



## CONVENIO

### ENTRE LA OFICINA DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO Y LA UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA- CENTRO UNIVERSITARIO DE TACUAREMBÓ

**CONVENIO.** En la ciudad de Montevideo, a los 30 del mes de diciembre del año dos mil catorce, entre:

**POR UNA PARTE:** La OFICINA DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO (OPP) de la Presidencia de la República, con Sede en esta Ciudad y Domicilio en Plaza Independencia "Torre Ejecutiva" Piso 5, representada por su Director Ec. Gabriel Frugoni.

**POR OTRA PARTE:** La Universidad de la República - Centro Universitario de Tacuarembó (en adelante UDELAR- CUT), con sede en Tacuarembó y Domicilio en Joaquín Suarez N° 213, representada por el Rector Dr. Roberto Markarian, acuerdan celebrar el presente Convenio que se regirá por las siguientes cláusulas:

#### PRIMERO: ANTECEDENTES

Uruguay Más Cerca – División Desarrollo Económico Local (UMC-DEL), funciona dentro de la órbita del Área de Políticas Territoriales (APT) de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, incorporando la labor del Programa de Microfinanzas para el Desarrollo Productivo, el Programa de Apoyo al Sector Productivo (PASP), el Programa de Competitividad de Conglomerados y Cadenas Productivas (PACC) y el componente productivo del Fondo de Desarrollo del Interior (FDI), dotando de coherencia interna, mayor eficiencia e impacto a los proyectos productivos que funcionan en el APT, enmarcándolos en procesos de desarrollo económico local con un enfoque de cercanía.

El objetivo general de Uruguay Más Cerca- División de Desarrollo Económico Local es contribuir a la generación de una política de desarrollo económico territorial en el país, que busque la reducción de los desequilibrios territoriales a través del fortalecimiento



de las capacidades locales, y la generación y el aprovechamiento de las oportunidades económicas por parte de las mypes, emprendedores y sectores productivos; con un enfoque inclusivo y de cercanía, de manera integral y sostenible económica, social y ambientalmente.

En este sentido, es fundamental el apoyo al fortalecimiento de capacidades vinculadas a la formación, investigación y extensión, así como la implementación de proyectos que den continuidad al desarrollo de políticas públicas con foco en la inclusión y el desarrollo económico local, así como la sistematización de experiencias vinculadas a políticas territoriales y productivas a nivel local.

Por su parte, la UDELAR, a través del Centro Universitario de Tacuarembó se ha involucrado activamente en procesos de desarrollo territorial de la región noreste de nuestro país, a través de diversas actividades de investigación, formación y extensión, así como relacionamiento con otras instituciones del medio, apoyando ámbitos e instrumentos que fomentan el desarrollo local, tales como la Agencia de Desarrollo de Tacuarembó, la Mesa de Desarrollo Local y el Programa de Desarrollo de Proveedores de Tacuarembó, entre otros.

El proyecto presentado contribuye un aporte fundamental a las líneas estratégicas de Uruguay Más Cerca –DEL, relativas a la generación de un entorno favorable para el desarrollo económico local, con énfasis en la generación de nuevos conocimientos vinculados al desarrollo económico local y la sistematización de experiencias productivas a nivel territorial.

#### **SEGUNDO: OBJETO**

El presente convenio tiene como objetivo principal la sistematización y proyección de experiencias de articulación productiva con las cadenas de valor de la Región Noreste como base para el futuro Observatorio Productivo de la Región, en el marco de un proceso de planificación del desarrollo económico territorial.

El **Anexo 1** del presente Convenio, constituye el conjunto de Proyectos asociados al mismo, los cuales definen los objetivos establecidos, las actividades a desarrollar y los recursos asignados a cada actividad.

### **TERCERO: ACTIVIDADES**

Este convenio comprenderá actividades referentes a:

- Analizar las acciones llevadas a cabo por los proyectos relacionados con el sistema productivo que se han implementado en el territorio de la región noreste hasta el momento, así como su influencia a nivel socio-económico.
- Fomentar y fortalecer el intercambio interinstitucional entre las entidades locales y nacionales presentes en el territorio, así como impulsar procesos de planificación estratégica a nivel territorial, para continuar trabajando coordinadamente en estos temas.
- Proponer estrategias de trabajo futuro para los proyectos específicos y sentar las bases del Observatorio Productivo Regional;
- Difundir y sensibilizar sobre la importancia del desarrollo y el fortalecimiento de las micro y pequeñas empresas y de las cadenas de valor del departamento, como motor productivo y de cohesión social de la región.

### **CUARTO: COMPROMISOS**

La OPP se compromete por el presente convenio a:

- i) Designar la contraparte técnica del equipo técnico que dará seguimiento a los productos, liderado por el Referente Regional.
- ii) Revisar los informes finales y formular observaciones y comentarios en los plazos acordados en el cronograma de entrega de los productos.
- iii) Aprobar oficialmente los productos y proceder a los pagos acordados en el calendario de pagos.
- iv) Financiar hasta la suma de **\$ 812.283** (ochocientos doce mil doscientos ochenta y tres pesos uruguayos), no reembolsables, para la implementación de las actividades descritas en el punto tercero de este convenio. La transferencia se realizará en una única partida, luego de firmado el presente convenio.





