

DIPLOMA DE POSGRADO EN ECONOMÍA Y GESTIÓN  
PARA LA INCLUSIÓN

EJE DESARROLLO TERRITORIAL

TRABAJO FINAL

**LA MESA DE DESARROLLO LOCAL DE TACUAREMBÓ:  
¿UNA ESTRATEGIA DE DESARROLLO TERRITORIAL EN CLAVE  
DE GOBERNANZA?**

ESTUDIO DE CASO

por

**GABRIELA MARÍA NOGUEIRA PUENTES**

**TUTOR: DR. GUSTAVO FERREIRA DE MATTOS**

Montevideo

URUGUAY

2018

## **Página de Aprobación**

### **FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRACIÓN**

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba el Trabajo Final:

Título

.....  
.....

Autor/es

.....  
.....

Tutor

.....

Diploma

.....

Eje

.....

Puntaje

.....

Tribunal

Profesor..... (nombre y firma).

Profesor..... (nombre y firma).

Profesor..... (nombre y firma).

## **AGRADECIMIENTOS**

En este agradecimiento quisiera reconocer explícitamente a todos aquellos que colaboraron para que este trabajo final pudiese ser llevado a cabo.

A los referentes institucionales en la Mesa, que colaboraron amablemente con información pertinente, relevante y oportuna.

A Gustavo Ferreira, tutor del trabajo final, por sus aportes conceptuales, su paciencia, guía y dedicación en el acompañamiento del mismo.

A Daniel Cal, por su comprensión y apoyo en este proceso.

A los docentes del Diploma, por el intercambio de conocimientos, y a los compañeros de generación con los cuales se compartió un tiempo único.

A Adrián Rodríguez Miranda, coordinador del Eje de Desarrollo Territorial del Diploma, por sus valiosas contribuciones al trabajo.

A la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, en especial a la Dirección de Descentralización e Inversión Pública, por su colaboración para viabilizar mis estudios.

A todos aquellos que consulté y compartimos reflexiones para realizar este trabajo.

A mi familia por su comprensión y su apoyo.

A todos ellos mi sincero agradecimiento y reconocimiento.

## RESUMEN

La hipótesis de trabajo es que la Mesa de Desarrollo Local de Tacuarembó (MDLT) constituye un ámbito de construcción de gobernanza multinivel contribuyendo en ese sentido a una estrategia de desarrollo territorial a nivel local. Ello se ha analizado en el marco de dos iniciativas donde la MDLT ha participado: el Programa de Desarrollo a Proveedores (PDP) y el Proyecto de Prospectiva Territorial “Visión 2050: Tacuarembó en la Región Norte”. Utilizando la metodología cualitativa, bajo la forma de estudio de caso, este trabajo es el resultado del análisis de fuentes de información secundaria, observación no participante y entrevistas semiestructuradas a 27 referentes institucionales de la MDLT. Los resultados indican que ambas experiencias donde la MDLT ha participado están apuntando hacia la configuración de relaciones de gobernanza, que contribuyen a la construcción de una estrategia de desarrollo territorial del departamento de Tacuarembó.

**DESCRIPTORES:** Articulación público-privada. Desarrollo territorial. Gobernanza. Mesa de Desarrollo. Tacuarembó.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>Página de Aprobación .....</b>	<b>ii</b>
<b>AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b>iii</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>iv</b>
<b>SIGLAS Y ABREVIATURAS.....</b>	<b>ix</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>2. FUNDAMENTACIÓN Y ANTECEDENTES.....</b>	<b>3</b>
<b>2.1 CONTEXTO: LA REGIÓN NORESTE Y EL DEPARTAMENTO DE TACUAREMBÓ EN TÉRMINOS DE DESARROLLO .....</b>	<b>6</b>
2.1.1 El territorio .....	6
2.1.2 Desarrollo económico en Tacuarembó .....	7
2.1.3 Capital social en Tacuarembó .....	9
<b>3. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....</b>	<b>11</b>
<b>3.1 EL PARADIGMA DEL DESARROLLO ECONÓMICO TERRITORIAL ENDÓGENO (DETE).....</b>	<b>11</b>
<b>3.2 LAS INSTITUCIONES, LOS ESPACIOS DE ARTICULACIÓN PÚBLICO PRIVADA Y LA LÓGICA DE ACTUACIÓN .....</b>	<b>12</b>
<b>3.3 MODELANDO LA ARTICULACIÓN: ¿VERTICALIDAD O GOBERNANZA TERRITORIAL? .....</b>	<b>14</b>
<b>4. PREGUNTAS, OBJETIVOS E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>18</b>
<b>4.1 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>18</b>
<b>4.2 OBJETIVO GENERAL .....</b>	<b>18</b>
<b>4.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....</b>	<b>18</b>
<b>4.4 HIPÓTESIS.....</b>	<b>19</b>
<b>5. METODOLOGÍA.....</b>	<b>20</b>
<b>5.1 INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>20</b>
<b>5.2 UNIDAD DE ANÁLISIS .....</b>	<b>21</b>
<b>5.3 HORIZONTE TEMPORAL.....</b>	<b>21</b>
<b>5.4 INSTRUMENTOS PARA EL RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN.....</b>	<b>22</b>

5.4.1 Análisis de información secundaria .....	22
5.4.2 Observación no participante .....	23
5.4.3 Entrevistas.....	23
<b>5.5 ANÁLISIS DE DATOS.....</b>	<b>25</b>
<b>6. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>28</b>
6.1 CONTEXTO EN EL QUE SE DESARROLLA LA EXPERIENCIA DE LA MESA DE DESARROLLO LOCAL DE TACUAREMBÓ .....	28
6.2 CONFORMACIÓN, INTEGRACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA MESA DE DESARROLLO LOCAL DE TACUAREMBÓ .....	32
6.2.1 Conformación .....	32
6.2.2 Integración, funcionamiento y representatividad .....	34
6.3 GOBERNANZA DE LA MDLT: EL PROGRAMA DE DESARROLLO A PROVEEDORES Y EL PROYECTO DE PROSPECTIVA “VISIÓN 2050: TACUAREMBÓ EN LA REGIÓN NORTE” .....	37
6.3.1 La Mesa de Desarrollo Local de Tacuarembó y el Programa de Desarrollo a Proveedores .....	37
6.3.2 La Mesa de Desarrollo Local de Tacuarembó y el Proyecto de prospectiva “Visión 2050: Tacuarembó en la Región Norte” .....	40
<b>6.4 ACCIONES Y RESULTADOS.....</b>	<b>41</b>
<b>7. CONCLUSIONES, LIMITANTES E IMPLICANCIAS .....</b>	<b>43</b>
7.1 CONCLUSIONES .....	43
7.2 LIMITANTES E IMPLICANCIAS A FUTURO DEL TRABAJO .....	48
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>50</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>55</b>
ANEXO A – Personas entrevistadas .....	55
ANEXO B – Caracterización de las entrevistas realizadas.....	56
ANEXO C – Cuestionario: entrevista a referentes de la Mesa de Desarrollo Local de Tacuarembó .....	58
ANEXO D – Matriz para análisis de entrevistas .....	68
ANEXO E – Matriz para la modelización de las articulaciones de actores de la Mesa de Desarrollo Local de Tacuarembó en el Programa de Desarrollo a Proveedores y en el Proyecto de Prospectiva “Visión 2050, Tacuarembó en la región norte” .....	71

<b>ANEXO F – Convenio Mesa Interinstitucional de Desarrollo Local (2011)</b>	<b>74</b>
<b>ANEXO G – Integración de la Mesa de Desarrollo Local de Tacuarembó</b>	<b>85</b>
<b>ANEXO H – Mapeo de espacios de articulación interinstitucional en Tacuarembó .....</b>	<b>93</b>
<b>ANEXO I – Participación a las reuniones de la MDLT por institución de febrero de 2013 a setiembre de 2017 .....</b>	<b>95</b>
<b>ANEXO J – Participación a las reuniones de la MDLT por referente institucional y asistentes puntuales de febrero de 2013 a setiembre de 2017.....</b>	<b>96</b>
<b>ANEXO K – Modelación de las articulaciones de actores de la Mesa de Desarrollo Local de Tacuarembó en el Programa de Desarrollo a Proveedores y en el Proyecto de Prospectiva “Visión 2050, Tacuarembó en la región norte” .....</b>	<b>99</b>
<b>ANEXO L - Acciones llevadas a cabo por la Mesa de Desarrollo Local de Tacuarembó entre febrero de 2013 y setiembre de 2017 .....</b>	<b>103</b>
<b>ANEXO M–Fortalezas, debilidades y propuestas de los entrevistados</b>	<b>107</b>
<b>ANEXO N – Algunas reflexiones y desafíos para la Mesa de Desarrollo Local de Tacuarembó planteados por los entrevistados .....</b>	<b>108</b>

## ÍNDICE DE TABLAS E ILUSTRACIONES

### Tablas

Tabla 2.1 Matriz de clasificación del modelo de articulación de actores .....	16
Tabla 5.1 Estrategia metodológica utilizada.....	27
Tabla 6.1 Resumen de reuniones, participantes y promedio de instituciones y participantes por año de la MDLT (febrero 2013 a setiembre de 2017) .....	36

### Ilustraciones

Ilustración 2.1 División político-administrativa de Uruguay y su ubicación en la región .....	7
Ilustración 2.2 Mapa de Uruguay según el indicador de desarrollo económico departamental .....	9
Ilustración 3.1 Estrategias simultáneas.....	13
Ilustración 6.1 Motivación para participar y permanecer en la MDLT .....	42
Ilustración 6.2 Incidencia de la MDLT en el territorio .....	43

## SIGLAS Y ABREVIATURAS

ADT	Agencia de Desarrollo de Tacuarembó
AET	Asociación Empresarial de Tacuarembó
ANDE	Agencia Nacional de Desarrollo
ANII	Agencia Nacional de Investigación e Innovación
APT	Área de Políticas Territoriales
APP	Articulación público-privada
ART	Programa de Articulación de Redes Territoriales
BID-FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo
CDE	Centro de Desarrollo Empresarial
CLAEH	Centro Latinoamericano de Economía Humana
CND	Corporación Nacional para el Desarrollo
CUT	Centro Universitario de Tacuarembó
DETE	Desarrollo Económico Territorial Endógeno
DINAPYME	Dirección Nacional de Artesanías, Pequeñas y Medianas Empresas
ICD - PIT-CNT	Instituto Cuesta Duarte
IDT	Intendencia Departamental de Tacuarembó
INE	Instituto Nacional de Estadística
INEFOP	Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional
INIA	Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria
LATU	Laboratorio Tecnológico del Uruguay
IIDIIS	Instituto de Desarrollo Sostenible, Innovación e Inclusión Social
MDLT	Mesa de Desarrollo Local de Tacuarembó
MGAP	Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca
MIDES	Ministerio de Desarrollo Social
MIEM	Ministerio de Industria, Energía y Minería
MI	Ministerio del Interior
MIPS	Mesas Interinstitucionales de Políticas Sociales
MIPYMES	Micro, Pequeñas y Medianas Empresas
NIEDT	Núcleo Interdisciplinario de Estudios del Desarrollo Territorial
OPP	Oficina de Planeamiento y Presupuesto de la Presidencia de la República
PDP	Programa de Desarrollo a Proveedores de Tacuarembó
PIT-CNT	Plenario Intersindical de Trabajadores - Convención Nacional de Trabajadores
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PRODEMA	Programa de Desarrollo y Medio Ambiente
RADEL	Red de Agencias de Desarrollo Local del Uruguay
SUL	Secretariado Uruguayo de la Lana
UdelaR	Universidad de la República
UMC	Uruguay Más Cerca

## **1. INTRODUCCIÓN**

Al final de la década de los 90 la implementación en América Latina de una serie de reformas estructurales de corte neoliberal inspiradas en el Consenso de Washington determinan un deterioro de la situación económica, social y política de la región (Martínez y Soto, 2012; Bonilla, Álvarez y Sáenz, 2015).

Es así que comienzan a emergir algunos procesos políticos que apelan a la relevancia de la participación democrática, el rol del Estado en los procesos de desarrollo, la necesidad de generar nuevas formas de concertación y diálogo entre diferentes actores del territorio, como alternativas para lograr cohesión social y traspasar las brechas de la desigualdad. Los conceptos de Desarrollo Local y Descentralización surgen en América Latina como estrategias alternativas para superar esta situación. Más rezagado en el tiempo y con ciertos matices, surgen en Uruguay procesos de descentralización que propenden a generar gobiernos locales más sensibles a las problemáticas locales.

Algunos autores argumentan que para promover procesos de desarrollo endógeno, la distribución de atribuciones institucionales entre las distintas escalas de la administración pública, tanto nacional, regional como local, no parece ser la más adecuada al caracterizarse por “desequilibrados regímenes de correspondencia fiscal, falta de autonomías municipales, ausencia de descentralización administrativa y funcional, con una mirada sectorial de la economía y de la gestión pública” (Madoery, citado por De la Varga, Bustamante, 2014, p. 5). No obstante, más allá de las deficiencias de implementación de estos procesos, los gobiernos locales deberían jugar un rol clave en los procesos de desarrollo territorial, por la experiencia y legitimidad que les da la cercanía al territorio y a las personas, y pues no son, o no deberían ser sólo gestores y administradores de servicios públicos.

Reconocer el papel complementario y necesario de la articulación de los gobiernos locales con otros actores del territorio, evitaría – según Vázquez Barquero (1988) – que se hayan generado procesos de desarrollo económico de carácter local, basados en la utilización de recursos endógenos y llevados adelante fundamentalmente por pequeñas empresas, sin demasiado respaldo político-administrativo desde las instancias centrales de la administración pública y dependiendo esencialmente de la concertación de esfuerzos de los distintos agentes territoriales. Este planteo se sostiene en las visiones del desarrollo local que, según Gallicchio (2005, p.40) destacan la necesidad de “la concertación entre los agentes —sectores y fuerzas— que interactúan en un territorio determinado y la participación permanente, creadora y responsable de ciudadanos y ciudadanas en un proyecto común de diversas dimensiones”.

Así, la articulación público – privada se presenta como una estrategia clave para construir una modalidad de gestión pública local multiactoral y colaborativa, donde cobra fuerza bajo este paradigma el concepto de gobernanza, entendido como “proceso mediante el cual los actores de una sociedad deciden sus objetivos de convivencia —fundamentales y coyunturales— y las formas de coordinarse para realizarlos: su sentido de dirección y su capacidad de dirección” (Aguilar, 2006, p.90, citado por Magri, 2011).

En Uruguay, a partir de la última década, comienzan a surgir con génesis, improntas y apoyos institucionales diferentes, formas de organización locales multinivel y multiactorales (públicos, privados, nacionales, locales, sociedad civil), cuyas diferencias no son sólo en cuanto a su denominación (Mesas, Espacios, Consejos, Ámbitos, Agencias, Redes), sino también en el impulso para su constitución y/o consolidación.

