



TRANSFORMA URUGUAY

Secretaría de Transformación
Productiva y Competitividad



UruguayNatural

Secretaría de Transformación Productiva y
Competitividad.



INFORME DE ACTIVIDADES

AÑO 2019



UruguayNatural



Índice

Introducción	<u>75</u>
Sección 1: Soporte Institucional	<u>96</u>
Acciones Desarrolladas.....	<u>96</u>
Sección 2: Acciones por área de la Secretaría	<u>117</u>
1- Políticas e Instrumentos.....	<u>118</u>
1.1 Empresas y Emprendimientos.....	<u>139</u>
1.2 Monitoreo y Evaluación	<u>1411</u>
2- Observatorio Productivo	<u>1512</u>
3- Área Plan Nacional.....	<u>1713</u>
4- Unidad de TIC.....	<u>1915</u>
Sección 2: Seguimiento del Plan y Hojas de Rutas sectoriales.....	<u>1915</u>
Rendición de Cuentas	<u>2217</u>
Sección 3: Próximos Pasos.....	<u>2219</u>
Conclusiones.....	<u>2319</u>





Lista de Acrónimos

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
ARU: Asociación Rural del Uruguay
BIM: *Building Information Modeling*
CAF: Cooperativas Agrarias Federadas
CCE: Centros de Competitividad Empresarial
CIU: Cámara de Industrial del Uruguay
CLEAR-LAC: Centro para el Aprendizaje en Evaluación y Resultados de América Latina y el Caribe
CNCS: Cámara Nacional de Comercio y Servicios
CNFR: Comisión Nacional de Fomento Rural
CONICYT: Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica
CUDECOOP: Confederación Uruguaya de Entidades Cooperativas
CUTI: Cámara Uruguaya de Tecnologías de la Información
DB: *Doing Business*
IGC: Índice de Competitividad Global
INEFOP: Instituto Nacional Empleo y Formación Profesional
INACOOOP: Instituto Nacional de Cooperativismo
INIA: Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias
LATU: Laboratorio Tecnológico del Uruguay
MIEM: Ministerio de Industria, Energía y Minería
MGAP: Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca.
MSP: Ministerio de Salud Pública
MVOTMA: Ministerio de Vivienda Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente.
ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible
OPP: Oficina de Planeamiento y Presupuesto
PIT-CNT: Plenario Intersindical de Trabajadores - Convención Nacional de Trabajadores
Plan Nacional TPC: Plan Nacional de Transformación Productiva y Competitividad
PNUD: Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
PYMES: Pequeñas y medianas empresas
RAFE: Red de Apoyo a Futuros Empresarios
RUC: Registro Único de Consultores
SIGA: Sistema Nacional de Garantías
SITPC: Sistema de Información de Transformación Productiva y Competitividad
SNCyT: Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología

Uruguay XXI: Instituto de Promoción de Inversiones, Exportaciones de Bienes y Servicios e Imagen País

TIC: Tecnología de la información y Comunicación

VUCE: Ventanilla Única de Comercio Exterior

UCCA: Unidad Central de Compras y Adquisiciones

UDELAR: Universidad de la República





Introducción

El Sistema Nacional de Transformación Productiva y Competitividad -Transforma Uruguay- implica una nueva forma de trabajar basada en la articulación, coordinación y cooperación entre actores públicos, privados, y públicos y privados.

La transformación productiva y la mejora de la competitividad son un desafío complejo que exige atender, de forma coherente y efectiva, múltiples dimensiones relevantes. Las múltiples dimensiones del problema tienen como correlato múltiples instituciones involucradas, públicas y privadas. Transforma Uruguay es una respuesta a los problemas de la coordinación público-público y público-privada, característicos de las políticas de desarrollo productivo sostenible.

Transforma Uruguay 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, conformando ámbitos público-privados que se constituyen en espacios de diálogo y acuerdo entre gobierno, trabajadores, empresarios y academia, en las principales materias del Sistema.

Durante los tres años de funcionamiento de Transforma Uruguay se han logrado importantes articulaciones públicas y públicas y privadas que han posibilitado entre otras cosas las revisiones de normativas relevantes entre las que se pueden destacar promoción de inversiones, ley de emprendimientos, régimen simplificado de exportaciones, defensa de la competencia, parques industriales y científicos tecnológicos, promoción a la I+D empresarial, régimen de compra pública, entre otras.

