarial. | <ul style="list-style-type: none"> Primera reunión coordinación TIC. |  |
| <p>Junio</p> | <ul style="list-style-type: none"> Índice de Políticas Públicas para Mipymes de América Latina y el Caribe (IPPALC). | <ul style="list-style-type: none"> Lanzamiento Proyecto Sistema Informático para intercambio de información sobre instrumentos. |  |
| <p>Julio</p> | <ul style="list-style-type: none"> Primera reunión Consejo Consultivo de Desarrollo Empresarial - Grupo de Financiamiento. Oportunidades Circulares. | <ul style="list-style-type: none"> Segunda edición de la encuesta a empresas extranjeras instaladas en Uruguay. |  |
| <p>Agosto</p> | <ul style="list-style-type: none"> 30 años de las relaciones China-Uruguay. Diseño de programas y herramientas de monitoreo. Seminario Capacitación de Evaluación de Impacto - Proyecto 54 Red de Responsables de Evaluación y Monitoreo. | <ul style="list-style-type: none"> 5º Encuentro de Emprendedores y Pymes. Semana de Uruguay en China. Seminario Montevideo Ciudad de Oportunidades de Empleo y Trabajo. Taller Agentes de Promoción de Exportaciones e Inversiones y Antenas Comerciales. |  |
| <p>Setiembre</p> | <ul style="list-style-type: none"> Segunda reunión del Consejo Consultivo de Desarrollo Empresarial - Grupo de Financiamiento. Capacitación en Evaluación de Impacto. | <ul style="list-style-type: none"> Firma convenio con fondo de capital de riesgo regional para apoyar emprendedores. Consejo Consultivo de Desarrollo Empresarial - Grupo Economía Social. | |

Setiembre

- Consejo Consultivo de Desarrollo Empresarial - Grupo Innovación.
- 2° Consejo Consultivo de Desarrollo Empresarial.

- Apertura Foro BIM.



Octubre

- Firma del convenio para intercambiar información y promover la inversión en el sector cannábico.
- Programa de Compra Pública Innovadora.

- Encuentro con la Confebras.
- Desayunos útiles de Somos Uruguay - Una logística innovadora impulsa el desarrollo del país.



Noviembre

- Lanzamiento de la segunda convocatoria de Proexport+.
- Lecciones aprendidas de Alemania.
- Consejo Consultivo y lanzamiento Plan 2019.
- Publicación de los Indicadores de Transformación Productiva en el sitio web de Transforma Uruguay.

- Firma convenio estímulos a las exportaciones de micro y pequeñas empresas.
- Lanzamiento hoja de ruta ciencia y tecnología, sector lácteo.
- Presentación ICG.



Diciembre

- Primera capacitación proyecto Red de Agentes de Promoción Comercial y Promoción de Inversiones - NY- Washington - Brasilia.
- Segunda reunión coordinación TIC.

- Reunión Proyecto BIM.
- Encuentro Ciudadanía Activa para el Desarrollo.
- Lanzamiento hoja de ruta Industrias Creativas - Audiovisual.



Año 2019

Enero

- Jornada técnica para analizar la competitividad de toda la cadena láctea.

Febrero

- Hoja de Ruta de Competitividad de las Cadenas Logísticas - primera misión de consultoría internacional.
- Capacitación proyecto interconexión.

Marzo

- Lanzamiento Programa integral de adecuación tecnológica para pymes.
- Consulta del Régimen de exportaciones para micro y pequeñas exportaciones.
- Firma Centro Biotecnología para Agroalimentos.





Uruguay*Natural*