Este trabajo hace foco en una de estas experiencias de espacios de articulación interinstitucional generada en el departamento de Tacuarembó: la Mesa de Desarrollo Local de Tacuarembó (MDLT). El objetivo general es contribuir a la comprensión de la experiencia de la MDLT, analizando si se configura como un ámbito de construcción de gobernanza multinivel contribuyendo a una estrategia de desarrollo territorial a nivel local. Así, para el período comprendido entre julio de 2012 y setiembre de 2017, el estudio da cuenta de un análisis descriptivo de la memoria de la MDLT, su funcionamiento, resultados, aprendizajes y perspectivas, y exploratorio de las relaciones y dinámicas de articulación que se dan en el marco de dos iniciativas donde la MDLT ha participado: el Programa de Desarrollo a Proveedores (PDP) de Tacuarembó y el Proyecto de Prospectiva Territorial “Visión 2050: Tacuarembó en la Región Norte”. Haciendo uso de la metodología cualitativa, bajo la forma de estudio de caso, este estudio es el resultado del análisis de fuentes de información secundaria, observación participante y entrevistas semiestructuradas a referentes institucionales de la MDLT.

Con este objetivo, el trabajo se estructura en ocho capítulos: en el Capítulo 1 la introducción procura contextualizar la temática que se abordará en el trabajo y establecer los objetivos del mismo; en el Capítulo 2 se incluye la fundamentación y antecedentes con referencias sobre el contexto; en el Capítulo 3 se desarrolla el marco teórico con la conceptualización de desarrollo territorial y de gobernanza; en el Capítulo 4, se definen los objetivos, pregunta e hipótesis de investigación; en el Capítulo 5 se describe la metodología utilizada; en el Capítulo 6 se realiza el análisis de los resultados que se desprenden del análisis, a la luz del marco teórico definido y de los objetivos propuestos; en el Capítulo 7 se describen algunas conclusiones, visiones y perspectivas del estudio, como limitantes e implicancias a futuro del trabajo, posteriormente se listan las referencias bibliográficas. Finalmente en los Anexos se incluyen algunos documentos que fueron insumos para la investigación o producto de ella.

## **2. FUNDAMENTACIÓN Y ANTECEDENTES**

En Uruguay, las políticas nacionales han venido generando una progresiva preocupación para constituir espacios de gobernabilidad multinivel e institucionalidad que favorezcan la descentralización.

Si bien nuestro país se ha caracterizado a lo largo de su historia, por un modelo de organización centralizada del Estado (en su dimensión política, fiscal y administrativa), desde los años 50' y hasta mediados de los 80', ha prevalecido una concepción de territorio como base de operaciones y una visión del Estado como agente central de desarrollo (asociado a crecimiento económico). A partir de allí, y con la vuelta a la democracia, se genera una amplificación de los espacios de participación social y ciudadana, iniciándose acciones de racionalización de la gestión del Estado. Es con la reforma de la Constitución de 1996, donde se incluyen algunos aspectos que dan impulso a las políticas de descentralización y desarrollo regional, que contribuyen a la autonomización de los asuntos territoriales con una serie de disposiciones que se han implementado de forma heterogénea en el país. A partir del período de gobierno de 2005 a 2009, se impulsan una serie de acciones conocidas como la "Transformación Democrática del Estado", que denota una serie de iniciativas orientadas a la descentralización y participación ciudadana en varias dependencias del Estado. Estas medidas se acompañan según Zubriggen (2010) de normativa para implementar los cambios, donde son relevantes la Ley de Ordenamiento Territorial, la Ley de Empresas Mixtas (asociación público-privada), la Ley de Centros de Acercamiento a la Ciudadanía y la Ley de Descentralización y Participación Ciudadana (que consolida el tercer nivel de gobierno, con la creación de los Municipios).

Lo anterior demuestra que cada vez son más frecuentes las voluntades políticas que se acompañan de recursos para implementar políticas en el territorio. No obstante, bajo las apelaciones al desarrollo local, con - implícitas o explícitas - muestras de voluntad política descentralizada y con la facilitación de recursos, muchas veces se encubre el debate de si estamos ante una lógica de políticas donde lo central marca el rumbo, y lo local ejecuta o de políticas nacionales y territoriales que convergen, donde la articulación se genera desde los actores locales (lo que Gallicchio (2010) denomina "territorialización de políticas" frente a "políticas territoriales").

Para Zurbriggen, (2010) estos impulsos descentralizadores desde el gobierno nacional, han estado acompañados por una tendencia a la territorialización de las políticas públicas de desarrollo, incorporando la mirada del territorio y generando estrategias desde distintas instituciones nacionales, que han implicado la creación de áreas de desarrollo local, la contratación de referentes a nivel territorial,

la instalación de oficinas territoriales, entre otras acciones. Pero, este proceso no ha quedado sólo circunscripto a una territorialización de políticas, sino que también ha implicado el desarrollo de políticas territoriales, que surgen desde los niveles locales, y que en muchos casos se han traducido en la creación o fortalecimiento de mecanismos de articulación público-privada, promoviendo diálogos entre sistemas locales de actores y, en algunos casos, vinculándose con escalas mayores desde el territorio.

Así, en la última década diversas instituciones nacionales han promovido la conformación de espacios de articulación interinstitucional (público-privada y público-público) y multinivel como instrumentos para vincularse con los territorios para abordar cuestiones económicas, sociales, ambientales e institucionales. Ejemplos de ello son las Mesas Interinstitucionales de Políticas Sociales (MIPS) del Ministerio de Desarrollo Social (MIDES); las Mesas de Desarrollo Rural promovidas por el Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca (MGAP); las Mesas Locales para la Convivencia y Seguridad Ciudadana del Ministerio del Interior (MI); las Mesas de Seguimiento de proyectos educativos desde la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP)-Programa Uruguay Más Cerca (UMC), Agencias de Desarrollo de la Red de Agencias de Desarrollo Local (RADEL), y las Mesas, Espacios, Consejos, Ámbitos o Redes promovidas desde OPP-Programa de Microfinanzas para el Desarrollo Productivo del Área de Políticas Territoriales (APT), y desde la Dirección Nacional de Artesanías, Pequeñas y Medianas Empresas (DINAPYME) del Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM).

No obstante, en los diversos territorios se ha generado además la necesidad de apropiación de las políticas de descentralización y generación de espacios locales de articulación de actores público-privados. Esto ha determinado que las génesis de estos espacios han sido diferentes, con distintas improntas entre ellos, donde las diferencias no son sólo en cuanto a su denominación, sino también en el impulso para su constitución y/o consolidación. En algunos casos existían ámbitos organizados en los territorios que fueron apoyados por instituciones nacionales, en otros casos el impulso de constitución fue solamente desde el Gobierno Central, en otros de este último con otros actores de los territorios, o desde los actores del territorio con el Gobierno Nacional<sup>1</sup>.

El común denominador ha sido la articulación de actores (públicos, privados, sociedad civil, universidades, gobiernos locales y nacionales) para el desarrollo local que podría definirse como “un proceso por el cual se establecen relaciones permanentes entre los actores-agentes de desarrollo de un territorio, en función de la búsqueda de objetivos comunes que trascienden los intereses particulares o

---

<sup>1</sup> información proporcionada por el Coordinador de Desarrollo Local de DINAPYME, esto ha determinado que las distintas instituciones tuvieran más preponderancia en algunos lugares que en

sectoriales, sin anularlos, aunque puestos en situación de cooperar” Marsiglia (2010, p.2).

El surgimiento de este tipo de espacios de interacción, en los que se analizan, debaten y a veces deciden políticas públicas se debe, de cierta manera, al interés creciente de parte de las organizaciones de la sociedad y la ciudadanía en formar parte de las políticas, así como a una mayor predisposición de parte del Estado en la promoción de instancias de consulta y participación. El desenvolvimiento de los espacios en estas condiciones es aún embrionario y son múltiples los desafíos, dilemas, conflictos y problemáticas a ser trabajados tanto por el Estado como por la sociedad civil organizada para constituirlos como espacios reales democratizadores. (Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento, 2008).

Esta ha sido una cuestión a dilucidar para aquellos actores que se plantean diversas soluciones para los territorios en las cuales el desarrollo local, la participación y la descentralización son un denominador común.

Así, se justifica la importancia de analizar el funcionamiento de uno de los ámbitos de coordinación e intercambio que se ha generado precisamente en Tacuarembó, la MDLT, a raíz de un modelo de funcionamiento que venía llevando a cabo DINAPYME, identificando sus fortalezas y debilidades como su potencialidad y perspectiva como instrumento de construcción de gobernanza y articulación de políticas de desarrollo territorial a nivel local.

El estudio de la MDLT se justifica por la relevancia social del fenómeno en el departamento, integrando y articulando distintas instituciones (como participantes directos e indirectos<sup>2</sup>) locales y nacionales a un proceso con presencia de casi cinco años en el territorio.

Por sus implicancias prácticas, requiere y merece ser estudiado más intensamente y en profundidad, sistematizando y generando información que de cuenta del mismo y lo pongan en valor, contextualizado en sus condiciones presentes con referencia a su historia y en la lógica de proceso, teniendo en cuenta los márgenes provistos por el estudio.

El trabajo procura generar contribuciones al conocimiento del ámbito, y generar diálogo interinstitucional para el fortalecimiento del mismo con perspectiva a futuro.

La motivación para investigar este ámbito no sólo proviene de una preocupación académica para generar aportes desde la formación y participación en una institución como la Universidad de la República (UdelaR) que procura como parte de

---

<sup>2</sup> En el proceso de la MDLT han participado como integrantes permanentes y puntuales (por alguna temática a tratar) 20 instituciones tanto locales como nacionales.

sus funciones la generación de conocimiento y aprendizajes desde el territorio, sino también por una preocupación no científica como ciudadana parte del mismo.

## **2.1 CONTEXTO: LA REGIÓN NORESTE Y EL DEPARTAMENTO DE TACUAREMBÓ EN TÉRMINOS DE DESARROLLO**

A los efectos del trabajo de investigación a continuación se presenta una caracterización socio-económica del departamento de Tacuarembó y la región noreste donde está inserto.

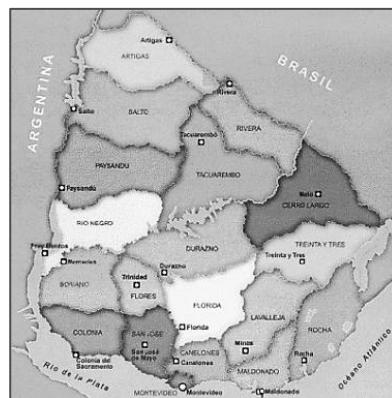
### **2.1.1 El territorio**

Refiriéndose a la estrategia de desarrollo económico Vázquez Barquero (1993) plantea que “el carácter diferencial de la estrategia es reconocer que el territorio también cuenta, que en el territorio se produce la coordinación/descoordinación de las acciones de todos los agentes económicos y que, por lo tanto, la visión estratégica desde lo local es relevante para el desarrollo económico”.

Para referirnos especialmente a la localización geográfica de Uruguay, tenemos entonces que este limita al noreste con Brasil -estado de Río Grande del Sur-, al oeste con Argentina -provincias de Entre Ríos y Corrientes- y tiene costas en el océano Atlántico al sureste y sobre el Río de la Plata hacia el sur. Se divide administrativamente en 19 departamentos, configurando así el segundo nivel de gobierno del país (**Ilustración 2.1**)

Según los datos del Anuario Estadístico del 2016 del Instituto Nacional de Estadística (INE), la población de Uruguay se compone de 3.467.056 habitantes (3.285.877 según el Censo de 2011). A su vez, la superficie del país es de 175.016 km<sup>2</sup>, resultando una densidad de población promedio de 19,8 habitantes por km<sup>2</sup>.

## Ilustración 2.1 División político-administrativa de Uruguay y su ubicación en la región



Fuente: <http://bit.ly/2oEvY7j> (consultado el 20/11/2017)

La región noreste de Uruguay es fronteriza con Brasil y es una de las más alejadas de la capital, caracterizándose por tener una serie de indicadores que la ubican en una situación de rezago relativo con respecto al resto del país en términos sociales, económicos, educativo y de infraestructura, entre otros. El departamento de Tacuarembó está ubicado en esta región del país, y si bien no es el departamento del Uruguay más poblado, se destaca como el departamento de mayor extensión territorial ( $15.438 \text{ km}^2$ ).

La población se compone de 90.053 habitantes a 2017 de los cuales el 51% son mujeres, mientras que 49% son hombres. La densidad de población promedio de 6,0 habitantes por  $\text{km}^2$ , de las más bajas en la comparación con el resto del país, siendo uno de los departamentos con mayor proporción de población en zonas rurales, el 89,3% de la población es urbana.

### **2.1.2 Desarrollo económico en Tacuarembó**

Rodríguez Miranda, et al (2017) proponen en un trabajo de investigación reciente para caracterizar a los departamentos de Uruguay en función de sus actividades y especializaciones productivas y de acuerdo a sus niveles de desarrollo económico relativo. Plantean cuatro tipos de indicadores: indicadores de desarrollo empresarial, indicadores de diversificación y especializaciones productivas, indicador de capacidad productiva e indicador de condiciones de entorno.

Los tres primeros grupos de indicadores representan la aproximación a las capacidades empresariales y las vocaciones productivas territoriales, como forma de dar cuenta del potencial para un desarrollo productivo local en cada territorio y región del país. El indicador de entorno busca dar cuenta de las condiciones de contexto que permiten entender mejor el desarrollo de las fuerzas productivas y, en

particular, de los sectores y las empresas locales, como un resultado que depende en buena medida de las capacidades y los activos colectivos de un territorio.

En este sentido proponen un indicador de Desarrollo Económico Departamental, que es síntesis de tres indicadores: un indicador de desarrollo productivo, un indicador de desarrollo empresarial y un indicador de desarrollo del entorno, los cuales son igualmente ponderados.

Plantean al caracterizar la actividad económica de los departamentos de Uruguay, que los desempeños relativos de la región noreste, en particular Tacuarembó y Rivera, suelen estar entre los más bajos: son los que tienen menor PIB per cápita en miles de pesos que es un indicador de capacidad productiva (Tacuarembó con 201 respectivamente), las tasa de desempleo está por encima del promedio país de 7,5% (siendo para Tacuarembó de 8,2%), y la contribución del sector privado al empleo es menor al promedio nacional de 85,2% (siendo para Tacuarembó de 83,5) lo que podría indicar una mayor dependencia de la economía departamental respecto del empleo público.

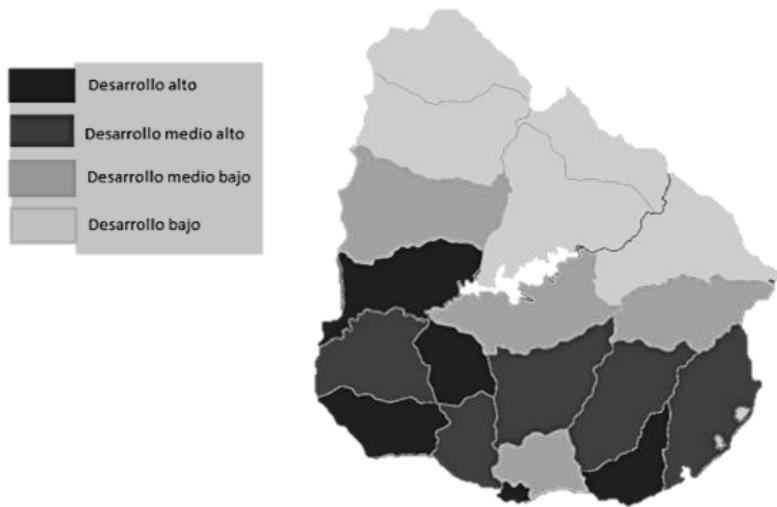
En cuanto al indicador de desarrollo empresarial, también los departamentos del noreste del país suelen situarse en los lugares más bajos de un ordenamiento relativo.