Asimismo, se concretaron nuevos instrumentos para consolidar un acceso más coherente y ordenado de apoyos a las mipymes como ser los Centros de Competitividad Empresarial, Proexport+, Fondos sectoriales como el audiovisual y el lácteo, Prodigital, Adecuación Tecnológica, Valorización de Residuos, entre otros donde la articulación de los ministerios y agencias del Sistema permitieron potenciar estos instrumentos.

Se ha avanzado en la construcción de planes sectoriales, con sus respectivas gobernanzas, encontrándose operativas las hojas de ruta de forestal madera, industrias creativas (audiovisual y diseño), ciencia de datos y aprendizaje

automático, ciencia y tecnología en la producción de lácteos, plan de acción de economía circular y la estrategia BIM.

Por último, el Sistema ha crecido en sus capacidades institucionales, promovido desde la Secretaría, a partir de compartir y mejorar la información recabada de los beneficiarios y de los consultores con la implementación del Sistema Información de TPC (SITPC) y el Registro de Consultores (RUC) respectivamente. La mejora de la información puede llevar a mejores diagnósticos del alcance de los instrumentos y sus beneficiarios, ~~lo que~~ para potenciar las políticas de desarrollo productivo.

El presente documento tiene por objeto informar al Gabinete de Transformación Productiva y Competitividad (Gabinete de Transforma Uruguay), las actividades desarrolladas por la Secretaría de Transforma Uruguay (en adelante Secretaría) durante el año 2019.

El informe se divide en cuatro secciones. La primera detalla las principales actividades vinculadas con el soporte institucional. La segunda describe las principales acciones por cada área de la Secretaría. La tercera muestra el seguimiento de los proyectos incluidos en el plan y las hojas de ruta. Por último, se detallan las próximas acciones.





Sección 1: Soporte Institucional

En la construcción de Transforma Uruguay se distinguen tres fases diferenciadas: puesta en marcha, consolidación y desarrollo pleno; correspondiendo el 2019 al inicio de esta última etapa con la inclusión de la visión sectorial a través de la presentación de las hojas de ruta y una visión transversal a partir de la elaboración de estrategias específicas de despliegue de algunas temáticas relevantes.

Acciones Desarrolladas

El rol fundamental de la Secretaría es la articulación entre los diferentes actores que conforman Transforma Uruguay y entre instituciones públicas o privadas que son parte de los diferentes proyectos del Sistema. Desde 2018 se suma a esta articulación un actor clave: la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología (SNCYT). Desde su conformación, ambas secretarías mantienen una estrecha relación a los efectos de coordinar una visión integral de la estrategia nacional en materia de ciencia, tecnología e innovación. Además, cumpliendo con lo establecido por ley N° 19472, el responsable de la SNCYT participa de las reuniones del Gabinete de Transforma Uruguay y del Equipo de Coordinación.

En 2019 se realizaron 2 reuniones del Gabinete de Transformación Productiva y Competitividad, 10 reuniones del Equipo de Coordinación y una Reunión de Agencias. Asimismo, se realizaron múltiples reuniones interinstitucionales en el marco de proyectos del Plan y de definición y gobernanza de hojas de ruta.

Por otro lado, se promovió la instalación del Comité de Coordinación del Consejo Consultivo de Transforma Uruguay, de acuerdo con lo acordado en este ámbito en 2018. Se realizaron dos reuniones a lo largo del año. Este Comité define la forma de funcionamiento del Consejo Consultivo de TPC, la lista de temas de relevancia estratégica (Desafíos Nacionales) a incorporar en la agenda y elabora propuestas a ser consideradas por el Consejo. Su integración está compuesta por representantes de Transforma Uruguay, CIU, CNCS, ARU/Federación Rural, CNFR/CAF, CUDECOOP, PIT-CNT -Comisión de Desarrollo Productivo e Instituto Cuesta Duarte- y CUTI.