El Centro Universitario de Tacuarembó se compromete a:

- i) Desarrollar las actividades y productos comprendidos en este convenio.
- ii) Designar una contraparte técnica y equipos de trabajo para cada uno de los productos, los cuales deberán contar con la aprobación oficial de la OPP.
- iii) Presentar los informes finales de cada uno de los productos en los plazos y formatos acordados por las partes. Las observaciones y comentarios formulados por la OPP deberán ser respondidos en los plazos definidos por las partes y de forma que no afecten la duración acordada para el convenio.
- iv) Rendición del uso de los fondos transferidos a los sesenta días contados a partir del último día del mes en el que se recibieron los mismos. Se deberá adjuntar informe de revisión limitada y declaración del jerarca, según Pronunciamiento N° 20 del Colegio de Contadores, Economistas y Administradores del Uruguay, de acuerdo a lo establecido en la Ordenanza N° 77 del Tribunal de Cuentas de la República, y cumpliendo con los artículos N° 132 y 159 del TOCAF.
- v) Será responsabilidad de la institución, recopilar y centralizar toda la información recogida durante la intervención la cual deberá estar disponible en cualquier momento que UCM-DEL la requiera, previendo un responsable dentro del equipo executor que se encargue de la recolección de información y de la entrega de los reportes correspondientes y del seguimiento de los mismos.
- vi) Entregar de forma bimensual el registro de la base de datos (adjunta en el anexo 2) al área de evaluación y monitoreo de UMC-OPP, vía correo electrónico a [uruguaymascerca@opp.gub.uy](mailto:uruguaymascerca@opp.gub.uy).
- vii) Presentación de un informe final del proyecto, con fecha no superior al mes de concluido el mismo.

#### **QUINTO: PRODUCTOS ENTREGABLES**

Los productos a entregar por parte de la institución serán:

- i) Informes trimestrales de rendición del uso de los fondos
- ii) Informes trimestrales de avance en las actividades realizadas
- iii) Informe bimensual de registro de base de datos

iv) Informe final de proyecto

#### **SEXTO: DURACIÓN**

La duración de este convenio será de hasta el 31 de diciembre de 2015, a partir de la firma del mismo.

#### **SÉPTIMO: COMUNICACIÓN Y VISIBILIDAD**

El presente convenio establece también que todas las acciones y/o proyectos realizados en el marco del mismo deben contemplar el uso y respetar la imagen institucional de Uruguay Más Cerca – División Desarrollo Económico Local y de UDELAR-CUT. Esto implica que en cada material de difusión o producto de visibilidad acordado con la contraparte que se realizará en el marco de los respectivos proyectos (folleto, banner, cartel, dossier de prensa, audiovisual, publicaciones, etc), deberá incluir los logos e imagen institucional de UMC-DEL y UDELAR-CUT respetando las aplicaciones de la misma.

Asimismo, ambas instituciones deberán coordinar las instancias de difusión (lanzamiento, cierres, visitas) así como los contenidos de los productos y materiales vinculadas a la visibilidad del proyecto.

#### **OCTAVO: MONITOREO Y EVALUACIÓN**

Todas las acciones o proyectos realizados en el marco del presente convenio deberán ser debidamente monitoreadas y evaluadas, a partir de los indicadores principales de UCM-DEL de acuerdo a los indicadores detallados en la base de datos anexada (ver Anexo 2), así como los indicadores específicos de cada proyecto pautados de común acuerdo con la institución o instituciones solicitantes a partir del formulario respectivo.

#### **NOVENO: CONFIDENCIALIDAD Y USO DE INFORMACIÓN.**

Los derechos de autor de los documentos producidos serán de propiedad de la OPP y de UDELAR-CUT, pudiendo ser usado para fines académicos o institucionales con previa autorización de las partes.

#### **DÉCIMO: RESCISIÓN**

La Rescisión de este Convenio podrá ser dispuesta por las autoridades de los organismos firmantes conjunta o independientemente por escrito, con una anticipación de al menos sesenta días.

**UNDÉCIMO: DOMICILIOS Y COMUNICACIONES.** Las partes constituyen domicilios especiales en los indicados en la comparecencia. Las notificaciones deberán hacerse por medio fehaciente. Como acuse de recibo de la contraparte se considerará fehaciente cualquier medio usual, incluyendo el fax y el correo electrónico.

***En este estado, y de conformidad, las partes firman dos ejemplares de un mismo tenor, en el lugar y fecha de su otorgamiento.***

**Por UdelaR – CUT:**



Dr. Roberto Markarian  
*Rector*

**Por OPP:**



Ec. Gabriel Frugoni  
*Director*



## ANEXO 1

### Formulario para presentación de Proyectos<sup>1</sup>

### Uruguay Más Cerca – División Desarrollo Económico Local (UMC-DEL)

#### Resumen ejecutivo

<i>(ESCRIBIR EN ESTA COLUMNA)</i>	
<b>Nombre del Proyecto</b>	<b>Rescate de experiencias de articulación productiva en la Región Noreste como base para el futuro Observatorio Productivo de la región.</b>
<b>Temática a la que refiere</b> <i>(problemas a resolver con el proyecto, objetivos )</i>	<p>El departamento de Tacuarembó se ha caracterizado tradicionalmente por un perfil productivo donde han predominado las actividades agropecuarias y de servicios, con baja participación del sector industrial, siendo la industria cárnica, con fuerte trayectoria a nivel de comercio internacional, un pilar fundamental desde su instalación.</p> <p>En los últimos años el panorama económico empresarial del departamento ha experimentado una fuerte dinamización a partir de la radicación de empresas del rubro forestal-maderero y de generación de energía a partir de biomasa y más recientemente de energía renovable, representando un incremento significativo de las actividades netamente industriales del departamento e indirectamente de los servicios.</p> <p>A partir del año 2000, el incremento de la actividad en el sector forestal – maderero ha generado oportunidades para el Departamento de Tacuarembó pero también desafíos a la hora de saber responder desde todo punto de vista a las exigencias que la implantación de empresas de cierto porte, relacionadas con este sector, han implicado e implican.</p> <p>En este sentido, las instituciones de Tacuarembó, preocupadas por las dificultades detectadas en toda la cadena, así como las demandas de los otros sectores del departamento, han tratado de articular con las entidades nacionales y locales presentes en el territorio a los efectos de intervenir, a través de proyectos concretos que ayuden a fortalecer a las MIPYMES, interactuar con las grandes empresas del territorio y sostener acciones que promuevan el desarrollo económico local.</p> <p>En este momento, es necesario rescatar y analizar las lecciones aprendidas y buenas prácticas desarrolladas hasta ahora, relacionadas con los principales cadenas de valor presentes en</p>