Para el indicador de condiciones socioeconómicas de entorno (que tiene tres componentes con igual ponderación, reflejando las dimensiones del desarrollo: ingreso, vulnerabilidad socio-económica y capital humano) los resultados indican además una situación de rezago relativo del norte y noreste del país. Tacuarembó está ubicado en el cuartil más bajo con un indicador menor que el promedio nacional.

Los autores muestran que la disposición de los resultados del indicador refleja una suerte de “L” que evidencia mejores indicadores de desarrollo económico en el país desde el eje este a oeste en el sur y continuando por el litoral oeste.

Por su parte Tacuarembó, Rivera, Artigas y Cerro Largo presentan indicadores de desarrollo productivo, empresarial y de entorno con valores comprendidos en el cuartil 1 de la distribución (por debajo del 25%). Esto indica que quedan categorizados como de desarrollo económico departamental bajo (Ilustración 2.2)

## Ilustración 2.2 Mapa de Uruguay según el indicador de desarrollo económico departamental



Fuente: Rodríguez Miranda *et al* (2017, p.27)

Otra característica que se destaca en los resultados del estudio es que el litoral norte y noreste del país, como en otros estudios (Rodríguez Miranda, 2014, 2006; OPP, 2011), se configura como la región de mayor atraso relativo en términos de desarrollo económico.

En particular el estudio de Rodríguez Miranda (2006) analizaba dimensiones similares del desarrollo económico para la década de los noventa (período 1992 a 2002). Este resultado parece mantenerse entonces, para la primera mitad de la segunda década del siglo XXI. Así, el noreste del país, comparando ambos estudios, permanece como la región de menor desarrollo relativo, por lo que parece ser un rasgo estructural del Uruguay, que persiste aún luego de más de una década de crecimiento económico que registra el país desde 2004.

### **2.1.3 Capital social en Tacuarembó**

Un intangible que diferencia la gestión del territorio y que no es habitualmente encontrado en nuestras sociedades es el capital social.

Para Rodríguez Miranda (2006, p.41) el concepto de capital social refiere a tres elementos que están comunes en diversos enfoques: normas de conducta e interacción (reglas de juego), redes de actores, y confianza, donde su presencia "produce un resultado positivo sobre los procesos de acción colectiva y la cooperación, reduciendo la incertidumbre y los costos de transacción, todo lo cual

redunda en un impacto beneficioso sobre el proceso de desarrollo económico (potenciando al resto de los factores del DETE...”.

Costamagna (2008, p.1) establece como requerimiento del desarrollo local el valor y significado de las formas de organización, donde “un territorio que busca su desarrollo debería, entre otras cosas, generar flujos positivos de relaciones, adoptar la interacción como forma habitual de proceder y trabajar en el fortalecimiento de la concertación, condición necesaria para la construcción de capital social.

Para Barreiro (2002, citado en Gallicchio, 2005) el capital social “refiere a las normas, redes y organizaciones con las que la gente accede al poder y a los recursos, y a través de los cuales se toman decisiones colectivas y se formulan las políticas”. Estas “asociaciones horizontales” entre las personas tienen efectos en la productividad de la comunidad, facilitando la coordinación y la cooperación en beneficio mutuo de los miembros de la asociación.

Recientemente, Cal (2016) realiza un estudio de caso del relacionamiento del entramado institucional del departamento de Tacuarembó para el desarrollo de la competitividad territorial, encontrando que en el departamento existe un proceso de construcción de capital social como parte de una estrategia de la institucionalidad local. En este sentido plantea:

*Es posible observar un proceso de construcción de capital social, a partir de la interacción entre las instituciones públicas y privadas, y entre estas y las empresas, transitando nuevas formas de relacionamiento y cooperación, con un sistema productivo local con mayor capacidad de inserción en la lógica de la globalización y que aporta a la construcción de un territorio competitivo y con posibilidades de lograr un desarrollo integral e inclusivo. (Cal, 2016, p.104).*

En esta construcción de capital social en etapas donde algunas iniciativas fueron generadoras de otras como formas de operativizar desafíos y proyectos, un elemento clave ha sido “el trabajo en redes y la existencia de ámbitos de coordinación (...) como la Agencia de Desarrollo, el Foro de la Madera, la Mesa de Desarrollo Local y el Conglomerado Forestal-Maderero” (Cal, 2016, p.104).

Para el autor, en este proceso ha sido clave el liderazgo de la Udelar y del Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (INIA), por su participación con otras instituciones en diversos espacios y proyectos de articulación como lo son el CAMPUS interinstitucional [que incluye además al MGAP y al Secretariado Uruguayo de la Lana (SUL], la Agencia de Desarrollo de Tacuarembó (ADT), el PDP de Tacuarembó, el Foro de la Madera y la MDLT.

### **3. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

El abordaje de estas temáticas es un proceso complejo que implica una mirada multidimensional y dinámica de aspectos económico-productivos, sociales, históricos y culturales.

#### **3.1 EL PARADIGMA DEL DESARROLLO ECONÓMICO TERRITORIAL ENDÓGENO (DETE)**

Luego de realizar un análisis de los enfoques del pensamiento económico dominante en el siglo XX, Rodríguez Miranda (2006) plantea que estuvieron orientados a analizar los problemas del crecimiento económico, predominando una visión tradicional o dominante con un par de limitaciones: el fundamentalismo del capital y la visión macroeconómica y sectorial del desarrollo.

La primera limitación respondía a que el desarrollo era interpretado como un problema de cómo pasar de una sociedad agrícola a una industrial, pero reduciéndolo a una faceta puramente cuantitativa: ahorrar para acumular capital físico.

La segunda limitación dejaba de lado la dimensión territorial del desarrollo. Esta última, que en un inicio surge como el espacio físico en donde se localiza la inversión, comienza a entenderse como una red de actores con un papel muy importante en el proceso de desarrollo a través de las iniciativas locales de inversión y capacidad de reacción ante los retos impuestos desde el exterior (Friedmann y Weaver, 1979). La dimensión *territorial* o *local*, define al territorio como la unidad de análisis del proceso, aludiendo a una visión integral del mismo como “un ámbito geográfico delimitado por un conjunto de relaciones sociales y económicas entre actores e instituciones, que poseen capacidades y conocimientos específicos, compartidos, propios y adquiridos, e interactúan a partir de una tradición, normas y valores comunes, sobre los cuales se codifican y decodifican todos los intercambios” (Rodríguez Miranda, 2006, p. 9).

Existen muy variadas aproximaciones al concepto de desarrollo local o territorial, donde cada una hace énfasis en aspectos distintos de un proceso, sin embargo parece existir consenso en relación al fin del desarrollo como mejora en la calidad de vida de la población. En este sentido, se tomará la definición del Núcleo Interdisciplinario de Estudios del Desarrollo Territorial (NIEDT), que plantea:

*El desarrollo territorial un proceso orientado –y por lo tanto un proyecto- con el objetivo de mejorar la calidad de vida de la comunidad que habita un territorio específico. Mejorar la calidad de vida, como actividad liberadora, incluye la*

*cobertura de necesidades básicas, el aumento de capacidades endógenas y la creación de valor en el territorio. Este proceso involucra transformaciones estructurales en las dimensiones política, económica, social, cultural y ambiental, pero estas transformaciones, sus características y grado, dependen del territorio específico a considerar. Esto supone un profundo reconocimiento de las diferencias y de los múltiples modos de desarrollo y, por lo tanto, un abordaje ético. Un proceso de desarrollo territorial es sustentable, equitativo e instituyente en todas las dimensiones mencionadas. Involucra, a su vez, el control democrático de los recursos y su gestión (recursos en sentido amplio, considerando recursos naturales, económicos, financieros, humanos, culturales e institucionales). Considera al conflicto como parte de cualquier proceso humano y logra gestionarlo. Incorpora innovación pero recuperando tradiciones.* (NIEDT, 2013, p.8).

Así, un nuevo campo de la economía incorpora estos aportes que reivindican considerar el carácter territorial y endógeno de los procesos de desarrollo, superando las restricciones de la economía tradicional y comprendiendo que los procesos de desarrollo económico ocurren en territorios y marcos institucionales concretos. Rodríguez Miranda (2006, p.8) refiere así al “Paradigma del Desarrollo Territorial Endógeno (DETE) como “el paraguas que abarca aquellos enfoques teóricos que han aportado a la consideración del desarrollo económico como un proceso endógeno que no puede desligarse del territorio en el que ocurre”. Siguiendo a Vázquez Barquero (2002, 2005, citado en Rodríguez Miranda, 2006), también se identifican cuatro factores claves para el desarrollo económico territorial: la innovación, la organización de la producción, las economías de aglomeración urbana y las instituciones, y en particular la interacción sinérgica de estos factores, denominada efecto conjunto de los factores del DETE.

### **3.2 LAS INSTITUCIONES, LOS ESPACIOS DE ARTICULACIÓN PÚBLICO PRIVADA Y LA LÓGICA DE ACTUACIÓN**

Un aspecto que destaca la perspectiva del desarrollo local es la interrelación entre lo público y lo privado. De acuerdo con este enfoque, se entiende que las redes de relaciones cooperativas entre cámaras empresariales, sindicatos, centros educativos, empresas y gobierno local constituyen un elemento central para posibilitar la utilización eficiente de los recursos locales disponibles (Cravacuore, 2006, p.2).

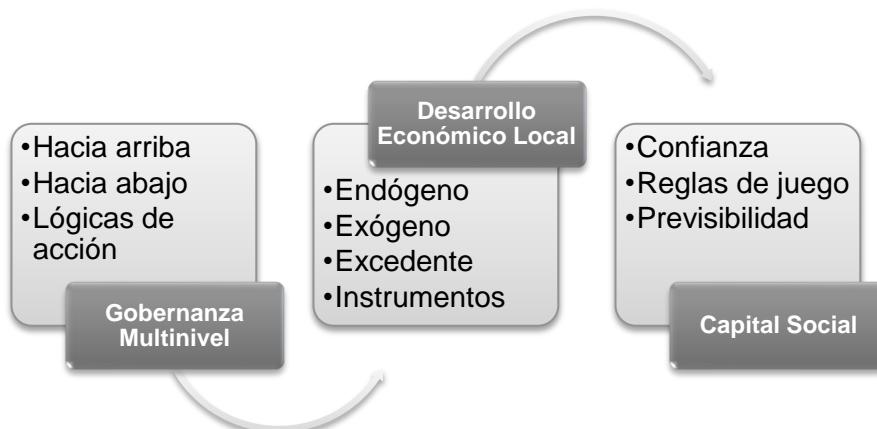
Así, se define la articulación público-privada (APP) como “un proceso de planificación concertada entre actores que deciden pensar e involucrarse en el diseño y gestión de las políticas prioritarias para el logro del desarrollo de sus comunidades”, constituyéndose en un escenario político en función de una visión estratégica del desarrollo, movilizando y complementando recursos de la sociedad.

Estos procesos se desenvuelven en determinado territorio, con determinada estructura socio-económica, una historia político-institucional y un entramado social y cultural, definiendo una identidad local y afectando la orientación de los procesos de desarrollo de ese territorio (Tamargo, 2012).

En este sentido, es importante reflexionar entonces sobre la lógica en que se actúa en los procesos de desarrollo de los territorios. Para Gallicchio (2010) el reto radica, en la creación de plataformas territoriales de articulación de políticas y recursos, que rompan la lógica vigente de ejecución de políticas definidas desde el centro. La pregunta que surge entonces en este sentido es ¿se han generado capacidades, lógica de acción diferente y un uso eficiente de los recursos que ya existen en los territorios para la generación de articulaciones?

Gallicchio (2010) propone tres estrategias que deben considerarse simultáneamente para llevar adelante acciones en la práctica del desarrollo local (o acciones “en clave” de desarrollo local): la gobernanza multinivel (local, regional y nacional), la construcción de capital social y el desarrollo económico local. Los tres elementos deben considerarse simultáneamente, pues son dependientes entre si: “no habrá desarrollo económico si no se generan previamente las condiciones mínimas de desarrollo social local, y más aún, no habrá desarrollo local sostenible sin construcción de capital social que mantenga y le dé sentido a los demás procesos” (Gallicchio, 2010, p.21) (**Ilustración 3.1**).

### Ilustración 3.1 Estrategias simultáneas



Fuente: Gallicchio (2010).

Para Gallicchio (2010), el desarrollo local como estrategia, implica actuar en clave de gobernanza multinivel, evadiendo el centralismo y el localismo, y poniendo al gobierno y el poder al alcance de la gente. Sus virtudes tienen lugar si existe articulación a nivel territorial, combinando el “arriba-abajo” con el “abajo-arriba” en la formulación y gestión de las políticas. “Esto no implica solo participación, implica mejores capacidades para *la política* a nivel territorial. Ahora bien, ¿quién y cómo articula? Desde nuestra perspectiva, las políticas solo pueden ser articuladas desde el territorio”. (Gallicchio, 2010: 14). La estrategia de desarrollo económico local debe ser practicada y discutida no sólo en su dimensión de crecimiento sino como generadora de empleo y trabajo, mejorando así la calidad de vida. Como estrategia para construir capital social es necesario superar uno de los problemas que se presentan: el carácter ocasional de las formas de cooperación, que tiene al tiempo como el costo para producirlo.

Es relevante estudiar estos procesos en el marco de la MDLT, para analizar si se configura como un espacio de gobernanza multinivel que contribuye a una estrategia de desarrollo territorial para el departamento de Tacuarembó.

### **3.3 MODELANDO LA ARTICULACIÓN: ¿VERTICALIDAD O GOBERNANZA TERRITORIAL?**

La articulación de actores en una sociedad, y la dimensión dinámica o de procesos de sus acciones, tienen mucho que ver con los mecanismos de gobernanza que puede generar ese territorio, entendiendo por gobernanza el “proceso de participación de actores políticos y sociales que se constituye alrededor de la trama institucional del Estado y que depende de la capacidad de coordinar y cooperar entre instituciones (estatales y sociales) en base a un equilibrio sustentable de negociación y conflicto entre actores” (Magri, 2011).

A los efectos de analizar espacios de articulación en términos de si se configuran relaciones de gobernanza Krueathep (2008) plantea una modelización para clasificarlos, donde define dos tipos de articulaciones y dos subcategorías en cada una de ellas, que pueden caracterizarse de la siguiente forma:

**a) Modelo vertical:** en este tipo de modelo se desarrollan relaciones burocráticas cercanas a la gestión tradicional entre actores públicos, con la sociedad civil o con organizaciones privadas. Parte de las funciones públicas son delegadas al escalón administrativo local que cumple roles y funciones de ejecución de proyectos basados en los programas y en las reglas formales. La articulación es vertical toda vez que comporta procesos de interacción puntuales y orientados al intercambio de información, o no hay toma de decisiones conjuntas o acuerdos sustantivos. En algunos casos, las instituciones involucran a actores de la sociedad civil

principalmente en la fase de diagnóstico y obtención de información. En este tipo de relaciones podemos encontrar dos modos de relación que se diferencian por los grados de apertura que conllevan la interacción con otros:

**El modelo propiamente vertical:** no se valoran ni se impulsan procesos de alianzas ni de relaciones constantes con otros actores públicos o de la sociedad civil. La información es concentrada, no se comparte y no existen mecanismos de inclusión o instrumentos que faciliten el diálogo entre actores para construir agendas comunes y facilitar el diálogo entre actores para construir agendas comunes y facilitar el espacio de interacción con autoridades. Se opera más bien desde la jerarquía desde donde se otorgan las reglas y se recurre principalmente a la consultoría y expertos externos para resolver áreas de interés o nudos críticos de la gestión. En este sentido son procesos autoritarios y que contribuyen a la formación de élites tecnificadas.