En relación con la articulación con el sector privado, además de los espacios de gobernanza de las hojas de ruta, que serán abordadas más adelante, se institucionalizó la relación con el CONICYT como ámbito de consulta en las materias de su competencia. En este sentido, en agosto de 2019 se firmó un



Convenio entre el CONICYT y la Secretaría de Transforma Uruguay con el objetivo de que esta Secretaría cuente con el asesoramiento del Consejo Consultivo. El CONICYT pasará a integrar los espacios, existentes o a crearse, que refieran a ciencia, tecnología e innovación en el marco de Transforma Uruguay.

Según lo establecido en la Ley de creación de Transforma Uruguay, al cabo de los 2 años de implementado el Sistema, se debe elaborar y elevar un Informe al Parlamento con las actividades desarrolladas. Este informe fue elaborado por la Secretaría, validado por el Gabinete de Transforma Uruguay y presentado al Poder Legislativo en el mes de mayo¹.

Por otro lado, se realizó el seguimiento de los proyectos del Plan Nacional de Transformación Productiva y Competitividad Actualizado en 2018 y las hojas de rutas. Durante 2019 se presentaron y se encuentran en funcionamiento las hojas de ruta en Forestal Madera, Ciencia de Datos y Aprendizaje Automático (TIC) y en Industrias creativas: Diseño (hoja de ruta Diseño). Asimismo, se definieron y se encuentran en implementación dos estrategias transversales. La primera es el Plan de Acción en Economía Circular -en línea con los ODS N° 12, 13 y 15- y la segunda la instrumentación de la Estrategia para la implementación del *Building Information Modeling* (BIM) -en línea con los ODS N° 8, 9 y 12-.

El siguiente cuadro resume los proyectos incluidos en los Planes vigentes, por área:

Tabla 1- Proyectos por Documento²

Documento	Clima de negocios	Desarrollo – capacidades – Empresas	Desarrollo – capacidades – Gestión	Innovación	Internacional	Total
Plan 2019	5	14	4	17	7	47
Hoja de Ruta Audiovisual	2	3	2		2	9

¹ Disponible en <https://www.transformauruguay.gub.uy/es/documentos/2019-informe-a-la-asamblea-general-secretaria>

² Por mayor información y estado se situación de los proyectos: <https://www.transformauruguay.gub.uy/es/plan-nacional> y <https://www.transformauruguay.gub.uy/es/visualizador-de-proyectos>



Hoja de Ruta Ciencia de Datos y Aprendizaje Automático	4	2	3	2	2	13
Hoja de Ruta de Diseño		3	2	4	1	10
Hoja de Ruta Forestal Madera	2	2		3		7
Hoja de Ruta Láctea			2	6	1	9
Estrategia de implementación de BIM en Uruguay	1	2	1	1		5
Plan de Acción EC	2	2	1	2		7
Total	16	28	15	35	13	107

Sección 2: Acciones por área de la Secretaría

Se describen brevemente las principales actividades desarrolladas por cada una de las áreas de la Secretaría, muchas de las cuales tienen que ver con lo planteado en la sección 1 y 3 del presente documento³.

1- Políticas e Instrumentos

Esta unidad trabaja con tres objetivos: (i) el análisis de las políticas e instrumentos de desarrollo productivo, (ii) coordinación e impulso de políticas e instrumentos relevantes para las pymes y emprendimientos, (iii) implementación de una metodología común de Monitoreo y Evaluación de estas políticas e instrumentos.

A través de esta área se realiza un seguimiento y análisis de los instrumentos disponibles, de forma de generar, evaluar y difundir un sistema de apoyo al desarrollo productivo, coherente, eficiente y potente.

Las principales acciones en este sentido en 2019 fueron:

La implementación del [Sistema de Información de Transformación Productiva y Competitividad](#) (SITPC), que genera un sistema único donde recabar la

³ Las tareas se describen por la principal área de competencia. No obstante, un porcentaje importante de las acciones descritas requieren del trabajo articulado entre diferentes áreas.

información de los postulantes y beneficiarios de políticas e instrumentos de las instituciones del Sistema, a través de diferentes mecanismos de carga. Además, se desarrolló el **Registro Único de Consultores** (RUC) que se asocia al Sistema⁴.