<sup>1</sup>Completar los campos que correspondan al tipo de proyecto presentado. En caso de duda, consultar con referente técnico de UMC-DEL



	<p>el territorio y promover aún más la articulación a nivel institucional, a los efectos que ambas cosas puedan servir de base para la planificación y puesta en marcha de un Observatorio Productivo de la Región Noreste.</p> <p><b>Objetivo General del proyecto:</b> Poner en valor las experiencias producidas en el territorio y generar las condiciones favorables para la creación del Observatorio Productivo de la Región Noreste.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar las acciones llevadas a cabo por los proyectos relacionados con el sistema productivo que se han implementado en el territorio hasta el momento, así como su influencia a nivel socio-económico.</li> <li>• Fomentar y fortalecer el intercambio interinstitucional entre las entidades locales y nacionales presentes en el territorio, así como impulsar procesos de planificación estratégica a nivel territorial, para continuar trabajando coordinadamente en estos temas.</li> <li>• Proponer estrategias de trabajo futuro para los proyectos específicos y sentar las bases del Observatorio Productivo Regional;</li> <li>• Difundir y sensibilizar sobre la importancia del desarrollo y el fortalecimiento de las micro y pequeñas empresas y cadenas de valor del departamento, como motor productivo de cohesión social de la región.</li> </ul>
<b>Localización</b> (condiciones de accesibilidad al lugar y de ubicación en un mapa)	Departamento de Tacuarembó.
<b>Caracterización de la población objetivo</b> (Número estimado de beneficiarios directos e indirectos y Caracterización socioeconómica)	Con las actividades que se lleven a cabo a partir de las acciones previstas por el proyecto, resultarán beneficiadas más de 200 MIPYMES proveedoras de productos y/o servicios relacionados con las cadenas de valor e indirectamente toda la población del departamento de Tacuarembó.
<b>Plazo de ejecución</b>	7 meses
<b>Fecha de presentación del Proyecto</b>	Setiembre 2014
<b>Institución/es solicitante/s</b>	Departamento de Ciencias Económicas del Centro Universitario de Tacuarembó.
<b>Dirección</b>	Joaquín Suarez 215



Teléfono / Fax	+ 598 4632 3911
Dirección electrónica	bedelia@cut.edu.uy
Referente para el Proyecto(técnico y financiero, puede ser la misma persona)	Referente técnico; Gustavo Ferreira; Referente administrativo; Daniel Cal
Teléfono	+ 598 4632 3911
Dirección electrónica	<u>gustavo.ferreira@cut.edu.uy</u> // <u>dcal@cut.edu.uy</u>
Entidades socias	Agencia de Desarrollo de Tacuarembó, Asociación Empresarial de Tacuarembó, PDP Tacuarembó e Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias-INIA.
ID del proyecto (*Esta información será completado desde el Programa UMC-DEL)	2014_017

1.



## 2. Breve narración del Proyecto

### 1.1 Génesis del Proyecto

El departamento de Tacuarembó se ha caracterizado tradicionalmente por un perfil productivo donde han predominado las actividades agropecuarias y de servicios, con baja participación del sector industrial, siendo la industria cárnica, con fuerte trayectoria a nivel de comercio internacional, un pilar fundamental desde su instalación. Por otra parte, se puede afirmar que el departamento no ha desarrollado una cultura industrial y a su vez el departamento forma parte de la región noreste del país, menos desarrollada y con serios problemas de pobreza y desigualdad para sus habitantes.

En los últimos años el panorama económico empresarial del departamento ha experimentado una fuerte dinamización a partir de la radicación de empresas del rubro forestal-maderero y de generación de energía a partir de biomasa y más recientemente de energía renovable, representando un incremento significativo de las actividades netamente industriales del departamento e indirectamente de los servicios.

De esta forma, se ha generado una nueva dinámica que representa una ventana de oportunidades significativa para las MIPYMES locales como proveedoras. De hecho, estudios detallados que incluyen trabajo de campo permiten afirmar que algunas de ellas han conseguido desarrollarse y consolidarse exitosamente en ese rol.

En ese sentido, se puede constatar que ha existido un proceso de integración paulatino de las MIPYMES a las cadenas dinámicas del departamento, en el cual, aún con dificultades, se han registrado avances y se han desarrollado estrategias diferenciadas que se reflejan, por ejemplo, en diversas modalidades de contratación de servicios.

Por el lado de las grandes y medianas empresas demandantes, también se visualizan en algunos casos avances importantes no exentos de dificultades en la conformación de cadenas de proveeduría locales. Algunas de dichas empresas están dispuestas a emprender acciones conjuntas con proveedoras locales motivadas por cuestiones de responsabilidad social empresarial, consumo responsable y sustentabilidad ambiental.

Resulta especialmente interesante constatar que aún en un contexto signado por la crisis global, que ha tenido implicancias directas para las grandes empresas del sector forestal-maderero y su cadena de proveeduría (disminución de las exportaciones, postergación de inversiones planeadas), el panorama se percibe como positivo en el mediano y largo plazo, esperándose que la situación de crisis actual comience a revertirse.