**El modelo consultativo:** que contiene mayores grados de apertura. Aquí las instituciones públicas regionales o sectoriales, aunque lideran de modo jerárquico la agenda y la resolución de problemas, abren espacios de interacción y diálogo con otros actores, sean estos municipios o actores locales, de sociedad civil o privados. Se generan mecanismos de interacción puntuales, para intercambio de información, difusión, levantamiento de una agenda y mejoramiento del capital humano. Se aprende a interactuar y a concretar acuerdos operacionales. Se abren espacios de consulta a la sociedad civil aunque las decisiones, en general, se toman en espacios reducidos y que no la involucran de forma participativa.

**b) Las relaciones de gobernanza:** aquí el énfasis está puesto en la naturaleza y alcance de los procesos de interacción activa entre grupos de actores más amplios que han ido construyendo metas comunes y que apuntan hacia procesos de descentralización. Podemos también distinguir dos tipos de relaciones:

**El modelo colaborativo:** donde los actores estimulan el desarrollo de vinculaciones amplias, con variadas conexiones con actores públicos, sociales y privados. Entre ellos se comparten aspectos del proceso de trabajo y pueden tener visiones comunes pero estas no modelan la dirección del quehacer; la toma de decisiones está concentrada en pocas instituciones, principalmente públicas. Los actores pueden proveer financiamiento a iniciativas y establecer acuerdos sobre formas de operación. Las interacciones son sistemáticas y basadas principalmente en acuerdos operativos, de asistencia técnica y apoyo al desarrollo de las iniciativas. La sociedad civil es parte de procesos de consulta y participa en la ejecución de acciones, aunque está ausente de la toma de decisiones.

**El modelo de gobernanza territorial:** este apunta a procesos descentralizadores. Se caracteriza por la interacción de variados actores que toman parte en los asuntos del desarrollo territorial. La administración pública de mayor jerarquía no juega un rol dominante, sino que comparte procesos de planificación, evaluación y

gestión conjunta con otros, desarrollando el rol clave de integración de una red de instituciones y organizaciones. Es un modelo más inclusivo de actores que están tomando decisiones y aportando financiamiento. Son espacios más inclusivos de la sociedad civil en los cuales la participación no resulta instrumentalizada, sino propende al empoderamiento. Los actores de la alianza comparten visiones, estrategias y actúan sobre la base de acuerdos operativos siguiendo una direccionalidad conjunta. La base de la operación de la alianza no es la actividad sectorial, sino el territorio.

Krueathep (2008) elabora un diagrama en el que se observa, en sus cuadrantes superiores, las relaciones que apuntan hacia la gobernanza y la descentralización fomentando la inclusión de las comunidades del territorio, mientras que las relaciones verticales tienden a compartir más exclusivamente información o recursos, reduciendo el nivel de inclusividad (Tabla 3.1).

**Tabla 3.1 Matriz de clasificación del modelo de articulación de actores**

	<b>Relaciones verticales</b>		<b>Relaciones de gobernanza</b>	
<b>Variables</b>	<b>Modelo vertical</b>	<b>Modelo consultativo</b>	<b>Modelo colaborativo</b>	<b>Modelo territorializado</b>
<b>Tipo de articulación</b>	Intercambio de información	Información y/o construcción de diagnóstico/diseño de proyectos	Información/agenda/formulación de proyectos de desarrollo/gestión operacional conjunta	Todos los anteriores, pueden sumar la evaluación y el control
<b>Tipo de acuerdos</b>	No se señalan	Información, difusión, fortalecimiento de capital humano	Cooperación para abordar problemáticas relevantes, que apuntan a modificar parcialmente la situación inicial por medio de proyectos y financiamiento	Cooperación en modificación de la situación inicial por medio de medidas concretas de política, proyectos, financiamiento, cooperación en cambios organizacionales en las instituciones, cooperación en el cambio de reglas, mediante medidas legales.
<b>Grados de institucionalización</b>	Acuerdos puntuales de cooperación	Acuerdos puntuales de cooperación	Acuerdos sistemáticos de cooperación	Arreglos sistemáticos de cooperación que adquieren cierta formalización
<b>Funcionamiento</b>	Puntual	Puntual	Sistématico	Sistématico
<b>Rol del nivel</b>	Concentran los roles	Concentran los roles	Forman parte de instancias conjuntas, la	Forman parte de instancias

	<b>Relaciones verticales</b>		<b>Relaciones de gobernanza</b>	
<b>Variables</b>	<b>Modelo vertical</b>	<b>Modelo consultativo</b>	<b>Modelo colaborativo</b>	<b>Modelo territorializado</b>
<b>regional o sectorial</b>	principales (tomadores de decisiones y/o financistas)	principales (tomadores de decisiones y/o financieras)	toma de decisiones y de financiamiento se concentra en pocos actores	conjunta de toma de decisiones y de financiamiento
<b>Roles de los niveles locales</b>	Implementación y/o apoyo	Implementación y/o apoyo	Forman parte de instancias conjuntas, activos en la propuesta y en la toma de decisiones y financiamiento	Forman parte de instancias conjuntas de toma de decisiones y financiamiento
<b>Roles de la sociedad civil</b>	Apoyo y/o implementación	Aporta información, apoyo y/o implementación	Información, agenda, implementación	Forman parte de instancias conjuntas de toma de decisiones y/o financiamiento
<b>Mecanismos de participación</b>	No se consignan o son de información	Información, consulta no vinculante y/o instrumentales	Consulta vinculante en la definición de agendas	Empoderadores, consulta vinculante, gestión compartida
<b>Capacidades creadas</b>	No generan	Operativas	Visiones comunes sobre problemas específicos, interacción horizontal, operación y fomento de la ciudadanía, pero restringen su integración a instancias conjuntas	Visiones comunes, interacción horizontal, operación, gestión, negociación con nivel regional o central, propuestas conjuntas, fomento de la ciudadanía activa

Fuente: Krueathep (2008)

Esta Matriz, será de utilidad a los efectos de la caracterización, clasificación y modelación de las relaciones de los actores de la MDLT en el Programa de Desarrollo a Proveedores y en el Proyecto de Prospectiva “Visión 2050: Tacuarembó en la Región Norte”.

## **4. PREGUNTAS, OBJETIVOS E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **4.1 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

¿Cómo ha sido el proceso de configuración de la Mesa de Desarrollo Local de Tacuarembó?

¿Cómo es el funcionamiento de la Mesa de Desarrollo Local de Tacuarembó?

¿Cómo es la dinámica de articulación de la Mesa de Desarrollo Local de Tacuarembó en el Programa de Desarrollo de Proveedores y en el Proyecto de Prospectiva Territorial “Visión 2050: Tacuarembó en la Región Norte”?

¿Qué resultados, aprendizajes y perspectivas se desprenden de la participación en la Mesa de Desarrollo Local de Tacuarembó?

### **4.2 OBJETIVO GENERAL**

El objetivo general del trabajo es contribuir a la comprensión de la experiencia de la Mesa de Desarrollo Local de Tacuarembó, analizando si se configura como un ámbito de construcción de gobernanza multinivel contribuyendo a una estrategia de desarrollo territorial a nivel local.

La finalidad de la investigación es de índole académica, esperando realizar una contribución a la comprensión de la dinámica de relacionamiento y articulación de actores de la MDLT (Uruguay) vinculados a la actividad económico-productiva y sobretodo el apoyo a micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES).

### **4.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Los objetivos específicos los siguientes:

1. Reconstruir la experiencia (memoria) de la MDLT, describiendo y analizando el proceso de configuración y los actores participantes.
2. Caracterizar el funcionamiento de la MDLT.
3. Explorar y modelizar las relaciones y dinámicas de articulación de la MDLT (entre los actores del territorio y las instituciones a nivel central) en el Programa de Desarrollo a Proveedores (PDP) de Tacuarembó y en el

Proyecto de Prospectiva “Visión 2050: Tacuarembó en la Región Norte”, como iniciativas relevantes donde la Mesa ha participado.

4. Sistematizar los resultados, aprendizajes y perspectivas de la MDLT.

La realización de este trabajo de investigación espera contribuir con insumos para el diálogo multiactoral, intercambio y discusión de propuestas para el fortalecimiento y revisión de la estructura, funcionamiento y articulación de actores en el marco de la MDLT, su relacionamiento con la trama institucional vigente determinada por las dinámicas condiciones del entorno, procurando favorecer procesos de construcción de capital social, desarrollo económico local y gobernanza multinivel que favorezcan una estrategia de desarrollo territorial del departamento de Tacuarembó.

#### **4.4 HIPÓTESIS**

La Mesa de Desarrollo Local de Tacuarembó constituye un ámbito de construcción de gobernanza multinivel contribuyendo en ese sentido a una estrategia de desarrollo territorial a nivel local.

## **5. METODOLOGÍA**

### **5.1 INTRODUCCIÓN**

Según Sautu (2005) la metodología es la herramienta que permite relacionar el marco teórico con lo que queremos estudiar, los fenómenos que queremos conocer y los objetivos de la investigación.

En tal sentido, la metodología a utilizar es de tipo cualitativa, bajo la forma de estudio de caso. Se considera que es la estrategia más adecuada a la pregunta planteada y los objetivos de la investigación.

Para Creswell (citado por Vasilachis, 2006, p.2) la investigación cualitativa es un “(...) proceso interpretativo de indagación basado en distintas tradiciones metodológicas - la biografía, la fenomenología, la teoría fundamentada en los datos, la etnografía y el estudio de casos - que examina un problema humano o social”.

Goode y Hatt (citado por Arzaluz, 2005, p.113) plantea que el estudio de caso “no es una técnica determinada, es una forma de organizar datos sociales, sin perder el carácter unitario del objeto social que se está estudiando, es decir, es un enfoque que ve cualquier unidad social como un todo. El método de estudio de caso “(...) no es una técnica particular para conseguir datos (como en la entrevista), sino una manera de organizar éstos con base en alguna unidad escogida, como puede ser la historia de vida del individuo, la historia del grupo o algún proceso social delimitado. Se pueden emplear todas las técnicas que utilice otro modo de organización: entrevistas intensivas, cuestionarios, historias personales, documentos, informes de casos hechos por otras personas, cartas, etc. La conservación del carácter unitario del caso viene ayudada por la amplitud de los datos reunidos y los niveles de casos que se añaden, por el empleo de índices y tipologías y por el hincapié que se hace de la interacción dentro de una dimensión del tiempo”.

Según Yin (1994, p.1), los estudios de caso son adecuados cuando la pregunta de investigación es una pregunta sobre el “cómo” y el “por qué”, es decir cuando no es posible controlar los eventos que se está investigando, no es posible experimentar, sino que su finalidad es exploratoria, descriptiva y explicativa.

En este tipo de estudios los resultados no intentan generalizarse a poblaciones más amplias, sino que se dirigen a la comprensión de vivencias en un entorno específico, donde los datos emergentes aportan al entendimiento del fenómeno. Para Sautu (2003), los estudios de caso permiten comprender en profundidad la realidad y relacionarla a los procesos sociales, y los mecanismos que se desarrollan en su accionar. Yin (2009), plantea en este sentido, que la utilización del estudio de

caso se realiza para conocer un fenómeno en profundidad, conociendo su contexto y la influencia de este en el fenómeno a estudiar. Para Coller (2005, p.16), “un caso es un objeto de estudio con unas fronteras más o menos claras que se analiza en su contexto y que se considera relevante bien sea para comprobar, ilustrar o construir una teoría o una parte de ella, bien sea por su valor intrínseco”.

En este sentido, se opta por el estudio de caso pues a partir del marco teórico definido para el tema en estudio, se busca conocer el comportamiento de un caso en su unicidad, esto es la situación concreta seleccionada de la dinámica de relacionamiento de los actores de la MDLT. Así, no se pretende comprobar una teoría (metodología cuantitativa, deductiva) ni realizar inferencias generalizantes a partir de este caso, sino que se busca conocer una realidad concreta a partir de un marco teórico (metodología cualitativa, deductiva) y en un determinado contexto o escenario natural donde se relacionan los actores.

Los resultados de esta investigación no pretenden ser generalizables a otros contextos, por lo que las conclusiones a las que se arriba no son extrapolables automáticamente a otras situaciones o casos.

## 5.2 UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de estudio es el ámbito de la Mesa de Desarrollo Local de Tacuarembó.

El estudio de caso se llevará a cabo tomando en consideración a los actores partícipes de la MDLT. Estos están vinculados a la actividad económico-productiva y sobretodo el apoyo a MIPYMES en el departamento de Tacuarembó, siendo instituciones de nivel local o nacional de los sectores público, privado y de la sociedad civil (organizaciones productivas, instituciones sin fines de lucro). En ella participan también empresas y asociaciones productivas, gremiales y/o empresariales.

El alcance territorial de la investigación es el nivel departamental por el ámbito y la dinámica de actuación de la MDLT en el departamento de Tacuarembó.

## 5.3 HORIZONTE TEMPORAL

A los efectos de conocer los aspectos de la dinámica de relacionamiento entre los diferentes actores, desde la gestación y durante la totalidad del período de funcionamiento de la MDLT, se ha definido como período de análisis julio de 2012 a setiembre de 2017, esto es poco más de cinco años.

La elección del inicio del período se desprende de las entrevistas realizadas y responde a la realización de los primeros intercambios telefónicos entre los referentes institucionales locales y nacionales para configurar el ámbito, y a las reuniones que mantuvieron y que no figuran en actas.

El período de finalización del estudio obedece a la disponibilidad y análisis de información que surge de las actas y el plazo definido a los efectos de la realización de las entrevistas.

El período analizado incluye un cambio de período de gobierno tanto a nivel nacional como departamental, que si bien ha mantenido la misma línea política ha impreso algunas dinámicas<sup>3</sup> en las instituciones que participan de la MDLT.

## 5.4 INSTRUMENTOS PARA EL RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN

Una vez realizada la revisión bibliográfica para definir un marco conceptual sobre las temáticas vinculadas al objeto de estudio, se utilizaron como **técnicas** para el relevamiento de información el análisis de información secundaria disponible, la realización de entrevistas semiestructuradas a referentes institucionales que fueron partícipes en la gestación y/o funcionamiento de la MDLT en el período analizado, y la participación directa en alguna de las reuniones de la misma como observador no participante.

Estas técnicas fueron seleccionadas de acuerdo con su relevancia para la naturaleza del fenómeno bajo estudio. A continuación se detallará cada una y la utilidad a los efectos de la investigación.

### 5.4.1 Análisis de información secundaria

Fue posible recopilar 45 actas de reuniones de la MDLT entre el 22 de febrero de 2013 (primera sesión) y el 1 de setiembre de 2017 (última sesión).