Se mantuvo actualizado el **Inventario de Programas e Instrumentos** ofrecidos por las instituciones del Sistema, propiciando la notificación previa de las medidas y el análisis de las intervenciones. Considerando el "*Informe General sobre Políticas e Instrumentos*", publicado en setiembre 2019⁵ se identificaron **202 instrumentos** de apoyo al sector productivo por parte de los principales integrantes de Transforma Uruguay, lo cual representa un incremento del 11% en relación con los ofrecidos a la misma fecha del año anterior.

ANII es la institución más relevante en el área de "Ciencia, Tecnología e Innovación" y "Generación de capacidades humanas". Por otra parte, el MIEM, ANDE, INACOOP, INEFOP y LATU concentran los programas en el área de "Generación de capacidades empresariales", mientras que el área de "Internacionalización" es principalmente atendida por URUGUAY XXI. Al igual que reportan los informes anteriores, la mayoría de los instrumentos operan bajo la modalidad de subsidios, hecho que es transversal para los principales integrantes de Transforma Uruguay. Los instrumentos financieros tienen relevancia para INACOOP y ANDE, así como la asistencia técnica en el caso del MIEM y del MGAP⁶.

Los instrumentos son otorgados en mayor medida en modalidad de convocatoria, posibilitando una comparación más exhaustiva entre candidatos, pero impone plazos que pueden desincentivar a algunos potenciales solicitantes. Las empresas son las principales destinatarias de los apoyos seguidas por la academia y las personas.

El área sistematizó la información correspondiente a **Incentivos Tributarios** disponibles para el sector productivo, complementando la base de instrumentos, e incorporando la información en el buscador de políticas de la web de Transforma Uruguay para hacerlo accesible al público.

Asimismo, de manera transversal, se buscó incorporar una visión de género que permita identificar modificaciones y/o crear nuevos instrumentos para atender esta cuestión en los instrumentos de política. Para esto y para analizar los beneficiarios y buenas prácticas de políticas para incorporar a las mujeres en el

⁴ Ver <https://www.transformauruguay.gub.uy/es/ruc>

⁵ Disponible en Transforma Uruguay

⁶ Disponible en Transforma Uruguay



mundo emprendedor y empresarial se encuentra en curso una consultoría con apoyo del PNUD.

1.1 Empresas y Emprendimientos

El foco es el desarrollo de capacidades empresariales. En este sentido el trabajo estuvo concentrado en la promoción y seguimiento de los proyectos del Plan que tienen que ver con esta dimensión, con especial énfasis en tres temas:

En primer lugar, la implementación de la Red Nacional de Servicios de Desarrollo Empresarial, con foco en la consolidación del Programa **Centros de Competitividad Empresarial** (CCE) en el interior del país. En este sentido, se trabajó en la supervisión de las actividades desarrolladas por los CCE de Tacuarembó y Rivera (inaugurados en 2018) y la instalación de los CCE en Salto, Paysandú y Canelones (Las Piedras y Ciudad de la Costa). Este trabajo se realiza de manera conjunta con INEFOP, MIEM, ANDE y OPP. Además, se inició el proceso para la instalación de un CCE en Paso de los Toros-Constitución y Durazno, acordado en el marco del Convenio de Inversión de la empresa UPM.

En la siguiente tabla se presenta un resumen de las acciones atendidas por cada uno de los CCE a diciembre 2019:

Tabla 2 - Actividades de CCE - 2019

CCE	Clientes activos	Clientes contactos por primera vez	Capacitaciones realizadas	Asistentes a capacitaciones (1)
Rivera (operativo en abril 2018)	86 (34 emprendedores 52 empresas)	372	5 presentación de instrumentos 34 capacitaciones	825 empresas y emprendedores
Tacuarembó (operativo en abril 2018)	89 (21 emprendedores 48 empresas)	253	9 presentación de instrumentos 21 capacitaciones	510 empresas y emprendedores
Paysandú (operativo en junio 2019)	52 (13 emprendedores 39 empresas)	110	4 capacitaciones	102 empresas y emprendedores
Salto (operativo en junio 2019)	13 (1 emprendedor 12 empresas)	79	0	0



Las Piedras (operativo en octubre 2019)	6 empresas	38	0	0
Ciudad de la costa (operativo en diciembre 2019)	2 empresas	76	0	0

Fuente: Sistema Neoserra – Área de Políticas e Instrumentos

(1)- Refiere a asistentes a capacitaciones dirigidas a empresas y emprendedores. No necesariamente son empresas diferentes, ya que una misma empresa puede registrar más de una asistencia.

