





Secretaría de Transformación Productiva y  
Competitividad.

## INFORME DE ACTIVIDADES

AÑO 2017







|   |    |
|---|----|
| Introducción.....   | 6  |
| Sección 1: Instalación de la Secretaría.....                                | 7  |
| Estructura Interna.....   | 8  |
| Acciones Desarrolladas .....  | 13 |
| Sección 2: Plan Nacional de Transformación Productiva y Competitividad..... | 16 |
| Cronograma de Trabajo.....  | 16 |
| Acciones desarrolladas.- Proyectos iniciados .....                          | 19 |
| Sección 3: Acciones 2018 .....  | 22 |
| Conclusiones.....   | 23 |





## 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, entre actores privados y entre públicos y privados. La razón de ser de Transforma Uruguay es agregar valor, y en consecuencia, se pone el foco en aquellos proyectos en los cuales dicha forma de trabajar es condición necesaria para su estructuración y buena ejecución.

El presente documento tiene por objeto informar al Gabinete de Transformación Productiva y Competitividad, las actividades desarrolladas por la Secretaría de Transformación Productiva y Competitividad (en adelante la Secretaría) durante el año 2017.

Con esta finalidad, el informe se divide en 3 secciones. Por un lado, se presentan las actividades desarrolladas para la instalación de la Secretaría y la organización de su estructura. Por otro lado, se presentarán las tareas realizadas con las demás instituciones, para llevar adelante la realización del Plan Nacional de Transformación Productiva y Competitividad. Por último, se presentan las principales líneas de acción que se desarrollarán durante el año 2018, además de dar seguimiento a las actividades ya iniciadas.



## Sección 1: Instalación de la Secretaría

El Sistema Nacional de Transformación Productiva y Competitividad fue creado por Ley N° 19.472, aprobada el 23 de diciembre de 2016, con la finalidad de promover el desarrollo económico productivo e innovador, con sustentabilidad, equidad social y equilibrio ambiental y territorial.

En este marco se crean nuevas figuras institucionales: el Gabinete de Transformación Productiva y Competitividad<sup>1</sup>, la Secretaría de Transformación Productiva y Competitividad y los Consejos Sectoriales. El Gabinete de Transformación Productiva y Competitividad (en adelante Gabinete Ministerial) es el órgano rector de Transforma Uruguay.

Por su parte, la Secretaría es el órgano de apoyo técnico y articulador del Sistema, funcionando en la órbita de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP) y depende jerárquicamente del Gabinete Ministerial. Según la normativa, dentro de sus cometidos se encuentran:

- A) Proporcionar al Gabinete el apoyo técnico correspondiente, según el mismo requiera para el cumplimiento de sus cometidos.
- B) Articular y coordinar acciones de las instituciones integrantes del Sistema según lo disponga el Gabinete.
- C) Realizar el seguimiento de las actividades del Sistema en el marco del Plan Nacional de Transformación Productiva y Competitividad y de la implementación de las definiciones adoptadas por el Gabinete.
- D) Someter a consideración del Gabinete propuestas en relación con las materias del Sistema, en coordinación con las instituciones con competencias en la materia correspondiente.
- E) Implementar un Observatorio Productivo a efectos de recopilar, sistematizar y analizar información sobre producción y exportación de bienes



---

<sup>1</sup> 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.





y servicios, inversiones, ambiente de negocios y aspectos relacionados, de modo de apoyar la adopción de definiciones por parte del Gabinete.

F) Desarrollar un mecanismo de evaluación y monitoreo de las acciones del Sistema y sus impactos.

G) Identificar las actividades realizadas en el marco del Sistema orientadas a la promoción de la transformación productiva, incluyendo la información del monto de apoyo asignado, cuando corresponda, así como la caracterización de las mismas en función de un conjunto de indicadores de transformación productiva.

H) Desarrollar cualquier otra actividad que disponga el Gabinete.