De las actas se extrajo información por mes, por año y para el período analizado del número y periodicidad de las reuniones efectuadas, las instituciones y referentes por institución que participaron, el número de instituciones, los temas tratados, las acciones tomadas, y fueron un elemento muy importante para orientar la

---

<sup>3</sup> Asociadas fundamentalmente al cambio de orientaciones institucionales (que priorizan más o menos la participación) y de referentes (que inciden con sus improntas y motivaciones), y a la incorporación de nuevas instituciones.

investigación en cuanto a la identificación de los referentes institucionales a ser entrevistados.

También se analizaron informes de actividades anuales, memos internos, Plan Estratégico de la MDLT e informe de trabajo en un par de ejes del mismo, notas de adhesión de instituciones, planillas de asistencia a actividades de la MDLT, presentaciones de diapositivas, páginas web, notas de prensa en línea, documentos e información institucional web y documental de las organizaciones que han asistido y asisten a la MDLT, y de las iniciativas en que han participado (especialmente del PDP y del Proyecto de Prospectiva Territorial). Para el análisis de antecedentes, se consideraron particularmente el convenio de conformación de la Mesa Interinstitucional de Desarrollo Local, el estatuto de creación de la Agencia de Desarrollo de Tacuarembó y documentos web y en papel en relación a ello, informes y presentaciones de diapositivas elaborados para las actividades del PDP.

Esta información ha sido relevante no sólo en términos de información de contexto sino también porque aportó elementos específicos referidos al caso en estudio, en particular al tipo y características de las instituciones que han participado de la MDLT y las acciones que han implementado en el marco de ella.

#### **5.4.2 Observación no participante**

Se realizó observación externa o no participante de tres reuniones completas en 2017 de la MDLT<sup>4</sup>, no interactuando sino estando presente como espectador pasivo, únicamente registrando manualmente a través de notas de campo información a los efectos de conocer la dinámica y funcionamiento del espacio.

Este es un modo de observar muy apropiado para el estudio de reuniones periódicas de grupos como en este caso.

#### **5.4.3 Entrevistas**

Para el relevamiento de información necesaria para la investigación se realizaron entrevistas semiestructuradas a referentes institucionales nacionales y departamentales que participaron directa o indirectamente<sup>5</sup> en la gestación y/o funcionamiento de la MDLT en el período analizado.

---

<sup>4</sup> Las sesiones fueron el viernes 30/6, viernes 28/7 y jueves 3/8 respectivamente.

<sup>5</sup> Por “participación indirecta” de referentes institucionales se hace alusión a aquellos que estuvieron en el proceso de gestación de la MDLT, realizando gestiones telefónicas, y/o estando al frente de

Estos referentes representan a instituciones, ámbitos y empresas vinculadas al desarrollo económico-productivo, pertenecientes al sector público y privado, local y nacional, los sectores educativo, tecnológico, empresarial, investigación y organizaciones gremiales.

La estrategia de selección de la muestra de informantes ha sido **deliberada e intencional**. Ruiz (2012, p.64) al respecto plantea que:

*“Este tipo de muestreo no obedece a reglas fijas, ni especifica de antemano el número de unidades a seleccionar. En principio, acepta que este número deberá ser alterado a lo largo de la investigación de manera que: — puedan seleccionarse unidades de muestreo no previstas inicialmente para mejorar la calidad y riqueza de la información, y — pueda interrumpirse la selección de más unidades cuando se entienda que se ha llegado a un punto de saturación por la cantidad, repetición o novedad de información recogida. (...) Por tanto, las personas o grupos no se seleccionan al azar, ni siguiendo un cálculo o ley de probabilidades, para determinar una muestra de tamaño N, sino que se eligen uno a uno de acuerdo con el grado en que se ajustan a los criterios o atributos establecidos por el investigador”<sup>6</sup>.*

El criterio utilizado obedeció a la presencia en actas de los mismos, y/o que fueran mencionados en el transcurso de las entrevistas por ser informantes relevantes para la investigación pero que por su vinculación con la Mesa previa a la primera reunión no figuraran en actas.

La lógica y la eficacia que mueve la selección intencional de informantes es que la muestra debe ser rica en información. Razón por la cual cada entrevistado fue cuidadosa e intencionalmente seleccionado y se lo considera “clave” por su experiencia de participación, sus posibilidades de comunicar conocimientos y ofrecer información relevante a la pregunta y objetivos de la investigación y, lo que es más importante, con voluntad y disposición de cooperación.

La información aportada por los referentes institucionales que han participado efectivamente de las reuniones de la MDLT tiene especial relevancia puesto que, disponen de un conocimiento más cercano del funcionamiento del ámbito. Pero, se

algún cargo de dirección en los organismos impulsores, y/o participaron de reuniones preparatorias previas al primer registro en actas.

<sup>6</sup> El autor divide incluso el muestreo intencional en dos modalidades principales: a) el muestreo opinático, en el que se escogen a los informantes por su conocimiento de la situación o del problema a investigar, o entran en contacto con el investigador a través de sujetos entrevistados previamente (que es el que más se ajustaría a los criterios de elección utilizados en este estudio); y b) el muestreo teórico, en el que se buscan informantes que brinden información específica que permitan generar una teoría.

consideró importante incluir, además, la percepción de referentes institucionales que no están presentes en actas pero tienen conocimiento de la gestación del espacio.

La muestra invitada a participar coincide con la muestra efectivamente participante. Sin embargo, en cuanto a la productora de información (datos) a los efectos de los objetivos del trabajo de investigación, se tiene que los aportes de los informantes a los contenidos del cuestionario variaron en función del momento, el tipo (directa o indirecta) y la duración de su participación en la Mesa.

Se entrevistaron a 27 referentes (**ANEXO A**) de 17 instituciones participantes, desde el 1 de setiembre al 5 de diciembre de 2017.

De las 27 entrevistas 22 se realizaron de forma personal pues los referentes residen en Tacuarembó. Tres de las restantes entrevistas se realizaron por *Skype* y dos telefónicamente debido a que los referentes están radicados fuera del departamento. El promedio de duración de las entrevistas fue de 1 hora 33 minutos, y la duración total fue de 18 horas (**ANEXO B**).

La estrategia de registro fue manual y electrónica con grabadora de audio (con el permiso del entrevistado) para una interpretación posterior.

El formulario de entrevistas incluyó un capítulo para la identificación general del entrevistado y cuatro capítulos más en función de los objetivos de la investigación: génesis y reconstrucción de la memoria, funcionamiento, gobernanza, resultados, aprendizajes y perspectivas para la MDLT (**ANEXO C**).

Los contenidos del cuestionario fueron producto de la elaboración propia (para los capítulos de génesis, funcionamiento, resultados, aprendizajes y perspectivas) y de instrumentos previamente elaborados (para modelizar procesos de articulación de actores). En este último caso, se tomaron dos iniciativas donde la Mesa ha participado: el PDP de Tacuarembó, y el Proyecto de Prospectiva Territorial “Visión 2050: Tacuarembó en la Región Norte”. La elección de las mismas radica en la significancia que representan para sus participantes en acciones y recursos (humanos, tiempo, financiamiento indirecto, materiales y/o equipos) destinados a ellas, como en el impacto (beneficiarios y capacidades generadas) y relevancia para el territorio.

## 5.5 ANÁLISIS DE DATOS

Se ha descripto anteriormente los instrumentos para recoger los datos de la investigación. La información contenida en ellos condicionan las técnicas de análisis de datos empleadas en la investigación, que responden a la hipótesis y objetivos definidos.

De acuerdo con Spradley (1980, citado por Rodríguez Sabiote, 2003, p.2) por análisis de datos cualitativos entendemos el proceso mediante el cual se organiza y manipula la información recogida por los investigadores, para establecer relaciones, interpretar, extraer significados y sacar conclusiones.

El análisis de la información se realizó a lo largo de todo el proceso de investigación. Según plantea Pérez (1994) esto permite al investigador estar abierto a nuevas perspectivas en el curso de la investigación. (...) Este modelo de análisis planteado permite contemplar la realidad de una forma integral, divergente y global, siendo su foco comprender la realidad como un todo unificado.

Este modelo busca la objetividad no en la cuantificación, verificación y contrastación numérica del dato, sino en el significado intersubjetivo. Así es que el análisis del contenido de las entrevistas se realizó en base a un contraste entre las respuestas recibidas de los integrantes de la MDLT.

Para el proceso de análisis se planteó la utilización de matrices a través de las cuales se efectuó la reducción de datos (separación, identificación y clasificación de unidades, comparación, síntesis y agrupamiento), disposición y transformación, y obtención de resultados y conclusiones. Las pautas para la entrevista en cuanto a la génesis, funcionamiento, resultados, aprendizajes y perspectivas se visualiza en el **ANEXO D – Matriz para análisis de entrevistas**.

Para realizar una aproximación a la modelación de las articulaciones de la Mesa en las dos iniciativas propuestas (analizando si las mismas contribuyen más exclusivamente a relaciones verticales o de gobernanza), se definieron variables para clasificarlas en base a los conceptos y modelos construidos por Krueathep (2008). En particular para la tipificación de capacidades, se utilizó la propuesta por Fernández (2010) para clasificar experiencias de desarrollo territorial<sup>7</sup> (**ANEXO E – Matriz para la modelización de las articulaciones de actores de la Mesa de Desarrollo Local de Tacuarembó en el Programa de Desarrollo a Proveedores y en el Proyecto de Prospectiva “Visión 2050, Tacuarembó en la región norte”**).

Los datos contenidos en actas permitieron construir indicadores en cuanto a la frecuencia y promedio de reuniones, instituciones y referentes participantes, identificación de temas y acciones realizadas.

La información sistematizada se plasmó de forma numérica que da lugar a datos (o variables) cuantitativos, y a través del análisis del discurso en categorías, palabras, texto o narrativa. El resumen y descripción de información se realizó en cuadros o de forma gráfica a través de nubes de palabras (**Tabla 5.1**).

---

<sup>7</sup> Analiza experiencias semifinalistas en el primer concurso del Sistema de Buenas Prácticas para el Desarrollo de los Territorios (SGCBPDT), en base a cuestionarios de profundización de la base de experiencias de Territorio Chile.

**Tabla 5.1 Estrategia metodológica utilizada**

<b>Procedimiento</b>	<b>Técnica</b>	<b>Fuentes</b>	<b>Análisis de datos</b>
Descripción del caso	Revisión documental	Documentos internos, presentaciones, informes, actas	Análisis documental, elaboración de indicadores cuantitativos
	Observación no participante	Observación, notas de campo	Transcripción de notas, análisis de la dinámica y funcionamiento
	Entrevistas semiestructuradas a informantes clave e integrantes de la MDLT	Respuestas de entrevistas	Ánalisis y sistematización del discurso, categorías, codificación, palabras, texto o narrativa, nubes de palabras

Para la sistematización y análisis de la información se utilizó como recurso la aplicación de hojas de cálculo Microsoft Excel, por la versatilidad de la herramienta para procesar los datos y la información.

Las entrevistas fueron transcriptas y se utilizó como apoyo las notas realizadas en el momento de la entrevista.

Con la finalidad de mantener la confidencialidad de la información de los participantes del estudio, en la transcripción de las entrevistas y en el reporte se ha sustituido su verdadero nombre por códigos con letras para cada uno como forma de identificación.

## **6. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

Los resultados se estructurarán en torno a la descripción de los antecedentes, conformación, integración y funcionamiento, análisis de la gobernanza en el PDP y en el Proyecto de Prospectiva, acciones y resultados de la MDLT.

### **6.1 CONTEXTO EN EL QUE SE DESARROLLA LA EXPERIENCIA DE LA MESA DE DESARROLLO LOCAL DE TACUAREMBÓ**

Como **antecedentes a nivel nacional** de la MDLT, en el período de Gobierno Nacional anterior (2010-2015), se discutían estrategias de articulación de políticas de desarrollo promovidas por diversas instituciones, que implicaron la configuración de algunas acciones orientadas a trabajar en los territorios de una manera más articulada.

El 12/08/2011 se firma un convenio interinstitucional para la conformación de la **Mesa Interinstitucional de Desarrollo Local** (o también conocida como Mesa Nacional de Desarrollo Local) entre la OPP-Programa de Microfinanzas para el Desarrollo Productivo del Área de Políticas Territoriales (APT), Ministerio de Desarrollo Social (MIDES), Dirección Nacional de Artesanías, Pequeñas y Medianas Empresas (DINAPYME) del MIEM-Programa de Desarrollo Local, República Microfinanzas S.A., Corporación Nacional para el Desarrollo (CND), Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU), Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII), Red de Agencias de Desarrollo Local (RADEL) de Uruguay.

El objetivo general especificado en el convenio era “articular acciones conjuntas, que apunten directamente al Desarrollo Local, teniendo en cuenta que la oferta de productos de estas instituciones es claramente complementaria y ponen énfasis en el desarrollo de las MIPYMES” (**ANEXO F – Convenio Mesa Interinstitucional de Desarrollo Local (2011)**).

A los efectos del cumplimiento del convenio las instituciones establecieron un Comité Interinstitucional de Desarrollo Local que se reunía periódicamente con intervalos no mayores a dos meses y al que podían integrarse nuevas instituciones que actuaran en el Desarrollo Local. En este sentido se integraron posteriormente el Ministerio de Turismo y Deporte (MINTURD), el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) -Dirección Nacional de Empleo (DINAЕ), y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)-Programa de Pequeñas Donaciones

(PPD)/Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM)-Programa de Articulación de Redes Territoriales (ART).

Las instituciones se comprometieron a articular acciones conjuntas en los territorios donde estaban ejecutando programas y proyectos, coordinando estrategias locales de promoción de emprendimientos productivos, el desarrollo de redes, y la implementación de actividades de capacitación, formación y asistencia técnica. Se responsabilizaron a aportar trabajo conjunto en áreas de servicios financieros y no financieros de apoyo a emprendimientos, a brindar el conocimiento y experiencia acumulada, visión social y económica de desarrollo social para el diseño, ejecución y evaluación de proyectos y los variados instrumentos que disponían las diferentes instituciones. La Mesa se reunía en Montevideo los cuartos jueves de cada mes y el lugar de reunión era rotativo en las diferentes instituciones que la integraban (Mesa Interinstitucional de Desarrollo Local, 2012, p.8). Al principio el espacio fue liderado por DINAPYME, luego por RADEL y posteriormente por el PNUD. El convenio estuvo vigente a partir de su firma en agosto de 2011 y hasta diciembre de 2015<sup>8</sup> continuó operando por inercia<sup>9</sup>, no renovándose para el presente quinquenio.

Paralelamente a este proceso, **DINAPYME** (una de las Direcciones dentro del MIEM), no sólo participaba en la Mesa Interinstitucional a través del **Programa de Desarrollo Local** creado en 2010, sino que en el marco del mismo trabajaba con una impronta fuerte en articulación con la finalidad, en una primera instancia, de mejorar la eficiencia de la aplicación de sus distintos programas e instrumentos en el interior del país. Desde una perspectiva más amplia, se proponía mejorar la coordinación entre los distintos programas que se ofrecían a las MIPYMES desde las instituciones públicas, para llegar a los territorios con una oferta ordenada de productos y servicios que en muchos casos eran complementarios. A su vez, se buscaba promover la identificación y movilización de los recursos endógenos existentes en los territorios y contribuir en la construcción de agendas locales compartidas para el desarrollo empresarial.