Sumado a los Centros, comenzó el proceso de preparación para las instituciones preexistentes en territorio que serán parte de la **Red de Servicios de Desarrollo Empresarial**.

En segundo lugar, se trabajó en aspectos vinculados a la promoción del emprendimiento, destacando la participación en la [Ley 19.820](#) recientemente aprobada, la vinculación con la RAFE, la generación de instancias de coordinación entre instituciones públicas vinculadas a la temática, el fomento a la cultura emprendedora en etapas tempranas y la implementación de programas piloto en la materia, en coordinación con otras instituciones, entre otras actividades.

En tercer lugar, se busca fomentar la innovación y la adecuación tecnológica de las pymes. En este sentido, se realizó el seguimiento de varios proyectos del Plan vinculados a la temática y se trabajó con diferentes instituciones para impulsar un programa integral vinculado a la **digitalización de las pymes**, implementando las primeras etapas en 2019.

Por último, esta unidad lideró los trabajos coordinados para la **instalación del RUC**. Asimismo, le da seguimiento a las consultas que se reciben de los usuarios. En los 3 primeros meses de funcionamiento, se cuenta con un total de 500 registros activos.

1.2 Monitoreo y Evaluación

Se presentó el [Manual de Buenas Prácticas](#) construido a partir de la experiencia de diferentes proyectos e instituciones que forman parte de la Red de Evaluación y Monitoreo de Transforma Uruguay.





Este documento está dirigido a los equipos técnicos de las instituciones de Transforma Uruguay y busca definir algunos fundamentos conceptuales y proponer una serie de buenas prácticas para la evaluación y monitoreo de los instrumentos ejecutados por el Sistema.

Por otro lado, a nivel de sistemas y bases de datos, la unidad colaboró con la implementación del SITPC y el RUC. También colaboró en el desarrollo del repositorio de información de la Secretaría depurando y documentando las bases de datos disponibles y desarrollando visualizaciones y análisis de datos para otras áreas y proyectos del plan.

Durante 2019, la Unidad de Monitoreo y Evaluación (E&M) siguió colaborando en la capacitación y fortalecimiento de las capacidades de los equipos técnicos de las instituciones del Sistema. Se realizaron 4 talleres de capacitación con la participación del Centro para el Aprendizaje en Evaluación y Resultados de América Latina y el Caribe (CLEAR-LAC).



Asimismo, la Unidad de Evaluación y Monitoreo de la Secretaría trabajó directamente apoyando planificación y acciones de monitoreo y evaluación de proyectos del Sistema junto a los equipos técnicos de otras instituciones, así como en evaluación de políticas nacionales. En el caso del Programa Centros de Competitividad se integra el equipo de evaluación del Programa. Asimismo, la Secretaría se encuentra desarrollando una evaluación de impacto del fondo de Garantías SIGA PYME.

2- Observatorio Productivo

El **Observatorio Productivo (OP)** tiene por objetivo 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. Para el OP, 2019 marcó la consolidación de sus dos líneas de trabajo: Ciencia de Datos y Clima de Negocios.

Por un lado, se profundizaron los proyectos correspondientes al objetivo estratégico de información de la Secretaría que se refiere naturalmente al OP⁷; esto derivó además en un rol activo del OP en proyectos y actividades de Ciencia de Datos.

Los técnicos del OP, en conjunto con las unidades de E&M, TIC y con el soporte de Informática de OPP, diseñaron e implementaron una estrategia de gestión de datos de impronta propia, basada en la aplicación de las mejores prácticas en Ciencia de Datos.

En este sentido, entre otros proyectos y actividades, se destacan la Estimación de Productividad Total de Factores del Sector Servicios (que va dando paso a los proyectos de medición del vínculo entre Productividad y Competitividad) y el proyecto de *big data* de análisis de información del Comercio Exterior (para la construcción de indicadores de desempeño e inteligencia comercial y como insumo para la Hoja de Ruta de Competitividad de Cadenas Logísticas).

A partir de estos avances, el OP participó activamente en las actividades de la Hoja de Ruta del Sector Ciencia de Datos y Aprendizaje Automático y se brindó apoyo técnico al MTSS en la Primera etapa de implementación del Sistema de información sobre ocupaciones (O*NET Uruguay).