Al mismo tiempo, las dificultades que han enfrentado las empresas demandantes ante el contexto de crisis global referido, exige, entre otras medidas, mayor eficiencia en su proceso productivo y a lo largo de la cadena de aprovisionamiento, lo cual se vería facilitado por una mayor proximidad entre ambas partes. Las condiciones actuales impuestas por los mercados internacionales exigen flexibilidad, capacidad de adaptación, reducción de costos, diferenciación de productos, mejor calidad, lo que solamente se logra si la cadena en su conjunto es capaz de incorporarlo.

En este contexto, y para tratar de dar respuestas a las dificultades detectadas, se diseñan y ejecutan en Tacuarembó el PDP-Programa de Desarrollo de Proveedores de Tacuarembó financiado por el BID-FOMIN y el Conglomerado Forestal Maderero Tacuarembó-Rivera



financiado por el PACC-Programa de Competitividad de Conglomerados y Cadenas Productivas de OPP.

El PDP es ejecutado por la Asociación Empresarial de Tacuarembó en colaboración con la Agencia de Desarrollo de Tacuarembó, quien está a su vez integrada por la Intendencia Departamental, el Instituto de Investigaciones Agropecuarias – INIA, el Centro Universitario de Tacuarembó perteneciente a la UDELAR y la Asociación Empresarial.

Tiene como objetivo general contribuir a la construcción de competitividad territorial en el departamento de Tacuarembó, generando un entorno local favorable al desarrollo empresarial, priorizando el segmento de las micro y pequeñas empresas, teniendo en cuenta los criterios de trabajo digno y sustentabilidad ambiental.

El objetivo específico del PDP es promover la integración competitiva de las micro y pequeñas empresas de Tacuarembó como proveedoras de servicios e insumos de las grandes y medianas empresas.

El proyecto trabaja para mejorar el vínculo entre las empresas proveedoras y las grandes empresas del Departamento de Tacuarembó (denominadas empresas tractoras). El fortalecimiento de las empresas proveedoras se concreta a través de la realización de encuentros, cursos de capacitación, diagnósticos y la implementación de planes de mejora a través de asesorías técnicas específicas. Se realizan también reuniones de coordinación, actividades dirigidas a las empresas tractoras y rondas de negocio.

Además de esto, y financiado por el PACC – Programa de Competitividad de Conglomerados y Cadenas Productivas de OPP, el Conglomerado Forestal Maderero de Tacuarembó-Rivera funcionó a partir de 2012 y su objetivo es ser un espacio de encuentro, coordinación, planificación y ejecución de acciones estratégicas público-privado. Este espacio asegura la representación de empresas del sector Forestal Madera (empresas industriales y productores forestales, etc) así como de instituciones relacionadas al sector. El sector Forestal - Madera es uno de los sectores definidos como prioritarios por el Gabinete Productivo.

Ambos proyectos, que podemos considerar como exitosos, han generado y están generando beneficios directos a MIPYMES del departamento a través de su fortalecimiento y de la implementación de acciones concretas.

El análisis de las experiencias y lecciones aprendidas en ambos proyectos, así como del sistema productivo en su conjunto, permitirá definir estrategias y líneas de trabajo que redunden en la continuidad de las acciones iniciadas, teniendo como prioridad la atención a las MIPYMES del departamento y promover la competitividad territorial y la cohesión e inclusión social.

En la actualidad la actividad moviliza aproximadamente 20.000 m<sup>3</sup>/mes de madera y 7.000 m<sup>3</sup>/mes de tableros, requiriendo servicios para su producción, traslado y además los correspondientes servicios de plantación, cosecha, diferentes servicios de proveedores, etc.

Sin embargo, en el último mes se ha producido el cierre de una de las empresas de este sector, hecho que ha dejado a más de 400 empleados sin trabajo. Ha afectado además a un gran número de MIPYMES proveedoras del departamento y se estima que se podrían perder 1600 puestos de trabajo relacionados con esas empresas de no contarse con una iniciativa favorable para la reapertura de la empresa tractora. Este hecho nos hace reflexionar y nos motiva aún más a seguir trabajando para fortalecer a las MIPYMES.



Por otro lado, se requiere la participación en forma coordinada y el fortalecimiento de la articulación institucional entre las distintas entidades que trabajan en el territorio en temas relacionados con el apoyo a MIPYMES. Es necesario reforzar el trabajo de la Mesa de Desarrollo Local, verificar la efectividad del trabajo en conjunto realizado hasta el momento e identificar oportunidades de trabajo futuro en sinergia.

Las acciones mencionadas anteriormente se consideran indispensables a los efectos de crear las condiciones favorables a nivel territorial e institucional que permitan concretar la realización de un Observatorio Productivo para la región.

La presencia de la Universidad de la República en Tacuarembó, con sus 10 polos de desarrollo universitario, las 8 carreras que funcionan actualmente y la formación académica de 800 estudiantes provenientes de Tacuarembó y otras departamentos, ha significado un antes y un después en la dinámica departamental y regional.

Asimismo, actualmente en Tacuarembó diversos programas y entidades se encuentran trabajando en temas relacionados con el fortalecimiento a MIPYMES y al desarrollo de nuevos emprendedores. La Mesa de Desarrollo de Tacuarembó realiza esfuerzos para poder intercambiar información entre las entidades que actúan en el territorio a los efectos de no superponer actividades.