Para fortalecer el Programa, en mayo de 2013 se hizo un llamado a concurso abierto para seis referentes locales de DINAPYME según pertenecieran a los siguientes departamentos. En las bases se establecían como tareas claves: “fomentar y analizar proyectos de desarrollo sustentable vinculados con micro, pequeñas y medianas empresas en el ámbito de Intendencias Municipales y Municipios, articular acciones de desarrollo con los actores locales fomentando el desarrollo de vínculos, respaldar, favorecer y apoyar asociaciones de diferente naturaleza en pro del desarrollo regional, trabajando en la localidad/es que se le

---

<sup>8</sup> Última acta disponible de la Mesa Interinstitucional de DL data del jueves 3 de diciembre de 2015.

<sup>9</sup> Información proporcionada por el Coordinador Nacional de RADEL Hugo Malán (quien firmó el convenio de conformación y participó en el funcionamiento de la Mesa Interinstitucional de Desarrollo Local).

adjudique/n en estrecho contacto con sus realidades”(Uruguay Concursa, 2013). Se contrataron técnicos por 3 años (con la opción a prórroga por única vez por el mismo plazo) que en algunos casos ya venían trabajando con el territorio (como el caso de la referente para Tacuarembó-Rivera Blanca Montejo) y que residieran en alguno de los Departamentos del ámbito de acción. Esto último marca una impronta importante del Programa, pues se buscaba que no trabajaran desde Montevideo sino que conocieran las redes de contactos, fortalezas y debilidades de cada territorio.

Con el transcurso del tiempo el Programa se va consolidando y en 2013 hay una decisión política-institucional de reestructura organizativa que lo integra a DINAPYME como una **División de Desarrollo Local**, con más recursos formales y contratados a nivel del territorio nacional. Fundamentalmente y desde una visión de competitividad sistémica territorial, los beneficiarios directos de las acciones de la División eran las distintas organizaciones e instituciones locales con cometidos y competencias en la temática MIPYME. A través de esta estrategia general y en el marco de las políticas públicas para el desarrollo productivo, se buscaba generar impactos positivos en las MIPYMES pertenecientes a las cadenas productivas priorizadas por el MIEM y/o conexas con ellas.

En cuanto a los objetivos y actividades claves de la División se planteó: 1. Estimular la generación y promoción de un ambiente innovador y dinámico a nivel territorial, basado en la colaboración interinstitucional y la cooperación empresarial. 2. Promover la creación y mejora de las capacidades institucionales de los actores públicos y privados en los territorios como forma de facilitar el desarrollo local. 3. Orientar esas capacidades al fortalecimiento del tejido empresarial local y sus organizaciones. 4. Generar y/o consolidar a nivel territorial ámbitos de articulación público-privados (Ayres, 2015). Se buscaba apoyar la consolidación y construcción de ámbitos colectivos en el territorio. Los abordajes de trabajo de la División de Desarrollo Local: 1) creación y apoyo de las Mesas de Desarrollo Local mediante referentes locales. 2) trabajo en la Mesa Interinstitucional de Desarrollo Local. 3) apoyo a proyectos de desarrollo local propios de la División, tanto proyectos productivos como de fortalecimiento institucional. Los primeros buscaban promover el desarrollo territorial y productivo de un territorio o de un colectivo, pero siempre los beneficiarios podían ser grupos de empresas, cooperativas, o asociaciones (formalizados o no) de diversa índole. Para los segundos habían dos variantes: apoyos para estudios de investigación sectoriales o territoriales y fortalecimiento institucional<sup>10</sup>.

También desde Tacuarembó se venía trabajando en articulación desde la **Agencia de Desarrollo de Tacuarembó (ADT)**, y manteniendo un relacionamiento estrecho

---

<sup>10</sup> Información proporcionada por el Coordinador de Desarrollo Local de DINAPYME, entrevista personal.

con otras Agencias de la región y del país en al marco de su participación activa en la RADEL (quien incluso participaba en la Mesa Interinstitucional a nivel nacional).

Este espacio de concertación público – privada de promoción económica, orientado a apoyar el desarrollo territorial sustentable, surge a partir de la iniciativa del MIEM, con el impulso de la Intendencia Departamental de Tacuarembó (IDT) y la Asociación Empresarial de Tacuarembó (AET), y con el apoyo de la Agencia Española de Cooperación Internacional (AEKI) quien otorgó una tutoría de asistencia técnica. Se genera prontamente la adhesión de otras instituciones, organizaciones gremiales, empresas y entidades no gubernamentales, firmándose el 29 de diciembre del 2004 el Acta Pre-fundacional, en febrero de 2005 la definición participativa del perfil de la Agencia y en noviembre del mismo año es declarada de “Interés Departamental” por parte de la Junta Departamental de Tacuarembó.

El 15 de mayo de 2006 se firma el Estatuto bajo la modalidad “asociación civil sin fines de lucro” con el nombre de “Agencia para el Desarrollo Productivo del Departamento de Tacuarembó”. Se definen las adhesiones a la misma y se inician los trámites ante el Ministerio de Educación y Cultura para la obtención de la personería jurídica. Existen tres tipos de socios: los asociados activos, adherentes y honorarios (Agencia de Desarrollo de Tacuarembó, 2006).

Hoy participan de la ADT como socios activos – y que están desde la firma de Estatuto – la AET, INIA, CLAEH, Asociación Rural de Tacuarembó (ART), Don Naza SRL, Instituto de Gestión Agropecuaria (IGAP), y Asociación de Mujeres Rurales del Uruguay (AMRU) (que ingresó en 2007), y como socios adherentes - desde 2006 - IDT, Club de Leones, Universidad del Trabajo del Uruguay (UTU), MI-Jefatura de Policía de Tacuarembó y la Casa de la Universidad (hoy Centro Universitario de Tacuarembó)<sup>11</sup>. Este organismo mixto tiene su sede en la AET.

La misión de la ADT se define como: “*Asistir al proceso de desarrollo del departamento, con iniciativas de desarrollo local provenientes del sector público o privado, apuntando a una mejora en la competitividad territorial de las micro, mediana y pequeñas empresas del departamento*” (Cal, 2004).

En 2007 la ADT participó en el Programa de Apoyo a la Competitividad y Promoción de Exportaciones de la Pequeña y Mediana Empresa (PACPYMEs) que permitió el llamado para cubrir la gerencia, que queda vacante al culminar el mismo. Posteriormente a un inicio de actividades muy dinámico, en 2009 la ADT se enfrenta a la falta de financiamiento, por lo que inicia un proceso de búsqueda de alternativas (Cal, 2013, p.1). Se presenta a la convocatoria del Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo (BID-FOMIN), para la cual se define una propuesta que recoge uno de los temas de preocupación de todos sus integrantes:

---

<sup>11</sup> Información proporcionada por personal de apoyo administrativo de la AET.

el desarrollo de proveedores para generar un mayor vínculo entre las empresas multinacionales vinculadas con el sector forestal-maderero instaladas en la región noreste y las MIPYMES locales para el abastecimiento de servicios e insumos, y además de esto fortalecer institucionalmente al conjunto de organizaciones que participan. Se gestiona así el apoyo del Programa ART-PNUD en la primera fase de formulación y por parte de DINAPYME-MIEM en la etapa final de gestión ante el BID-FOMIN que permitieron la formalización del convenio que da origen al **Programa de Desarrollo a Proveedores de Tacuarembó (PDP)**.

## **6.2 CONFORMACIÓN, INTEGRACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA MESA DE DESARROLLO LOCAL DE TACUAREMBÓ**

### **6.2.1 Conformación**

A nivel nacional la reestructura de DINAPYME-MIEM que generó un área de Desarrollo Local para trabajar con ámbitos de articulación institucional y oficinas de desarrollo (generando o fortaleciendo así experiencias en otras partes del país con diversas denominaciones, grados de formalización y actividad<sup>12</sup>), así como a nivel local la experiencia interinstitucional acumulada en la ADT (2004) se visualizan como los antecedentes inmediatos de esta iniciativa. A nivel local la ADT funcionaba como un ámbito formalizado con personería jurídica y con exigencia de institucionalidad de sus socios, lo que había generado la necesidad de recrear un ámbito de participación interinstitucional ampliado (plenario)<sup>13</sup>.

Es así que a mediados de 2012 desde la ADT se contactan telefónicamente con el – en ese entonces – Asesor del Director de DINAPYME<sup>14</sup> Tomás Alonzo (quien estaba muy vinculado con Tacuarembó y la ADT desde la Dirección de la CND y posteriormente desde DINAPYME), le comunican que tenían conocimiento que se dispondrían de apoyaturas desde DINAPYME a nivel departamental para la creación o fortalecimiento de espacios de articulación, y le solicitan una reunión y

<sup>12</sup> Según información proporcionada por el Coordinador de Desarrollo Local de DINAPYME, esto ha determinado que DINAPYME tuviera más preponderancia en algunos lugares que en otros, e incluso ha determinado la permanencia en el tiempo de estos ámbitos. En esos años no sólo tuvo un liderazgo muy fuerte DINAPYME, sino también el Área de Políticas Territoriales de OPP. Entrevista personal.

<sup>13</sup> Según el Entrevistado A: “El origen de la Mesa es debido a que una cantidad de instituciones no podían participar de la Agencia porque no podían asumir un compromiso de integrarse con su personería jurídica. Los integrantes de la Agencia se dicen en ese entonces: nos pusimos el brete que sólo son socias las instituciones, pero no todas las instituciones pueden decidir ser socias, pero no porque no quieran sino porque no pueden legalmente, o porque el proceso es demasiado complejo”. (Entrevista personal, 01/09/2017).

<sup>14</sup> EL Director de DINAPYME en ese entonces era Pablo Villar.

apoyo para considerar la creación de un espacio interinstitucional público-privado bajo la modalidad de Mesa<sup>15</sup>.

En la reunión realizada a mediados de 2012 se acuerdan dos cosas: desde DINAPYME Tomás Alonso solicita una propuesta de programa de capacitación único a nivel departamental, y desde Tacuarembó los referentes por la ADT (a través del INIA, AET, IDT y Casa de la Universidad<sup>16</sup>) requieren recrear un espacio más amplio que la ADT con la participación de otras instituciones, donde los recursos locales que se contratarían desde DINAPYME se dispusieran para esa apoyatura.

En setiembre de 2012, - y con la Referente Territorial por DINAPYME-MIEM para la zona Noreste (departamentos de Rivera y Tacuarembó) Blanca Montejo designada para oficiar la Secretaría Técnica de la Mesa -, se realizan un par de reuniones preparatorias donde cada institución planteó sus líneas de trabajo en el territorio, para convocarse posteriormente a la primera reunión de la MDLT que figura en actas el 22 de febrero de 2013. En esta convocatoria participan actores de distintos niveles y sectores para involucrarlos en una estrategia de coordinación y optimización de esfuerzos para el desarrollo del Departamento de Tacuarembó, en base a la necesidad y posibilidades de articulación entre las distintas instituciones.

Las Mesa no se crea a efectos de una política pública que llega al territorio, sino que se toma un modelo de trabajo que se venía implementando en otros lugares del país desde DINAPYME<sup>17</sup>, y se propone generar -a raíz de la inquietud y reconocimiento de los ámbitos existentes que no estaban conteniendo a todas las expresiones institucionales presentes en el territorio<sup>18</sup>- un mecanismo articulador más amplio (para discutir temas de desarrollo, construir una visión compartida y articular acciones en el territorio), que no sustituyera los ámbitos existentes<sup>19</sup>. Esta

<sup>15</sup> Según el Entrevistado A: (...) En este caso había un objetivo, que habían instituciones que querían trabajar juntas pero no tenían espacio, porque la Agencia no se los daba. La Agencia dijo: sí, pero yo quiero que haya otros, entonces dijimos entonces vamos a reconstituir el Plenario, usemos lo que están usando en otros lados: la Mesa de Desarrollo". (Entrevista personal, 01/09/2017)

<sup>16</sup> Según el Entrevistado A participaron de la reunión Tomás Alonso (DINAPYME), Sergio Mirazón (AET), Daniel Cal (Casa de la Universidad), Luis Irigoin (IDT), Roberto Scoz y Gustavo Ferreira (INIA). (Entrevista personal, 01/09/2017)

<sup>17</sup> Según el Entrevistado A: "Fue una iniciativa de la ADT, sí a partir de otros espacios similares que se estaban dando en otros departamentos de Mesas de Desarrollo. Las Mesas estaban siendo promovidas en particular por DINAPYME, pero no en el caso de Tacuarembó que fue al revés: había un vínculo de DINAPYME con varias instituciones, y esas instituciones le pidieron a DINAPYME apoyo para conformar una Mesa de Desarrollo Local, fue autoconvocado". (Entrevista personal, 01/09/2017).

<sup>18</sup> Cal, D. (2016).

<sup>19</sup> Según el Entrevistado A: "Las Mesas no se crean por el convenio nacional, sino que las Mesas las creó DINAPYME y por eso nosotros le pedimos a DINAPYME, ustedes están creando Mesas en algunos lugares (especialmente donde no había Agencias) y nosotros acá tenemos esta situación, queremos reforzar a la Agencia, por lo que nos gustaría que nos ayuden a hacer algo similar acá. Entonces Tomás dijo: estoy por contratar un recurso y a ese recurso le voy a pedir que entre sus cosas ayude y acompañe a la Mesa, y esa fue Blanca". (Entrevista personal, 01/09/2017).

iniciativa se vio favorecida por la vocación del territorio de trabajar en esta línea<sup>20</sup> (desde la ADT se venía trabajando en su fortalecimiento<sup>21</sup>, y la creación de la MDLT representaba una oportunidad para ello<sup>22</sup>) los lineamientos claros desde DYNAPYME<sup>23</sup> y la impronta de las personas que lo llevaron a cabo<sup>24</sup>.

### **6.2.2 Integración, funcionamiento y representatividad**

La MDLT es un espacio de coordinación de acciones vinculadas al desarrollo local y territorial. Se intercambian información, experiencias y actividades que se están realizando en el territorio de Tacuarembó y que –en algunos casos– le son comunes a las instituciones y se coordinan proyectos en conjunto.

“Desde sus inicios, se apunta como objetivo inicial a generar un ámbito que reúna a *instituciones públicas y privadas* vinculadas a la actividad económico-productiva, en particular en lo que hace referencia al fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), a través de la articulación de actores, los efectos de generar un proceso de construcción de competitividad en el territorio y de desarrollo económico a nivel local, así como a la generación de una visión compartida de desarrollo para el Departamento de Tacuarembó” (Burjel, 2016, p.3).

En las primeras reuniones (a partir de febrero de 2013) participan representantes de organismos públicos [DINAPYME-MIEM, IDT, INIA, Udelar-Sede Tacuarembó-CUT, MIDES, INEFOP, OPP-Microfinanzas [(posteriormente Programa Uruguay Más Cerca (UMC)] y de la sociedad civil [Asociación Empresarial de Tacuarembó (AET), Programa de Desarrollo a Proveedores (PDP) de Tacuarembó, Foro de la Madera, Conglomerado Forestal-Madera de Rivera y Tacuarembó, CLAEH y PIT-CNT. Se integran posteriormente Instituto Cuesta Duarte a través del PIT-CNT (en 2014) y CARDIJN (en 2016)]. En la MDLT además está presente la ADT a través

<sup>20</sup> Según el Entrevistado A: “En otros lados probablemente hayan tenido que juntar la gente, acá no tuvieron que juntarla porque se la juntamos nosotros desde la Agencia. Lo que tuvo que hacer DINAPYME luego, fue tener que acompañar el proceso de la Mesa, y fue lo que hizo Blanca en su representación”. (Entrevista personal, 01/09/2017).