Por otro lado, se acentuó el rol del OP en los proyectos del Plan 2019 del área temática de Clima de Negocios. En marzo de 2019 el OP definió el liderar la coordinación del sub-proyecto "Farma", con los siguientes objetivos: (i) realizar aportes concretos para la mejora de la eficiencia de los trámites que generan deben realizar las empresas ante el MSP, en coordinación con AGESIC y VUCE; (ii) definir un marco regulatorio propicio para las actividades de los Centros de Distribución Regional del sector, sin debilitar la trazabilidad de los medicamentos; (iii) definir un proyecto de ley y de constitución de una Agencia Reguladora Nacional de Medicamentos que tenga las condiciones exigidas por la OPS para recorrer el camino de fortalecimiento institucional y alcanzar el Nivel IV de ARN.

⁷ "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."



El área se encargó - en conjunto con los técnicos del INALOG y DINAPLO-MTOP - de la coordinación de los trabajos para la elaboración de la Hoja de Ruta de Competitividad de Cadenas Logísticas.

Además, el OP se consolidó como el principal interlocutor a nivel técnico con el equipo de trabajo de *Doing Business (DB)* del Banco Mundial y con los encargados de la consolidación de datos en Uruguay del *Índice de Competitividad Global* del Foro Económico Mundial.







3- Área Plan Nacional

Se desarrollaron actividades para la implementación del Plan Nacional de Transformación Productiva y Competitividad y su seguimiento, incluyendo el armado y seguimiento de las hojas de ruta sectoriales y se desarrollaron acciones tendientes a potenciar la coordinación interinstitucional. Se analizaron los procesos para las diferentes áreas de la Secretaría que incluyen herramientas informáticas, visualización, manejo de datos y comunicación, entre otros.

Para asegurar la transparencia del funcionamiento del Plan y de las hojas de ruta se dispuso en la web un [visualizador](#) que está conectado al programa de seguimiento y monitores interno de la Secretaría (SIGES). Esta herramienta permite que se consulte el cumplimiento de hitos o avance en los proyectos por área o por la hoja de ruta a la que pertenecen, independientemente de cuando sea el comienzo del proyecto.

En esta área recae la organización de los eventos del Sistema y en el correr de 2019 se realizaron un sinnúmero de eventos entre los que destacan:

EVENTOS 2019 - TRANSFORMA URGUAY

		
ENERO Jornada Técnica del sector lechero	FEBRERO Taller prospectivo sobre inserción	MARZO Firma Centro Biotecnología para Agro-Alimentos
		
ABRIL Transformación productiva en la era digital	MAYO Presentación IPPALC	JUNIO Premio Uruguay Circular



El equipo de comunicación se encarga de la difusión de estos eventos y de otros productos del Sistema y sus instituciones a través de las redes (Twitter, LinkedIn y Facebook) y la página web de Transforma Uruguay. Se desarrolló en 2019 la "Agenda de Transforma Uruguay" y se capacitó a los comunicadores para que incorporaran sus actividades en las categorías de la agenda que replican las áreas del Sistema.

En lo referente a la generación de comunicación se brindó apoyo en la difusión de los proyectos del Plan para lo cual se realizaron 4 reuniones con los responsables de comunicación de ministerios y agencias y se trabajó en posicionar la marca "Transforma Uruguay" como representación del trabajo conjunto del Sistema (se hicieron diseño comunes en eventos o campañas conjuntas en medios).

En lo que refiere a campañas, entre febrero y mayo, se realizó una campaña en redes a partir de un video explicativo, apoyada con noticias gestionadas en prensa y radio, para una mejor comprensión de qué es el Sistema. Además, en de



noviembre se coordinó una campaña por el primer día nacional de la cultura emprendedora aprobado en la Ley de Emprendimientos de 2019.

Asimismo, se elaboró el [informe a la Asamblea General](#) que mandata la Ley N° 19472.

4- Unidad de TIC

La unidad TIC brinda soporte a los requerimientos de desarrollo y proyectos de la Secretaría, gestionando y controlando contratos y operaciones de los diferentes proveedores de servicios relacionados, tanto públicos como privados, así como asegurando la infraestructura informática necesaria de los diferentes sistemas y recursos TIC.