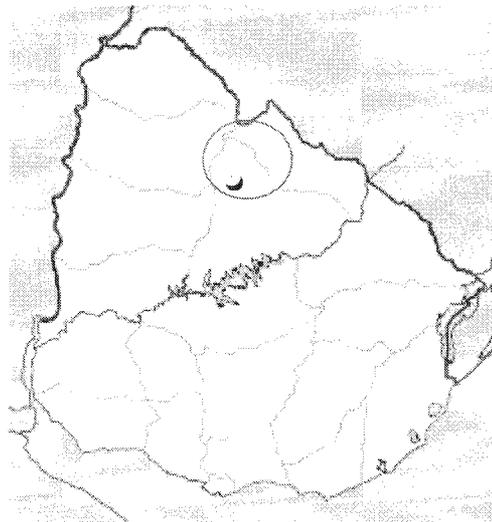
El apoyo de Uruguay Más Cerca permitirá analizar los temas con profundidad, continuar trabajando en la definición de los lineamientos a seguir y generar el fortalecimiento institucional que permita la articulación necesaria para alcanzar los objetivos trazados en forma eficiente y lograr un mayor impacto de las políticas públicas.

## 1.2 Ubicación

El proyecto se desarrollará en la ciudad de Tacuarembó y las actividades serán dirigidas también a MIPYMES de otras localidades del Departamento.

Por el efecto replica o contagio, y a través de actividades concretas de transferencia de experiencias, podrán beneficiarse además MIPYMES y entidades de los Departamentos cercanos (Rivera y Cerro Largo).

Tacuarembó





### 1.3 Análisis de la población objetivo y aporte del proyecto a instituciones participantes

#### Beneficiarios directos:

A través de las actividades del proyecto, se verán beneficiadas las **5 instituciones participantes** y MIPYMES del Departamento de Tacuarembó.

Se desarrollarán actividades y se planificarán estrategias de trabajo que permitirá seguir fortaleciendo indirectamente, a las más de 200 MIPYMES del Departamento relacionadas con el sector productivo y especialmente el forestal-maderero. El perfil empresarial muestra que estas empresas cuentan con propietarios que son ex empleados de otras empresas que han decidido abrir su propia actividad, conociendo en la mayoría de los casos muy bien el oficio o actividad a la que se dedican pero careciendo casi o totalmente de formación en gestión empresarial, herramientas para la comunicación, elaboración de planes de negocio y planificación a nivel general.

Las instituciones socias del proyecto, así como las instituciones participantes en las actividades que el proyecto genere y las 13 instituciones que integran la Mesa de Desarrollo Local se verán fortalecidas y podrán identificar nuevos proyectos o acciones a realizar en colaboración relacionadas con el trabajo con las MIPYMES del territorio, y en particular con aquellas relacionadas con el sector forestal-maderero.

Se logrará difundir aún más las actividades que realizan las instituciones presentes en el territorio para fortalecer a las MIPYMES, los programas a disposición, las capacitaciones, las herramientas con que cuenta cada una de ellas y los esfuerzos que se hacen para detectar oportunidades de mejora para el territorio.

Beneficiarios indirectos: Ciudadanos de todo el Departamento de Tacuarembó.

## 2. Articulación Institucional

### 2.1 Socios del proyecto y compromisos asumidos

Instituciones, entidades Socias	Grado de compromiso	Aportes al Proyecto
Dpto. Ciencias económicas -CUT-UDELAR	ALTO	Horas técnicos CUT. Instalaciones.
Agencia de Desarrollo de Tacuarembó	ALTO	Espacio locativo de trabajo. Equipamiento.
Asociación Empresarial de Tacuarembó	ALTO	Instalaciones para realización de eventos y talleres, oficina ,teléfono, internet. Horas de gerente.
INIA – Regional Tacuarembó	ALTO	Logística, organización de reuniones y videoconferencias. Horas de técnicos.
Programa de Desarrollo de Proveedores de Tacuarembó	ALTO	Horas de técnicos para análisis de la información recabada hasta el momento, apoyo en actividades de difusión y apoyo logístico.

## 2.2. Montos y forma de financiamiento.

Detallar los montos totales a financiar por Institución participante.

Fuente	Monto (\$)	Distribución en Porcentaje
UMC- DEL	812.283	61%
Dpto Ciencias económicas CUT - UDELAR	142.400	11%
Agencia de Desarrollo de Tacuarembó	26.950	2%
Asociación Empresarial de Tacuarembó	136.650	10%
INIA - Regional Tacuarembó	97.767	7%
PDP Tacuarembó	104.950	9%
<b>Total</b>	<b>1.321.000</b>	<b>100%</b>

## 3. Objetivos, resultados concretos esperados con la intervención y actividades propuestas para el logro de los mismos.

Completar Marco Lógico de la Intervención.

MARCO LOGICO:

Nombre del Proyecto	Rescate de experiencias de articulación productiva en la Región Noreste como base para el futuro Observatorio Productivo de la región			
Territorio:				
Lógica de la Intervención		Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación	Supuestos
<b>Objetivo General o principal (FIN).</b>	Poner en valor las experiencias realizadas en el territorio y generar las condiciones favorables para la creación del Observatorio Productivo de la Región Noreste.	<p>Documentos con información de los proyectos realizados en el territorio.</p> <p>Talleres de sostenibilidad de los proyectos realizados.</p> <p>Perfiles de nuevos proyectos y del Observatorio realizados;</p> <p>Colaboración institucional en acciones concretas.</p>	<p>Programas Operativos Anuales, Cronogramas de trabajo y documentos de trabajo de los proyectos realizados o en ejecución en el territorio.</p> <p>Información proporcionada por entidades nacionales y locales que trabajan con MIPYMES.</p>	<p>Cambios en las entidades participante en el proyecto.</p> <p>Falta de obtención de la información clave.</p>