### ***Estructura Interna***

Atendiendo a los cometidos de Transforma Uruguay, del Gabinete Ministerial y de la Secretaría, se presenta a continuación la estructuración por áreas de esta última y sus funciones respectivas.

La organización de la Secretaría contempla un Secretario y un Coordinador y se estructura en tres áreas de trabajo, así como con especialistas transversales a su tarea (PYMEs, TICs, entre otros). Estas áreas son: el área responsable por el seguimiento de proyectos incluidos en los planes nacionales de transformación productiva, el Observatorio Productivo (OP) y el área de análisis y recomendación de políticas.



Al/la **Secretario/a** 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 necesarias con los demás integrantes de Transforma Uruguay, la Secretaría 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.
- Elaborar y elevar a la Dirección de OPP el presupuesto anual de la Secretaría.
- Liderar propuesta o implementación de programas e instrumentos de especial relevancia, en coordinación con las instituciones competentes.



Al/la **Coordinador/a General** 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 de los especialistas sectoriales.
- Liderar los procesos de planificación estratégica y operativa de la Secretaría.
- Coordinar las acciones de comunicación de Transforma Uruguay y de la Secretaría, articulando con el Área de Comunicaciones de OPP cuando corresponda.
- Liderar el proyecto de interconexión informática entre Agencias, Institutos y otros organismos de Transforma Uruguay, con el apoyo de la Unidad de TIC's de la Secretaría<sup>2</sup>.
- Coordinar la implementación de los Consejos Consultivos.
- Coordinar propuesta o implementación de programas o instrumentos que corresponda, en coordinación con las instituciones competentes.
- Delegar funciones en los Coordinadores de las áreas y avocarse las mismas, en consulta con el/la Secretario/a.

Al **Área Plan Nacional de Transformación Productiva y Competitividad** corresponde:

- Consolidar propuesta de Plan Nacional de Transformación Productiva y Competitividad, asegurando su consistencia con los lineamientos, prioridades y metas del Sistema, y promoviendo la racionalización de recursos (actividad; organismo/s responsable/s; cronograma).
- 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.

---

<sup>2</sup>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 y/o ventajas de compartir información entre los organismos y con la Secretaría.
3. Diseñar e implementar un sistema.



- Preparar convocatorias, agendas comentadas, actas/ayudas 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.

Al **Área Políticas e Instrumentos** corresponde:

- 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 claves para la transformación productiva y la competitividad, que hasta el momento no han tenido un abordaje integral desde esta perspectiva.
- Implementar una Unidad de Evaluación y Monitoreo:
  - 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 el seguimiento y control uniforme y centralizado de los diversos mecanismos de apoyo público al desarrollo productivo.
  - 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 las mismas.
- Elaborar anualmente informe de los resultados de los diferentes mecanismos de apoyo público al desarrollo productivo.

Al **Observatorio Productivo** 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 educativas y otras que puedan contribuir a la generación de información y conocimiento relevantes 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 geo-referenciación.
- Procesar datos de fuentes disponibles pero no empleadas hasta el momento a efectos de mejorar o completar las estadísticas existentes (por ejemplo: D.G.I; Zonas Francas).
- 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 rankings 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.
- Elaborar el Informe Anual de Transforma Uruguay.
- Realizar los informes y análisis que el Gabinete Ministerial solicite, y en todos los casos, adaptar los informes a las necesidades del mismo, procurando estandarizar formatos, periodicidad, etc.



A la Unidad de TIC corresponde:

- 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.

Con el objetivo de hacer operativa esta estructura, se firmó un Convenio de Cooperación entre la OPP y el Instituto de promoción de la inversión y las exportaciones de bienes y servicios e imagen país (Uruguay XXI). En este sentido, es Uruguay XXI quien realiza la gestión administrativa de los fondos.

Con la finalidad de establecer un criterio unificado para organizar la administración, se acordó -entre esta Secretaría y Uruguay XXI- un Manual de Procedimiento de Compras.