Gestiona la actualización técnica y optimización de servicios de los recursos y contenidos del Portal Web, junto con proveedores y el equipo de comunicación.

En este período, se gestionaron el Proyecto del desarrollo del [SITPC](#) y el [RUC](#), brindando la coordinación con proveedores y consultores, la planificación y el soporte técnico y operativo para la puesta en producción, y la coordinación técnica necesaria con las Instituciones pertenecientes a Transforma Uruguay y sus referentes TIC en conjunto con AGESIC y OPP.

Se incorporó la "[Agenda de Transforma Uruguay](#)" en el Portal Web, gestionándose asimismo el desarrollo de la aplicación para dispositivos móviles, estando disponible en producción en la tienda Google Play⁸ para Android, y a la espera de las aprobaciones formales de la firma Apple para su publicación en la plataforma Apple Store.

Se instaló en producción en coordinación con AGESIC, el [Visualizador](#) de Proyectos del Plan Nacional y Rutas Sectoriales.

Sección 2: Seguimiento del Plan y Hojas de Rutas sectoriales

En el año 2019 la Secretaría realizó el seguimiento de los proyectos incluidos en:

⁸

Disponible

en:

https://play.google.com/store/apps/details?id=com.artech.sicexsd15.siicex&hl=es_UY

- 1- [Plan Nacional TPC](#)
- 2- Hojas de ruta:
 - [Ciencia de Datos y Aprendizaje Automático](#)
 - [Alimentos: Lácteos](#)
 - [Industrias Creativas: Audiovisual y Diseño](#)
 - [Forestal-Madera](#)
 - [Lácteos](#)
- 3- Planes Transversales:
 - [Plan de Acción en Economía Circular](#)
 - [Estrategía Nacional BIM](#)

En enero 2020, suman 93 proyectos en ejecución liderados por diferentes instituciones y que dialogan entre sí. Estos proyectos fueron aprobados y priorizados por el Gabinete de Transformación Productiva y Competitividad. Sin embargo, durante estos primeros años de trabajo, se detectó que una de las principales debilidades es que el éxito en la implementación depende del compromiso de los participantes del Sistema. Es decir, los resultados de los Proyectos no dependen únicamente de las acciones desarrolladas por la Secretaría (lidere o no proyectos).

Asimismo, la necesidad de compromiso de los actores se refleja en la generación de indicadores, los cuales dependen de la información que compartan las agencias, institutos y ministerios. La evaluación y monitoreo depende del acceso a la información de Agencias y Ministerios.

Los costos implícitos para la coordinación y articulación de políticas y las evidentes ganancias en coordinar entre los actores posicionaron a la Secretaría como un articulador privilegiado para encaminar proyectos complejos. Estos proyectos son los que se incorporan al Plan Nacional TPC y a las hojas de ruta en 4 áreas: innovación, clima de negocios e inversiones, internacionalización y desarrollo de capacidades empresariales y humanas. Un elemento clave fue mantener la actualización y transparencia en los proyectos, que pueden consultarse en la web www.transformauruguay.gub.uy al igual que las herramientas e indicadores nacionales e internacionales disponibles.

En el 2019 se aprobaron en el Parlamento leyes impulsadas por el Sistema entre las que se encuentran: Régimen Simplificado de Exportaciones (TU Exporta), Parques Industriales y Parques Científico-Tecnológicos, Fomento de actividades de I+D para empresas privadas, Modificación al régimen de Defensa de la Competencia y Ley de Emprendimientos. Actualmente se está trabajando en la reglamentación y puesta en marcha de varias de ellas.





De forma adicional a las leyes impulsadas y su reglamentación, se indican algunos de los proyectos del Plan en los que se trabajó activamente desde la Secretaría durante este año:

Red de Centros de Competitividad Empresarial/Red de servicios de desarrollo empresarial: se incorporaron a Tacuarembó y Rivera, Centros de Competitividad Empresarial (CCE) en Paysandú, Salto y Canelones (Las Piedras y Ciudad de la Costa) y se inició el proceso para la instalación de un CCE en Paso de los Toros-Constitución y Durazno. Además, comenzó el proceso de preparación para las instituciones preexistentes en territorio que serán parte de la Red de Servicios de Desarrollo Empresarial, conjuntamente con los CCE existentes.