<p><b>Objetivo Especifico 1</b></p>	<p>Analizar las acciones llevadas a cabo por los proyectos relacionados con el sistema productivo local que se han implementados en el territorio hasta el momento.</p>	<p>Documentos de síntesis elaborados para cada proyecto que se haya realizado en el territorio.</p>	<p>Información proporcionada por los técnicos participantes en los proyectos analizados</p> <p>Base de datos de empresas participantes.</p> <p>Empresas participantes (beneficiarias de los proyectos)</p>	<p>Falta de información actualizada y sistematizada.</p> <p>Dificultades en la obtención de la información.</p>
<p><b>Resultados</b></p> <p><b>1.1</b></p>	<p>Resumen de las acciones principales efectuadas en cada proyecto.</p>	<p>1 documento de resumen elaborado.</p>	<p>Documentos técnicos de los proyectos.</p> <p>Información recabada por parte de los técnicos participantes.</p>	<p>Dificultades en la obtención de información.</p>
<p><b>Actividades</b></p> <p><b>1.1.1</b></p> <p><b>1.1.2</b></p>	<p>Entrevistas dirigidas a representantes de instituciones y técnicos participantes en los proyectos realizados en el territorio y recopilación de la información relevante de cada proyecto</p> <p>Definición de las bases para el análisis de la influencia de los proyectos a nivel socio-económico a ser desarrollado en el marco del Observatorio.</p>	<p>1 Formulario de entrevista elaborado.</p> <p>Realización de al menos 3 entrevistas a técnicos o referentes de cada proyecto que se ejecuta o ha sido ejecutado en el territorio.</p> <p>1 Documento de resumen y resultados de los proyectos realizados en el territorio (lecciones aprendidas, buenas prácticas, etc.).</p> <p>1 esquema de análisis primario elaborado.</p>		



<p><b>Objetivo Específico n2</b></p>	<p>Fomentar y fortalecer el intercambio interinstitucional entre las entidades locales y nacionales presentes en el territorio, así como impulsar procesos de planificación estratégica a nivel territorial, para continuar trabajando coordinadamente en estos temas</p>	<p>1 Documento Plan Estratégico de la Mesa de Desarrollo Local de Tacuarembó.</p> <p>Mejora del relacionamiento interinstitucional.</p> <p>Numero de reuniones de trabajo y encuentros realizados.</p>	<p>Actas de las reuniones de la Mesa de Desarrollo y otros encuentros.</p> <p>Lista de participantes.</p>	<p>Baja participación por parte de las entidades involucradas.</p> <p>Cambios en los equipos técnicos.</p>
<p><b>Resultados</b></p>	<p><b>2.1</b> Fortalecimiento del trabajo de la Mesa de Desarrollo Local.</p> <p><b>2.2</b> Identificación de oportunidades de elaboración de proyectos en común.</p> <p><b>2.3</b> Formación de capacidades para la planificación estratégica para el desarrollo económico local.</p>	<p>Documentos generados en la Mesa.</p> <p>Reuniones de trabajo.</p> <p>Generación de nuevas propuestas y actividades con la participación de varias entidades. Apoyo a proyectos concretos.</p> <p>Formación de técnicos y funcionarios de instituciones vinculadas al desarrollo económico local.</p>	<p>Actas de reuniones realizadas.</p> <p>Acuerdos de colaboración firmados.</p> <p>Nuevas propuestas presentadas.</p> <p>Programa de formación.</p>	<p>Dificultades en el acceso a la información.</p> <p>Cambio en las entidades participantes.</p>
<p><b>Actividades</b></p>	<p><b>2.1.1</b> Definición de Roles, Misión y Objetivos de la Mesa de Desarrollo Local de Tacuarembó.</p> <p><b>2.2.1</b> Taller para la sostenibilidad de los proyectos realizados o en curso (Conglomerado, PDP, etc.).</p>	<p>Al menos 2 talleres realizados con las entidades que conforman la Mesa de Desarrollo Local.</p> <p>1 Documento con los resultados.</p> <p>1 Taller realizado. lista de participantes, conclusiones, etc.</p>	<p>Documentos elaborados.</p>	<p>Falta de interés por parte de las entidades participantes.</p> <p>Compromiso de las instituciones.</p>



2.3.1	Talleres de formación en planificación estratégica para el desarrollo económico local.	1 Taller realizado. lista de participantes, conclusiones, etc.		
Objetivo Especifico 3	Proponer estrategias de trabajo futuro para los proyectos analizados y para el Observatorio Productivo de la Región.	Documentos de proyectos y propuestas de trabajo.	Documentos y presentaciones de los proyectos. Reuniones de trabajo.	Dificultades en identificar el beneficio del trabajo en común.
Resultados  3.1	Elaboración de documentos de soporte para la sostenibilidad de los proyectos realizados en el territorio y definición de la estructura del Observatorio Productivo de la Región Noreste.	1 Documento con el perfil del proyecto PDP Fase II elaborado.  1 Documento con la definición de la estructura del Observatorio y definición de los posibles socios estratégicos.	Información proporcionada por Técnicos y referentes de los proyectos.  Referentes de las entidades del territorio.  Referentes de las entidades participantes en este proyecto.	Dificultad de acceso a la información.  Dificultades en la definición de las líneas de trabajo del Observatorio.
Actividades 3.1.1	Reuniones de coordinación con técnicos de los proyectos y otras entidades.	Actas de las reuniones y lista de participantes. Cartas de adhesión de los posibles socios del Observatorio.	Referentes técnicos de los proyectos.	Falta de interés por parte de las entidades.  Cambios en las prioridades de las instituciones convocadas.
Objetivo Especifico n4	Difundir y sensibilizar sobre la importancia del desarrollo territorial y el fortalecimiento de los sistemas productivos locales como motor productivo y de cohesión social de la región	Mayor difusión a la sociedad del trabajo realizado por las entidades involucradas.		