### ***Acciones Desarrolladas***

Una de las primeras líneas de trabajo desarrollada por la Secretaría se centró en la institucionalización del Sistema, para lo cual en primera instancia se realizó la **reunión del Gabinete Ministerial**<sup>3</sup>. En su reunión inicial<sup>4</sup> se trataron dos temas centrales, por un lado, el funcionamiento de la Secretaría, y por otro, las bases para la construcción del Plan Nacional de Transformación Productiva y Competitividad.

En referencia al primer punto se acordó la puesta en funcionamiento de dos Comisiones Ministeriales -Comisión Ministerial de Comercio Exterior (a efectos de dar continuidad a la CIACEX) y Comisión Ministerial de Innovación-, la integración del Equipo de Coordinación y la estructura interna de la Secretaría.

Asimismo, en ésta instancia se aprobaron las bases del Plan Nacional de Transformación Productiva y Competitividad y la metodología de trabajo aplicable.

---

<sup>3</sup> Durante el 2017 el Gabinete se reunió en 3 ocasiones. En el informe se detallan aquellas que hacen referencia al Plan Nacional. Existió una tercera reunión, el 12 de octubre, que tuvo como único tema de agenda, las trabas impuestas por Brasil a los productos lácteos de producción nacional.

<sup>4</sup> Se realizó el 15 de mayo de 2017 en las oficinas de Torre Ejecutiva.



La última reunión del Gabinete Ministerial fue el 31 de octubre para aprobar el Plan Nacional de Transformación Productiva y Competitividad y ultimar los detalles de su presentación.

Asimismo, como parte de la institucionalización del Sistema, se convocó el **Equipo de Coordinación**. Este grupo está conformado por representantes ministeriales y se reunieron en 6 oportunidades durante el 2017<sup>5</sup>.

Durante estos encuentros de trabajo se delimitaron las prioridades para incluir en el Plan Nacional de Transformación Productiva y Competitividad.

Otra línea de acción se enfocó en la comunicación del Sistema. En el marco del desarrollo del **Plan de Comunicación** del Sistema, se realizó un llamado para diseñar el **Manual de Marca**. Este punto se considera de importancia porque hace visible los valores y objetivos del mismo. Es por esta razón que, luego de recibir varias opciones, se decidió dar a conocer al Sistema Nacional de Transformación Productiva y Competitividad como Transforma Uruguay; expresión que reúne los siguientes conceptos: activación, cambio profundo, planificación descentralización, marca país, valor nacional.

Asimismo, dentro del Plan de Comunicación, se definió una agenda de trabajo con los comunicadores de las instituciones que conforman Transforma Uruguay, con la finalidad de, no solo dar a conocer la nueva institucionalidad, sino también buscar sinergias para la labor diaria. En este sentido, se desarrollaron reuniones mensuales para coordinar las tareas.

En referencia a la presencia de Transforma Uruguay en las redes, se diseñó e implementó el portal web, canal de youtube, twitter y LinkedIn<sup>6</sup>. Los contenidos publicados en estos espacios se validaron con el equipo de Comunicadores.

---

<sup>5</sup> En la primera reunión del Equipo de Coordinación se acordó que los 2dos viernes de cada mes se celebrarían las reuniones.

<sup>6</sup> La elección de estas redes sociales, se justifica con el perfil de usuarios al cuál es importante llegar y debido a que son las redes más usadas, en promedio, por las instituciones que conforman Transforma Uruguay.



Por último, se definió la **Planificación Estratégica** de la Secretaría. Dicha planificación tiene por objetivo 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.

El alcance incluye la definición de la misión y la visión de la Secretaría, la definición de los objetivos estratégicos para el período, las iniciativas estratégicas y el Plan operativo. De la misma forma incluye las actividades de seguimiento de la implementación de los planes de acción y la identificación y aplicación de medidas correctivas en el caso de desvíos respecto a la planificación.