Integración de la agenda de Género a Transforma Uruguay: se buscó incorporar una visión de género que nos permita identificar correcciones a los instrumentos de política. Para esto, y para analizar los beneficiarios y buenas prácticas de políticas para incorporar a las mujeres en el mundo emprendedor y empresarial se encuentra en curso una consultoría con apoyo del PNUD para ayudar en el cumplimiento del ODS N°5.

Atracción de líderes globales en I+D: se encuentra en curso un estudio de prefactibilidad para la instalación de Centro Biotecnológico en Alimentos (Cultivos, Alimentos y Ganado), desarrollado por la Universidad Nacional de Seúl. Este es un proyecto que se está trabajando de forma conjunta con SNCYT, MGAP, MIEM, LATU, INIA, UDELAR y CONICYT.

Programa de contratación pública e innovación/Desarrollo de productores agropecuarios familiares y contratación pública: se trabajaron dos líneas diferentes vinculadas a compra pública. La primera es la reglamentación e identificación de pilotos que utilicen compra pública innovadora. La segunda refiere a implementación en las compras de alimentos realizadas por Unidad Central de Compras y Adquisiciones (UCCA) del régimen de reserva de las Organizaciones Habilitadas (Ley 19292).

Mejora en el Clima de Negocios/eficiencia de la Burocracia Pública: se continuó trabajando en conjunto con AGESIC y VUCE para mejorar el clima de negocios y la eficiencia de la burocracia pública, con foco en el MIEM y en el MSP.

Programa de Digitalización de PYMES: Se trabajó con diferentes instituciones para impulsar un programa integral vinculado a la digitalización de las PYMES, implementando las primeras etapas.



Hojas de ruta y estrategias: Se coordinaron los primeros proyectos de impulso a las hojas de ruta definidas.

Rendición de Cuentas

Como se indicó, los proyectos que componen el Plan y las hojas de rutas sectoriales son aquellos que requieren de la articulación y coordinación entre varias instituciones y la esencia de Transforma Uruguay es fomentar esta nueva forma de trabajar entre los actores.

Cada uno de los proyectos cuenta con Instituciones Responsables e Instituciones Participantes. La Secretaría presta apoyo a todos los proyectos con diferente tipo de participación donde coordina, participa o monitorea, lo que puede observarse en la Tabla 3. Por último, la Secretaría participa activamente en las reuniones de gobernanza de la Hoja de Ruta Forestal Madera, la Hoja de Ruta Ciencia de Datos y Aprendizaje Automático, de la Estrategia BIM Uruguay y del Plan de acción en Economía Circular. En el siguiente cuadro se indican los documentos y el estado de estos proyectos:

Tabla 3 – Responsabilidad de la Secretaría en Proyectos

Documento	Coordina	Participa	Monitorea	No iniciado	Total
Plan 2019	21	12	8	6	47
Estrategias y hojas de ruta	2	24	10	24	60
Total					107

Fuente: Secretaría

Sección 3: Próximos Pasos

En 2020 se aspira a continuar trabajando para asegurar la coordinación de las políticas de internacionalización, innovación, desarrollo de capacidades y de clima de negocio, para mejorar la competitividad del país, a través de la implementación de los proyectos previstos en el Plan 2018 y las hojas de ruta y la revisión continua de los programas de apoyo.



Se espera incrementar el dialogo con los diferentes actores, públicos y privados, y contar con un Plan revisado a fines de 2020 donde se contemple una estrategia de profundización en algunas áreas y sectores, así como un mayor alcance territorial.

Conclusiones

En estos 3 primeros años de implementación, la Secretaría logró trabajar bajo la esencia de su creación, entendiendo que representa una forma de trabajar basada en la articulación, coordinación y cooperación entre actores públicos, entre actores privados, y entre públicos y privados.

Durante el año 2019 el gran desafío fue la implementación de las hojas de ruta en los sectores priorizados y la consecución de proyectos relevantes a la esencia del Sistema. Entendemos que continuar con la articulación entre todos los actores fomentará el éxito de la ejecución.



UruguayNatural

Torre Ejecutiva Norte, piso 6, oficina 609. Montevideo – Uruguay
transformauruguay.gub.uy