<b>Resultados</b>				
<b>4.1</b>	Rescate del rol clave del entramado institucional en el proceso de desarrollo del Departamento de Tacuarembó.	Puesta en valor de los esfuerzos realizados y los resultados obtenidos.	Referentes de las entidades locales.	Dificultades de acceso a la información.
<b>4.2</b>	Difusión del trabajo realizado hasta el momento y de los protagonistas ( instituciones, proyectos, empresas, etc.)	Materiales de difusión realizados.	Referentes de proyectos y entidades locales.	
<b>Actividades</b>			Entidades participantes.	
<b>4.1.1</b>	Taller sobre desarrollo productivo y contexto territorial. El caso de Tacuarembó.	1 taller realizado.		
<b>4.2.1</b>	Elaboración de un Video con la recopilación del proceso llevado a cabo en Tacuarembó.	1 Video realizado, difusión en redes sociales e internet. Realización de 200 copias del video en DVD.	Entidades locales, instituciones nacionales. Referentes de proyectos y empresas del territorio.	
<b>4.2.2</b>	Publicación de las experiencias.	1 Publicación: "Entramado institucional + cadenas productivas= desarrollo. El caso de Tacuarembó" (50 páginas a cuatro tintas).		
<b>4.2.3</b>	Actividades de Comunicación y difusión en prensa de todas las actividades del proyecto.	Artículos en prensa local y nacional, revistas especializadas, participación en programas de TV, radio, internet, etc.		

## 4. Plan de trabajo y presupuesto

### 4.1 Cronograma de actividades

RESULTADOS	Actividad	Período							
		1	2	3	4	5	6	7	
<b>C.1</b>	<b>1.1</b> Resumen de las acciones principales efectuadas en cada proyecto.	<b>1.1.1</b> Entrevistas dirigidas a representantes de instituciones y técnicos participantes en los proyectos realizados en el territorio y recopilación de la información relevante de cada proyecto.							



		<b>1.1.2</b> Definición de las bases para el análisis de la influencia de los proyectos a nivel socio-económico a ser desarrollado en el marco del Observatorio.																	
<b>C.2</b>	<b>2.1</b> Fortalecimiento del trabajo de la Mesa de Desarrollo Local	<b>2.1.1</b> Definición de Roles, Misión y Objetivos de la Mesa de Desarrollo Local de Tacuarembó																	
	<b>2.2</b> Identificación de oportunidades de elaboración de proyectos en común.	<b>2.2.1</b> Taller de sostenibilidad de los proyectos realizados o en curso (PDP, etc.).																	
	<b>2.3</b> Formación de capacidades para la planificación estratégica para el desarrollo económico local.	<b>2.2.1</b> Talleres de formación a técnicos y funcionarios de entidades para el desarrollo económico local.																	
<b>C.3</b>	<b>3.1</b> Elaboración de documentos de soporte para la sostenibilidad de los proyectos realizados en el territorio y definición de la estructura del Observatorio Productivo de la Región Noreste.	<b>3.1.1</b> Reuniones de coordinación con técnicos de los proyectos y otras entidades																	
<b>C.4</b>	<b>4.1</b> Rescate del rol clave del entramado institucional en el proceso de desarrollo del Departamento de Tacuarembó	<b>4.1.1</b> Taller sobre desarrollo productivo y contexto territorial. El caso de Tacuarembó.																	
	<b>4.2</b> Difusión del trabajo realizado hasta el momento y de los protagonistas ( instituciones, proyectos, empresas, etc.)	<b>4.2.1</b> Elaboración de un Video con la recopilación del proceso llevado a cabo en Tacuarembó																	
		<b>4.2.2</b> Publicación de las experiencias.																	
		<b>4.2.3</b> Actividades de Comunicación y difusión en prensa de todas las actividades del proyecto.																	



Resultado/Actividad		T1	T2	T3
C1	<b>Resultado 1.1 Resumen de las acciones principales efectuadas en cada proyecto.</b>	134.650	47.550	47.550
	Actividad 1.1.1 Entrevistas dirigidas a representantes de instituciones y técnicos participantes en los proyectos realizados en el territorio y recopilación de la información relevante de cada proyecto	118.267	14.783	14.783
	Actividad 1.1.2 Definición de las bases para el análisis de la influencia de los proyectos a nivel socio-económico a ser desarrollado en el marco del Observatorio.	16.383	32.767	32.767
C2	<b>Resultado 2.1 Fortalecimiento del trabajo de la Mesa de Desarrollo Local</b>	<b>23.567</b>	<b>23.567</b>	<b>11.783</b>
	Actividad 2.1.1 Definición de Roles, Misión y Objetivos de la Mesa de Desarrollo Local de Tacuarembó.	23.567	23.567	11.783
	<b>Resultado 2.2 Identificación de oportunidades de elaboración de proyectos en común.</b>	<b>11.983</b>	<b>47.933</b>	<b>0</b>
	Actividad 2.2.1 Taller de sostenibilidad de los proyectos realizados o en curso (PDP, etc.)	11.983	47.933	0
	<b>Resultado 2.3 Formación de capacidades para la planificación estratégica para el desarrollo económico local.</b>	<b>95.000</b>	<b>38.000</b>	<b>0</b>
	Actividad 2.3.1 Talleres de formación	95.000	38.000	0
C3	<b>Resultado 3.1 Elaboración de documentos de soporte para la sostenibilidad de los proyectos realizados en el territorio y definición de la estructura del Observatorio Productivo de la Región Noreste.</b>	<b>18.813</b>	<b>14.110</b>	<b>14.110</b>
	3.1.1 Reuniones de coordinación con técnicos de los proyectos y otras entidades	18.813	14.110	14.110
	<b>Resultado 4.1 Rescate del rol clave del entramado institucional en el proceso de desarrollo del Departamento de Tacuarembó</b>	<b>0</b>	<b>6.983</b>	<b>27.933</b>