Por otro lado, dentro de las tareas desarrolladas, en el marco de la instalación del área de Observatorio Productivo, se realizó la definición de los **Indicadores de Transformación Productiva** en el primer semestre y actualmente se encuentran en la etapa de desarrollo de las aplicaciones para su presentación.

Asimismo, se prepararon informes de **Ranking Internacional** basados en el Doing Business (DB), el Índice de Competitividad Global (ICG) y el Índice Global de Innovación (IGI).







## Sección 2: Plan Nacional de Transformación Productiva y Competitividad.

Tal como fue indicado en la sección anterior, la elaboración y presentación del Plan Nacional de Transformación Productiva y Competitividad fue la tarea principal de la Secretaría durante el 2017.

Para cumplir con este objetivo, se estableció un cronograma de trabajo que, no solo permitió ordenar las tareas sino también, contar con la mayor cantidad de actores en cada etapa. Logrando la representatividad buscada de todos los sectores (miembros de Transforma Uruguay, sector privado, economía social, academia y trabajadores). En los siguientes párrafos se presentarán las acciones desarrolladas.

### *Cronograma de Trabajo*

Para establecer un cronograma de trabajo fue necesario contar con la primera reunión del Gabinete que aprobara las Bases Generales del Plan. Como ya fue indicado, esta reunión se realizó sobre mediados de mayo, permitiendo iniciar el mes de junio con las presentaciones a los diferentes actores involucrados.

Se dedicaron los siguientes dos meses a mantener reuniones con las instituciones más relevantes para realizar los ajustes pertinentes. Asimismo, se hicieron consultas tanto en el ámbito académico como en el empresarial y sindical. Para una tarea más consistente, se estableció una reunión mensual con la Comisión de Desarrollo Productivo del PIT-CNT. Durante el mes de agosto se recibieron y recopilaban todas las propuestas y sugerencias recibidas y se elaboró el Perfil del Plan con las posibles fechas de inicio y con sus principales hitos.

Este trabajo fue presentado en la reunión del Equipo de Coordinación para su aprobación. Posteriormente se redactó un documento que incluía todos los proyectos divididos en 4 áreas de acción, conformando el Borrador del Plan.



Durante las siguientes semanas se realizó la Consulta Pública<sup>7</sup> a través del portal web de Transforma Uruguay. Por otro lado, se remitieron directamente 94 consultas a personas y/o instituciones referentes públicas, instituciones, privadas y academia. Finalizada la misma, se recibieron las siguientes respuestas:

| Gobierno / Instituciones   | Sector Privado  | Academia  | Otros  |
|--|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• MIEM</li><li>• MVOTMA</li><li>• MGAP</li><li>• MINTUR</li><li>• LATU</li><li>• INIA</li><li>• ANII</li><li>• URUGUAY XXI</li><li>• Congreso de Intendentes</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• CUDECOOP</li><li>• CUTI</li><li>• CIU</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• PEDECIBA</li><li>• IECON</li><li>• UDELAR</li><li>• UCUDAL</li><li>• CLAEH</li><li>• UTEC</li><li>• ANCIU</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• CEI</li><li>• Agencias de Desarrollo (Salto – Rivera)</li><li>• Particulares</li></ul> |

Fuente: Transforma Uruguay

Una vez que las consultas, sugerencias o propuestas fueron procesadas, se presentó el documento final al Equipo de Coordinación, para su posterior y final aprobación en el Gabinete<sup>8</sup>.

La presentación del Primer Plan Nacional de Transformación Productiva y Competitividad la realizó el Gabinete, el día 9 de noviembre con la presencia del Presidente de la República, Dr. Tabaré Vázquez.



<sup>7</sup> La Consulta Pública se realizó desde el 26 de setiembre y hasta el 15 de octubre. Ver: <https://www.transformauruguay.gub.uy/es/plan-nacional>

<sup>8</sup> La segunda reunión del Gabinete tuvo lugar el 31 de octubre.