<sup>21</sup> Según el Entrevistado W: “La Agencia necesitaba revitalizarse, y cuando quedó sin el apoyo aprovechó la propuesta de DINAPYME”. (Entrevista personal, 15/11/2017).

<sup>22</sup> Según el Entrevistado W: “La creación de la Mesa en Tacuarembó no fue una competencia a lo que era la Agencia como sucedió en otros lugares (como en Rivera que implicó que no se pudiera conformar un ámbito similar), sino que Tacuarembó lo vio como algo positivo que podía aportar a la Agencia”. (Entrevista personal, 15/11/2017).

<sup>23</sup> Según el Entrevistado W: “Había un lineamiento muy claro de articular, y es muy importante porque genera puentes. Eso ha ayudado a ver que salía en el territorio”. (Entrevista personal, 15/11/2017).

<sup>24</sup> Según el entrevistado J: “Un poco de esto es moda, es decir sale un tema en este caso el Desarrollo Local y se aúnán esfuerzos, pero mucho se da por la impronta de las personas. En sus inicios había confianza en Tomás, a Blanca ya la conocíamos y DINAPYME ya venía trabajando en Tacuarembó con la Agencia (un ejemplo es el Programa PACPYMES de 2007), lo que ayuda a insertarse en el territorio”. (Entrevista personal, 01/11/2017).

de los referentes de las instituciones que la integran como socios activos (AET, INIA y CLAEH) y como socios adherentes (CUT, IDT y UTU) y que también han participado de la Mesa (**ANEXO G** – Integración de la Mesa de Desarrollo Local de Tacuarembó).

También han participado de la Mesa en algunas oportunidades referentes por el Programa ART-PNUD, Escuela Técnica de Tacuarembó (UTU), Centro de Desarrollo Empresarial (CDE, que ya no está funcionando), Instituto PROA, y en una oportunidad ANDE e INACOOP.

Lo anterior implica que en la Mesa han participado diversas instituciones con distintos recorridos, algunas con larga trayectoria en el territorio y otras con un inicio más reciente. Incluso, ha tenido la capacidad de integrar otras iniciativas locales que tienen la lógica de cooperación horizontal y de participación público-privada en el territorio [la ADT, el Conglomerado Forestal Maderero (PACC), el Campus del conocimiento, aprendizaje e innovación sede en la actualidad del INIA, MGAP, el CUT-UdelaR y el Secretariado Uruguayo de la Lana (SUL)].

La Mesa no articula como tal o como organismo conformado en espacios de articulación interinstitucional similares fuera del departamento, y si bien tampoco lo hace en el departamento con los espacios promovidos por los Ministerios y otros Organismos del Estado fundamentalmente, las instituciones que la integran lo hacen en forma puntual y/o según la temática que en cualquiera de los casos es diferente a la planteada en la Mesa. En el caso de la intendencia Departamental ésta participa en todos los espacios existentes en el territorio (Berrutti, 2017, p.52). (**ANEXO H** – Mapeo de espacios de articulación interinstitucional en Tacuarembó).

Funciona como espacio de coordinación y articulación de acciones en base a una agenda consensuada previamente, con frecuencia mensual<sup>25</sup> desde sus inicios en la AET, sesionando en forma horizontal en régimen de Plenario vía la elaboración de consensos, y con Secretarías. No tiene dependencia jerárquica y no existe un marco regulatorio que paute su creación y funcionamiento, por lo que no está formalizado, sino que se basa en el compromiso de las entidades participantes. Como mecanismo de registro de actividades, se llevan actas de reuniones y listados de asistencia a eventos que organiza. Al principio el espacio fue liderado por ADT y DINAPYME<sup>26</sup>.

Las acciones de la Mesa tienen un alcance departamental (con proyección a la región noreste de Rivera y Cerro Largo), tanto en pequeñas localidades como en la capital. Son beneficiarias las Instituciones abocadas a la promoción del desarrollo

<sup>25</sup> En principio el tercer viernes de cada mes, lo que fue variando en el tiempo según la agenda de las instituciones. En la actualidad es el 4to viernes de cada mes.

<sup>26</sup> Según el Entrevistado W: “Éramos medio permanentes y animadores: para convocar reuniones, ver temas, coordinar, hacer y enviar el acta, hacer la evaluación”. (Entrevista personal, 15/11/2017).

local en el departamento de Tacuarembó, con énfasis en el apoyo a emprendedores (MIPYMES) en el ámbito urbano (Cal, 2016, p.73).

La primera Secretaría Técnica es ejercida desde el inicio hasta el 22/05/2015 por la referente regional de DINAPYME para el noreste Blanca Montejo, a partir de esa fecha hasta el 28/04/2017 pasa a ser desarrollada por referentes de OPP-UMC (en principio por Pablo Sommer, luego por Sergio Labarthe), y desde esa fecha a la actualidad la desenvuelve la referente local para el Programa CARDIJN Laura Viñas, a solicitud del resto de los integrantes. La rotación de las Secretarías obedece a no sobrecargar de tareas por mucho tiempo a un mismo referente.

A raíz de los talleres de reflexión participativa se elaboró un Plan estratégico para el período 2015-2017, donde se expresa la Misión de la MDLT como la de: "Contribuir al desarrollo local sostenible del Departamento de Tacuarembó con inclusión social y equilibrio ambiental, a través de la articulación de los esfuerzos de los actores públicos y privados para aportar a la construcción de políticas y la viabilización de proyectos que potencien las capacidades locales de desarrollo de las cadenas productivas, la competitividad empresarial- particularmente de las PYMES - y el posicionamiento territorial" (Burjel, 2016, p.5). En este marco se acuerdan además cuatro ejes estratégicos principales en los cuales focalizar los esfuerzos de la Mesa: 1) desarrollo de capacidades institucionales, 2) desarrollo de competitividad de PYMES, 3) desarrollo de cadenas productivas, 4) desarrollo del posicionamiento territorial.

Según las actas disponibles de la MDLT entre febrero de 2013 y setiembre de 2017 se realizaron un total de 45 reuniones, con una participación de 443 participaciones de 77 referentes institucionales diferentes. El promedio de participantes por año ha oscilado, con un punto máximo en 2016 de 12 participantes, que se puede deber a la mayor afluencia por los Talleres de Fortalecimiento del trabajo de la MDLT. El promedio de instituciones que participan en la MDLT es de 7,2. Desagregando los datos por año se tiene que el número anual de reuniones y participantes como el promedio anual de instituciones y participantes ha venido disminuyendo, si bien ha oscilado el promedio anual de participantes en las reuniones de la Mesa (**Tabla 6.1**).

**Tabla 6.1 Resumen de reuniones, participantes y promedio de instituciones y participantes por año de la MDLT (febrero 2013 a setiembre de 2017)**

	2013	2014	2015*	2016	2017	TOTAL
<b>Nº de reuniones</b>	8	10	10	9	8	<b>45</b>
<b>Nº de participantes</b>	82	87	121	89	64	<b>443</b>
<b>Promedio participantes</b>	10	9	12	10	8	<b>10</b>
<b>Promedio instituciones**</b>	7,0	6,8	8,1	7,1	6,8	<b>7,2</b>

\* Para 2015 se incluyen como reuniones y participantes a los tres Talleres de Fortalecimiento del trabajo de la MDLT.

\*\* En el promedio de instituciones se incluyen todas las instituciones que han participado de la MDLT.

Fuente: elaboración propia en base a información extraída de las actas de reuniones de la MDLT.

En cuanto a la participación por institución en el total de reuniones (45) de la MDLT en el período analizado, el CUT ha participado en la totalidad de las mismas, le sigue el PDP (87%), AET (60%), UMC-OPP (58%), DINAPYME-MIEM (56%), PIT-CNT - ICD (53%), ADT (47%), IDT-PRODEMA (44%), MIDES (42%), Foro de la Madera – Conglomerado Forestal (38%), INEFOP (29%), CARDIJN (27%), INIA (13%), CLAEH (4g%). También ha participado el (inexistente en la actualidad) CDE (18%), Programa ART-PNUD (13%), UTU (9%), Instituto PROA (1%), ANDE (1%) e INACOOP (1%) (**ANEXO I** – Participación a las reuniones de la MDLT por institución de febrero de 2013 a setiembre de 2017). En relación a las personas que han participado mayormente en las reuniones de la MDLT se tienen: Amalia Stuhldreher por el CUT-Instituto de Desarrollo Sostenible, Innovación e Inclusión Social (IDIIS) (89%), Araseli Acosta por el PDP (69%), Tania Isasa por el PDP (62%), Blanca Montejo por DINAPYME-MIEM (56%), Gustavo Ferreira por el Dpto. Economía CUT (51%), Daniel Cal por ADT-CUT (47%) y Sergio Labarthe por UMC-OPP (47%) respectivamente. Según recuento realizado en la MDLT han participado 77 personas (**ANEXO J**).

### **6.3 GOBERNANZA DE LA MDLT: EL PROGRAMA DE DESARROLLO A PROVEEDORES Y EL PROYECTO DE PROSPECTIVA “VISIÓN 2050: TACUAREMBÓ EN LA REGIÓN NORTE”**

Para el análisis de la gobernanza de la MDLT, se realizará un análisis exploratorio de las relaciones y dinámicas de articulación de actores que se tejen en las iniciativas elegidas del PDP y el Proyecto de Prospectiva, a la luz del marco teórico planteado. En cuanto a la dirección en que apuntan las relaciones (verticales más cercanas a los procesos burocráticos de gestión, u horizontales contribuyendo a la creación de articulaciones colaborativas o de gobernanza), se trata de establecer o aproximarse a la modelización del relacionamiento de actores, desde la experiencia de la MDLT en las iniciativas elegidas, utilizando las variables contenidas en el formulario. Cada variable se fue tipificando estableciendo una gradiente que supone va profundizando las vinculaciones, generando de modo inductivo – y en función del conjunto de atributos presentes o ausentes en la articulación en cada iniciativa -, la identificación del modelo y de relaciones. Los resultados completos para ambas iniciativas se incluyen en el **ANEXO K** – Modelación de las articulaciones de actores de la Mesa de Desarrollo Local de Tacuarembó en el Programa de Desarrollo a Proveedores y en el Proyecto de Prospectiva “Visión 2050, Tacuarembó en la región norte”.

### **6.3.1 La Mesa de Desarrollo Local de Tacuarembó y el Programa de Desarrollo a Proveedores**

El PDP que se inicia en noviembre de 2012 y se extendió hasta julio de 2017<sup>27</sup>, estuvo dirigido a mejorar la competitividad de las MIPYMES proveedoras de empresas grandes (tractoras) del departamento.

Fue co-financiado por el BID-FOMIN y algunas de las instituciones locales que conforman la ADT (AET, IDT, UdelaR-CUT e INIA-Regional Tacuarembó), ejecutándose –según acuerdo de las partes - por la AET quien es responsable administrativa y financiera de los recursos. La ADT actuaba como plataforma de toma de decisiones y la AET como entidad ejecutora de las decisiones.

El PDP estaba compuesto por un Coordinador, dos asesores (en PYMES y financiero), un administrativo y por la Comisión Directiva como órgano de decisión compuesta por cada entidad socia del proyecto (INIA, IDT, UdelaR-CUT, ADT). El PDP Tacuarembó es el primero de estas características en Uruguay y un referente para otras entidades locales y nacionales (Programa de Desarrollo de Proveedores, 2016a).

Según consta en actas de la MDLT, el PDP comienza a participar de la misma a través de la figura de su Coordinadora Técnica el 22/11/2013 como una más de las instituciones participantes del espacio. La MDLT se configura como un espacio de consulta permanente de las acciones a implementar en el marco del Programa que ya venía desarrollándose en Tacuarembó desde el 2012 con una estructura de funcionamiento propia.

Por intermedio de este proyecto, la MDLT estuvo vinculada a la realidad y necesidades de diferentes cadenas de valor como ser la forestal – maderera, cárnica, generación de energía a través de biomasa y parques eólicos, acopio de arroz y granos, lográndose diagnosticar, capacitar y brindar asistencia técnica a diez empresas tractoras y sesenta proveedoras debido a lo cual se fue logrando un proceso de generación de capacidades locales e integración de las MIPYMES a las cadenas dinámicas del departamento (Programa de Desarrollo de Proveedores, 2016b).

De acuerdo a las variables propuestas para analizar las articulaciones de la MDLT en el PDP, se tienen los siguientes resultados de las entrevistas, donde la muestra fue de 14 referentes institucionales.

---

<sup>27</sup> Esto determina que había finalizado para el momento de realización de las entrevistas.

En cuanto al tipo de articulación, ha sido de información, agenda, formulación de proyectos de desarrollo y gestión operacional conjunta.

Los tipos de acuerdos implican compartir información, difusión, se ha contribuido al fortalecimiento de capacidades humanas, y modificar la situación inicial por medio de la construcción de proyectos de desarrollo, y la contribución con recursos fundamentalmente humanos, gestión de contactos como puentes hacia la base social u otros actores, recolección y difusión de información valiosa, instalaciones y patrocinio y/o apoyo institucional o político de autoridades, no se aporta dinero directamente para financiamiento de la iniciativa, lo que determinaría un compromiso institucional más vinculante<sup>28</sup>.

En cuanto al tipo de funcionamiento y los grados de institucionalización de los acuerdos, estos han implicado participación sistemática de las instituciones de la Mesa, y la generación de acuerdos sistemáticos de cooperación.

Respecto a los roles de las instituciones, tanto las instituciones de nivel nacional, de la sociedad civil como los actores locales, y estos últimos fundamentalmente de forma activa, forman parte de instancias conjuntas de toma de decisiones y han contribuido con algún “financiamiento” de manera indirecta a través de los recursos que aportaron para algunas de las actividades del PDP, fundamentalmente diagnósticos, capacitaciones y asesorías específicas.

Todos los entrevistados coinciden que se han creado capacidades, entre estas se mencionan las operativas (en cuanto a elaboración de proyectos en común, definición de equipos y acuerdos de trabajo que se responsabilizan de las tareas); elaboración de visiones compartidas (comparten una idea de territorio como espacio geográfico, diagnósticos sobre los problemas que abordan y acuerdan formas de solución y estrategias de trabajo); interacción para la acción con el sector público (en la generación de espacios regulares de intercambio, mecanismos de comunicación recíproca, intercambio de información, construcción de acuerdos y consensuar la acción y el desarrollo de relaciones horizontales); elaboración de propuestas (identificando soluciones a problemas concretos y situando una agenda de discusión); negociaciones con actores con poder superior (vinculándose hacia arriba); y fomento de la ciudadanía (ampliando la inclusión de actores). La mitad de

<sup>28</sup> La MDLT permitió hacer coordinaciones directa o indirectamente con diferentes instituciones que la integraban para apoyar al PDP. En este sentido, AET (papelería, uso de salas, oficinas, teléfono, internet, horas de gerencia y apoyo administrativo); ADT (apoyo logístico, horas de técnicos decisiones estratégicas); CUT-UdelaR (aportes para solventar gastos de traslados, horas de técnicos. Asesorías específicas en comunicación, trabajos finales de alumnos del TAC en empresas, apoyo para sistematización de la información); INIA (equipamiento informático, uso de salas, anfiteatro, alojamiento para técnicos, gastos logísticos, horas de técnicos); IDT (aporte en efectivo durante todo el proyecto destinado a recursos humanos. Curso de gestión en pymes); INEFOP (curso de gestión empresarial y acompañamiento durante 1 año de un técnico para 14 empresas del PDP, co-financiación para la certificación en Calidad para 3 empresas del PDP); MIDES (apoyo del PDP a 2 cooperativas sociales) [PDP (2016)].

los entrevistados encuentra que en la MDLT se realiza algún tipo de gestión integrada (que implica planificación y/o presupuestación y/o evaluación en procesos conjuntos).