C4	Actividad 4.1.1 Taller sobre desarrollo productivo y contexto territorial. El caso de Tacuarembó	0	6.983	27.933
	<b>4.2 Difusión del trabajo realizado hasta el momento y de los protagonistas ( instituciones, proyectos, empresas, etc.)</b>	<b>7.783</b>	<b>97.500</b>	<b>143.467</b>
	4.2.1 Elaboración de un Video con la recopilación del proceso llevado a cabo en Tacuarembó	0	47.458	47.458
	4.2.2 Publicación de las experiencias.	0	34.475	80.442
	4.2.3 Actividades de Comunicación y difusión en prensa de todas las actividades del proyecto.	7.783	15.567	15.567
	<b>SUB-TOTALES</b>	<b>291.797</b>	<b>275.643</b>	<b>244.843</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>812.283</b>		

#### 4.3 Detalle por rubro.

UBRO	UMC	Dpto Ciencias económicas CUT - UDELAR	Agencia de Desarrollo de Tacuarembó	Asociación Empresarial de Tacuarembó	INIA - Regional Tacuarembó	PDP Tacuarembó	TOTAL
onorarios técnicos	421.083	115.500	0	64.167	64.167	57.750	<b>722.667</b>
aller (Consultor, viáticos, amplificación, gastos)	202.000	4.000	0	7.200	17.000	10.200	<b>240.400</b>
laboración de video (fotos, edición, locución, edición y puesta a punto, portes de videoteca y actividades ya realizadas, contribución de la unidad de difusión, etc)	50.000	5.000	0	0	5.000	20.000	<b>80.000</b>
ublicaciones (diagramación, elaboración, publicación, distribución, portes de base de datos, etc)	90.000	5.000	0	0	10.000	15.000	<b>120.000</b>
ontratación de comunicador y difusor	24.000	0	0	0	0	2.000	<b>26.000</b>
apelería y materiales de escritorio	0	9.900	0	0	0	0	<b>9.900</b>



comunicación	0	3.000	0	2.400	1.600	0	7.000
raslados	25.200	0	0	0	0	0	25.200
iso de oficinas	0	0	26.950	62.883	0	0	89.833
<b>OTAL</b>	<b>812.283</b>	<b>142.400</b>	<b>26.950</b>	<b>136.650</b>	<b>97.767</b>	<b>104.950</b>	<b>1.321.000</b>

## 5. Viabilidad y Sostenibilidad del proyecto

La viabilidad del proyecto hoy está dada por una fuerte presencia institucional, que además de garantizar el compromiso que cada una asume con el proyecto, pueden demostrar su experiencia en el desarrollo de proyectos en común.

La continuidad del mismo estará dada por la concreción de las "Fases II" de los proyectos analizados y por la realización del Observatorio Productivo de la Región.

Se trabajará desde el inicio para lograr el involucramiento de las entidades socias así como de otras entidades locales y nacionales y del sistema productivo local (empresas, etc), para lograr la sostenibilidad del proyecto, tal como se hiciera en otras oportunidades en el territorio.

A modo de ejemplo, se cita la experiencia llevada a cabo en Tacuarembó por el proyecto Nodos de Salud, donde una vez finalizada la financiación inicial, el proyecto continúa funcionando como Programa con el apoyo de varias instituciones que se han sumado y hecho responsables de su funcionamiento.

Los perfiles del PDP Fase II y del Observatorio Productivo serán consensuados con las entidades socias del proyecto y serán presentados por estas como propuestas a distintas entidades (MIEM-DINAPYME, BID, Uruguay Más Cerca, etc.) a efectos de canalizar su financiación.

El/la Coordinador/a y los demás técnicos del proyecto transmitirán a los futuros coordinadores de los proyectos que se sucederán, las lecciones aprendidas y las inquietudes manifestadas por las entidades participantes a lo largo del proyecto.

En el último trimestre se realizará una evaluación del trabajo realizado, analizando los puntos débiles y fortalezas así como lecciones aprendidas durante el desarrollo del proyecto.

El proyecto será organizado en 4 Componentes que coincidirán con los 4 objetivos específicos identificados. El equipo técnico estará conformado por un coordinador, una secretaria técnica y un apoyo administrativo (secretaria a tiempo parcial). Todos ellos serán contratados por el proyecto para desarrollar sus tareas. Se prevé la contratación de consultores para temas específicos (talleres, comunicación, etc.).

Para las actividades de talleres se prevé la participación de consultores nacionales o internacionales con amplia experiencia en apoyo a procesos de desarrollo y competitividad territorial.

Se podrá contar con la participación de jóvenes pasantes de la carrera de Tecnólogo en Administración y Contabilidad del Centro Universitario de Tacuarembó de la UDELAR.



JOSÉ ARTIGAS  
UNIÓN DE LOS PUEBLOS LIBRES  
BICENTENARIO.UY



PRESIDENCIA  
Gabinete de Planeamiento y Presupuesto



Área de Políticas Territoriales - OPP



Área de Políticas Territoriales - OPP

Se conformará un Comité Técnico (CT) integrado por un representante de cada entidad socia de proyecto y una Unidad Ejecutora (UE) integrada por el coordinador y el resto del equipo técnico.



JOSÉ ARTIGAS  
UNIÓN DE LOS PUEBLOS LIBRES  
BICENTENARIO.UY



Presidencia  
Oficina de Planeamiento y Presupuesto



Área de Políticas Territoriales - OPP



Área de Políticas Territoriales - OPP  
URUGUAY  
MÁS CERCA  
Desarrollo Territorial Local