La definición de este Plan Nacional tiene por objetivo establecer los lineamientos para impulsar una agenda de temas interrelacionados que impactan directamente en la capacidad de transformación productiva del país y su competitividad.

El Plan es interanual (2017-2021) y se estructura en proyectos, un total de 57, para los cuales se establecen hitos, plazos, responsables y participantes. No todo proyecto relevante para la transformación productiva y la competitividad es necesariamente parte del Plan. Éste hace foco en aquellos proyectos que requieren de la articulación/coordinación de varias instituciones y que tienen un impacto potencial sustantivo en el área respectiva. Es decir, aquellos casos en los que el enfoque de sistema vuelve factibles las actividades, facilita sustantivamente su concreción o les aporta una visión integral que potencia sus resultados. En este sentido, la mayoría de los proyectos incluidos en el primer Plan han sido generados a partir de Transforma Uruguay o han sido retomados en el nuevo marco luego de no haber progresado lo suficiente en intentos previos. También hay algunas inclusiones de proyectos en curso, en tanto se ha entendido que el ámbito articulado contribuirá a ampliar su alcance y resultados.

En su primera versión, está estructurado por proyectos en cuatro áreas de interés: Innovación, Desarrollo de Capacidades (Gestión Humana y Empresas), Clima de Negocios e Internacionalización<sup>9</sup>.



<sup>9</sup> El Plan también lo integran los Proyectos referentes a la Secretaría de Transformación Productiva y Competitividad, bajo el área: “Construcción Soporte Institucional y de información”, sumando un total de 5 en esta primer instancia.



Asimismo, se identifica el estado del proyecto, según se encuentre en estudio, en planificación o en ejecución. Se ha procurado identificar como máximo dos instituciones responsables en cada uno de ellos, aquellas que se encargarán de la función de articulación y coordinación del mismo, con el apoyo de la Secretaría, cuando corresponda. En la mayoría de los casos tienden a estar identificadas las instituciones del Sistema, a partir de sus competencias respectivas, no obstante se incorporarán los actores interesados, públicos y privados, al momento de discutir cada proyecto.

### ***Acciones desarrolladas.- Proyectos iniciados***

De los 57 proyectos que componen el Plan, 33 tenían estipulada fecha de inicio de ejecución en 2017. De estos, 29 proyectos se iniciaron (88%), los 4 faltantes, no los podemos considerar “en ejecución” porque se realizaron conversaciones y reuniones exploratorias.

De los 29 proyectos iniciados en 2017, 27 tenían planificado el primer hito, en el año 2017. De estos, 18 lo alcanzaron, es decir el 66%. El siguiente cuadro detalla estos casos:

| <b>Proyecto</b>                                   | <b>Acción</b>                               | <b>Fecha cumplido</b> |
|---|---|-----------------------|
| <b>Parques Industriales</b>                       | Envío de Proyecto de Ley al Parlamento      | Noviembre 2017        |
| <b>Red Agentes atracción de Inversiones</b>       | Firma de Convenio entre MRREE y Uruguay XXI | Noviembre 2017        |
| <b>Antenas Comerciales</b>                        | Firma de Convenio entre MRREE y Uruguay XXI | Noviembre 2017        |
| <b>Proexport +</b>                                | Programa adjudicado                         | Diciembre 2017        |
| <b>Preaceleración Start Ups</b>                   | Programa 500 StartUps completado            | Noviembre 2017        |
| <b>IPPALC</b>                                     | Envío de información a OECD                 | Setiembre 2017        |
| <b>Portal Emprendedor</b>                         | Lanzamiento Portal                          | Diciembre 2017        |
| <b>Atracción de talento</b>                       | Firma de Protocolo                          | Diciembre 2017        |
| <b>Mejora en el clima de negocios</b>             | Encuesta para identificar restricciones     | Diciembre 2017        |
| <b>Facilitación del comercio de mercancías</b>    | Primera convocatoria al Grupo de Trabajo    | Octubre 2017          |
| <b>Sistema de alerta temprana: automatización</b> | Grupo de trabajo constituido                | Octubre 2017          |



|  |  |                |
|--|--|----------------|
| <b>Ciencia y tecnología en la producción de alimentos</b>              | Constitución de grupo de trabajo interinstitucional  | Julio 2017     |
| <b>Centros de Competitividad Empresarial</b>                           | Firma de Acuerdo Marco ANDE-INEFOP-Secretaría        | Octubre 2017   |
| <b>Promoción Focalizada de Imagen y Marca País</b>                     | Agenda de acciones 2018 definida                     | Noviembre 2017 |
| <b>Inventario de Programas e Instrumentos de Desarrollo Productivo</b> | Inventario concluido y circulado a las instituciones | Agosto 2017    |
| <b>Observatorio Productivo</b>   | Observatorio Productivo constituido                  | Mayo 2017      |
| <b>Programa Conciencia Agropecuaria</b>                                | Grupo de trabajo establecido                         | Diciembre 2017 |
| <b>Registro Único de Consultores</b>                                   | Propuesta preliminar acordada                        | Diciembre 2017 |

Fuente: Transforma Uruguay

Registro gráfico de algunos ejemplos:





Frente: Transforma Uruguay

Referencias: Proceso de implementación del Centro de Competitividad Empresarial en Rivera; Firma de Convenio de Antenas Comerciales; Presentación del portal "Uruguay Emprendedor"; Presentación del programa Proexport+; Taller de Registro de Consultores donde se acordó la Propuesta Preliminar; Participantes del Programa 500 Startups; Taller para la construcción de un plan estratégico en Ciencia, Tecnología e Innovación para el sector alimentario con la participación del Sr. Declan Troy.



### Sección 3: Acciones 2018

Como se explicó en las secciones anteriores, el Plan Nacional es interanual, por tanto, para el próximo año se debe dar seguimiento a aquellos proyectos iniciados y dar inicio a aquellos que estén planificados.

Sin embargo, esta no es la única acción a desarrollar. Se entiende imprescindible avanzar en las siguientes líneas de trabajo:

- La constitución del **Consejo Consultivo** de Transformación Productiva y Competitividad como primer paso en la consolidación de una institucionalidad público-privada en las materias de *Transforma Uruguay*.
- El establecimiento de una modalidad de trabajo conjunto con los **Gobiernos Departamentales y otros actores de los territorios** con el objeto de asegurar el alcance nacional efectivo de *Transforma Uruguay*.
- La promoción de la participación de los **entes comerciales o industriales del Estado** en el diseño e implementación de actividades de *Transforma Uruguay* (en particular, ANTEL, UTE, OSE, ANCAP y ANP).
- Incorporación de las instituciones educativas y académicas a algunos proyectos del Plan.
- Incorporación de **nuevos proyectos**, que atiendan a las temáticas relevantes y que no se estén atendiendo.



## Conclusiones

Como se explicó en el presente Informe, Transforma Uruguay es una forma de trabajar basada en la articulación, coordinación y cooperación entre actores públicos, entre actores privados y entre públicos y privados. Esta forma es condición indispensable para poder realizar una correcta ejecución de los proyectos que permitan lograr la transformación productiva y mejorar la competitividad del país.

Para lograr estos objetivos es fundamental que los miembros de Transforma Uruguay comprendan esta modalidad y la apliquen entre ellos, alcanzando las sinergias que sean necesarias.

Por otro lado, en este proceso de implementación y el funcionamiento de Transforma Uruguay se deben mantener los principios rectores definidos por el Gabinete Ministerial, a saber:

- Focalización.
- Buenas prácticas en las políticas públicas.
- Especialización y articulación interinstitucional.
- Amplia participación de los interesados.
- Sistematizar, potenciar y completar.





Torre Ejecutiva Norte, piso 6, oficina 609. Montevideo – Uruguay  
[transformauruguay.gub.uy](http://transformauruguay.gub.uy)