En virtud de las respuestas obtenidas, las relaciones de articulación de la MDLT en el PDP, están apuntando hacia una relación de gobernanza de tipo colaborativo.

### **6.3.2 La Mesa de Desarrollo Local de Tacuarembó y el Proyecto de prospectiva “Visión 2050: Tacuarembó en la Región Norte”**

“Visión 2050: Tacuarembó en la región norte” es un proyecto de prospectiva territorial desarrollado en el departamento de Tacuarembó desde agosto de 2016 a diciembre de 2017<sup>29</sup>. Según el Director de OPP Álvaro García, “este trabajo conjunto que surge a iniciativa de la Dirección de Planificación de OPP de la mirada prospectiva, a largo plazo, implica vinculación de lo público y lo privado, del sector productivo con la academia”<sup>30</sup>. Los resultados alcanzados han tenido el respaldo de más de 40 referentes locales, lo cual le da legitimidad a los mismos.

Este proceso prospectivo ha sido parte del proceso de elaboración de la Estrategia Nacional de Desarrollo, UY 2050, apuesta estratégica que ha hecho la OPP por pensar el país a largo plazo y que tiene como pilar fundamental la participación de la sociedad en la construcción del futuro.

El proceso no solo supone una reflexión sobre los deseos y posibilidades del territorio en el futuro, sino que está dirigida a apoyar la toma de decisiones en el presente y a movilizar acciones institucionales conjuntas en el futuro.

La MDLT participó del Comité de Gobernanza, integrado además por una institución de formulación de políticas públicas a nivel nacional como es OPP; la dirección de PRODEMA del Gobierno Departamental preocupada por el desarrollo sostenible en la región a través de IDT; una institución académica con funciones de enseñanza, investigación y extensión como es el CUT; y una institución pública de derecho privado con funciones de investigación y difusión de tecnología agropecuaria como lo es la Regional Tacuarembó del INIA, habiendo participado en más de cincuenta reuniones técnicas a los efectos del proyecto.

Según las variables propuestas para analizar las articulaciones de la MDLT en el Proyecto Prospectiva, se tienen los siguientes resultados de las entrevistas, donde la muestra fue de 7 referentes institucionales.

---

<sup>29</sup> Si bien el proyecto culminó en 2017 aún se ejecutaba al momento de la realización de las entrevistas.

<sup>30</sup> Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria. (2016).

De acuerdo a las variables propuestas para analizar las articulaciones de la MDLT en el PDP se obtuvieron los siguientes resultados de las entrevistas, donde la muestra fue de 14 referentes institucionales.

En relación al tipo de articulación, ha implicado la construcción de diagnósticos, socialización de información, agenda, formulación de proyectos de desarrollo y gestión operacional conjunta.

Los tipos de acuerdos no implican sólo compartir sino difundir información, se ha contribuido al fortalecimiento del capital humano, y modificar la situación inicial por medio de la construcción de proyectos de desarrollo, sin embargo la Mesa no contribuye con financiamiento a la iniciativa.

Según el tipo de funcionamiento y los grados de institucionalización de los acuerdos, estos han implicado una participación sistemática y la generación de acuerdos sistemáticos de cooperación durante el desarrollo del proyecto.

En cuanto a los roles de las instituciones, tanto las instituciones de nivel nacional, de la sociedad civil como los actores locales, y estos últimos fundamentalmente de forma activa, forman parte de instancias conjuntas de implementación y toma de decisiones. Los mecanismos de participación son empoderadores, con consulta vinculante en la definición de agendas.

Los entrevistados en su totalidad coinciden que se han creado capacidades, entre estas se mencionan las operativas (generando acuerdos de trabajo conjunto del tipo “yo hago, tú haces”); elaboración de visiones compartidas (comparten una idea de territorio como espacio geográfico, diagnósticos sobre los problemas que abordan y acuerdan formas de solución y estrategias de trabajo); interacción para la acción con el sector público (en la generación de espacios regulares de intercambio, mecanismos de comunicación recíproca, intercambio de información, construcción de acuerdos y consensuar la acción y el desarrollo de relaciones horizontales); elaboración de propuestas (identificando soluciones a problemas concretos y situando una agenda de discusión); negociaciones con actores con poder superior (vinculándose hacia arriba); y fomento de la ciudadanía (ampliando la inclusión de actores, generando espacios de deliberación con la comunidad de intercambio, debate y reflexión sobre problemáticas y soluciones, y tomando además – según el 14% de los entrevistados – algunas decisiones compartidas con la ciudadanía). Seis de siete entrevistados concuerda que se ha gestionado de forma integrada (que implica planificación y/o presupuestación y/o evaluación en procesos conjuntos).

A raíz de las respuestas obtenidas, las relaciones de articulación de la MDLT en el Proyecto de Prospectiva, han estado orientadas hacia un modelo de gobernanza de tipo colaborativo.

## 6.4 ACCIONES Y RESULTADOS

Las acciones llevadas a cabo por la MDLT de 2013 a setiembre de 2017<sup>31</sup> se caracterizan fundamentalmente por combinar ejercicios de investigación y acción, en simultáneo con arreglos interinstitucionales (públicos y privados, nacionales y locales) para la implementación de programas y proyectos en el departamento. Entre las actividades realizadas existen estudios o análisis, apoyo a ejecución de programas, participación en proyectos, firma de convenios, capacitaciones (organización de charlas informativas y de apoyo a iniciativas locales en cooperación con otras instituciones, paneles, presentaciones, mesas redondas, talleres, cursos, seminarios), socialización de información de las actividades de las distintas instituciones, buscando generar articulaciones con otras instituciones para la mejora del nivel de ingreso y la calidad de vida de las personas, el aumento de la calidad de productos o servicios, la mejora de la calificación de los recursos humanos e impulsar la vinculación entre empresas para la mejora de su productividad. Al analizar las acciones reseñadas, se observa la existencia de prácticas de intercambio y encuentro entre actores de diferentes niveles y sectores, así como acuerdos estableciendo formas de complementariedad en proyectos conjuntos. En el **ANEXO L - Acciones llevadas a cabo por la Mesa de Desarrollo Local de Tacuarembó entre febrero de 2013 y setiembre de 2017** se detallan las mismas por año.

Cuando se les consultó en los entrevistados por su motivación para participar y permanecer en la MDLT indicaron las siguientes razones (**Ilustración 6.1**):

**Ilustración 6.1 Motivación para participar y permanecer en la MDLT**



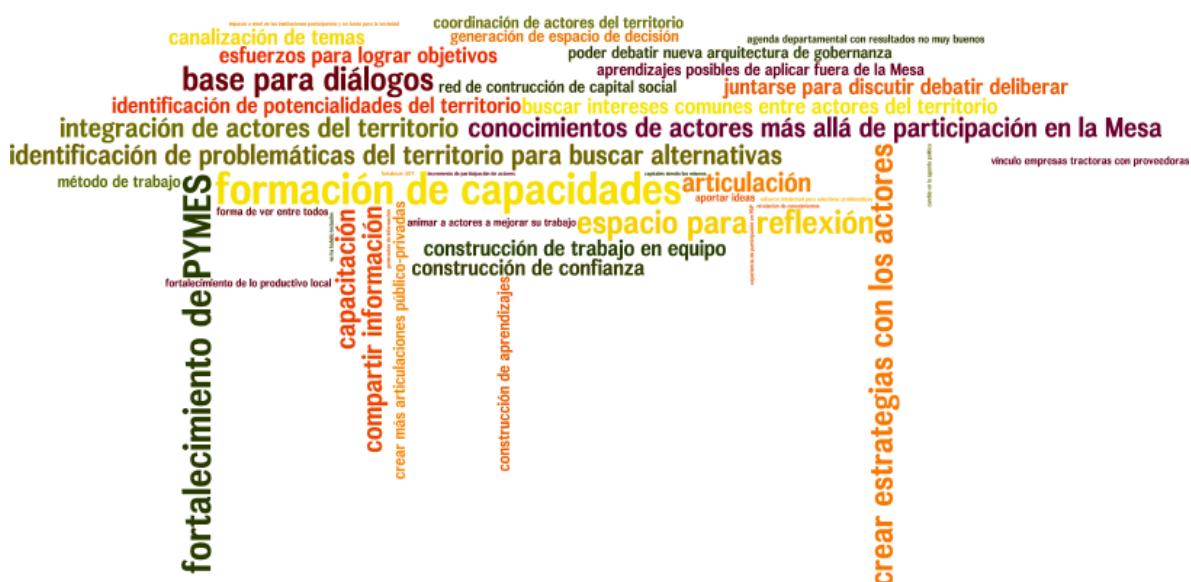
Fuente: elaboración propia en base a los resultados de las entrevistas.

<sup>31</sup> Se complementaron las acciones (hasta 2015) incluidas en el documento del Plan Estratégico, con las extraídas de las actas disponibles hasta 2017.

Se utilizó una nube de palabras para describir las diversas respuestas (en categorías) obtenidas de las entrevistas. El tamaño de cada categoría es mayor para aquellos textos que se aparecen con más frecuencia. En este caso se define como motivación para participar y permanecer en la MDLT la socialización de la información, el interés de participar, el aportar desde la institución y el acceso a redes de contactos, entre otros.

Al preguntarle a los entrevistados en qué ha incidido la MDLT en el territorio, las respuestas fueron las siguientes (**Ilustración 6.2**):

### Ilustración 6.2 Incidencia de la MDLT en el territorio



Fuente: elaboración propia en base a los resultados de las entrevistas.

La nube de palabras indica que la MDLT – según los entrevistados – incide fundamentalmente en el fortalecimiento de PYMES, la formación de capacidades, permite crear estrategias con los actores, genera conocimientos a los actores más allá de su participación en la Mesa.

En el **ANEXO M**–Fortalezas, debilidades y propuestas de los entrevistados se plantean fortalezas, debilidades y propuestas para afrontarlas, como así también se incluyen en el **ANEXO N** – Algunas reflexiones y desafíos para la Mesa de Desarrollo Local de Tacuarembó planteados por los entrevistados.

## **7. CONCLUSIONES, LIMITANTES E IMPLICANCIAS**

### **7.1 CONCLUSIONES**

#### **Preguntas de investigación**

El estudio de caso de la MDLT se realizó bajo el paradigma cualitativo, considerando que esta estrategia se ajustaba y era la más adecuada a las preguntas y objetivos de la investigación. Esta afirmación descansa en el hecho que en la investigación cualitativa, a diferencia de la investigación cuantitativa, no se pretenden establecer relaciones de causalidad, ni tampoco extraer conclusiones universalmente válidas, sino comprender más profundamente un determinado fenómeno (Valles, 1997).

De cara a los objetivos del trabajo, a partir de los resultados de la investigación se tiene en cuanto a su génesis, que si bien se configuraron otros ámbitos de articulación público-privados en otros departamentos, el caso de la MDLT tiene su particularidad pues supone un proceso de movilización institucional originado por el mismo entramado institucional del territorio (iniciativa endógena) haciendo uso de una oportunidad generada por un organismo externo al territorio (en este caso de gobierno nacional como lo es DINAPYME). Este proceso surge de un conjunto de instituciones presentes en el territorio (a través de la ADT como agente promotor) que a partir del conocimiento de las políticas de fomento a la articulación que venía impulsando en ese entonces MIEM-DINAPYME, ven la posibilidad de incorporar a otras instituciones en la configuración de un ámbito de articulación público-privado ampliado, como parte de una estrategia que apunta a mejorar la competitividad del territorio o entorno circundante a las empresas.

Este espacio no tiene dependencia jerárquica y no existe un marco regulatorio que reglamente su creación y funcionamiento. Las coordinaciones del ámbito han variado en el período (habiendo fortalecido al inicio la participación desde DINAPYME), y las instituciones participan en pie de igualdad en la toma de las decisiones que es por consenso. En su modalidad de trabajo cada institución presenta sus líneas de trabajo, principales apoyos y herramientas de gestión para implementar las políticas públicas y se articulan y acompañan esfuerzos a nivel departamental, generando un movimiento reticular, donde cada uno, instituciones y sujetos, han podido aportar desde sus capacidades, aptitudes y posibilidades.

En este sentido, la Mesa se constituyó no sólo como un articulador sino más bien como un actor político, y como tal potencia y multiplica las capacidades y posibilidades de gestionar la comunicación institucional en el territorio. Ha posibilitado la articulación de las distintas políticas públicas, es decir, que las herramientas con las que cuenta el Estado para fortalecer procesos de desarrollo locales, “lleguen” y se concreten en el territorio. En sus orígenes la MDLT coordinó

fundamentalmente acciones de capacitación a las empresas, buscando una mejor adecuación de las capacidades de estas a la nueva realidad productiva del departamento y la región. En términos generales ha realizado el tratamiento y análisis de temas comunes a programas y proyectos en un territorio en común de trabajo de los integrantes de la misma; ha implicado instancias de reflexión e intercambio sobre las necesidades de Tacuarembó, apoyando a las instituciones locales con presencia en el mismo vinculadas fundamentalmente al desarrollo económico local y la generación de herramientas de difusión de la información, participando en programas como lo ha sido el de Desarrollo de Proveedores, o apoyando iniciativas como el proyecto de Prospectiva Territorial. Ha tenido el objetivo de contribuir al desarrollo de la región y la competitividad del territorio, con énfasis en las PYMES vinculadas a las cadenas productivas de la región.

Atendiendo a las variables que posibilita analizar el cuestionario implementado para las experiencias de articulación de la MDLT en el marco del PDP y del Proyecto “Visión 2050: Tacuarembó en la Región Norte”, y los resultados de la modelación de actores, incluidos en el **ANEXO K**, se tiene que las iniciativas del PDP y el Proyecto de Prospectiva donde la MDLT ha participado, apuntan hacia relaciones de gobernanza asociadas a un modelo colaborativo, con actores amplios y dando cuenta de una articulación más democrática y horizontal, como es planteado por Krueathep (2008). El proceso de articulación de actores de la MDLT analizado en el marco de las dos iniciativas, da cuenta de una dinámica subnacional que tiene un foco en la gobernanza y el desarrollo del territorio. Esta lógica presenta diversas características y hereda diversos aprendizajes. El territorio está definido por el departamento de Tacuarembó en ambos casos, y las articulaciones implican la relación entre el gobierno departamental y actores públicos (Ministerios, Udelar, INIA, OPP) y privados (ADT, AET, gremiales agropecuarios, gremiales sindicales, ONG, organizaciones sociales o productivos e instituciones de la sociedad civil). Las relaciones de articulación en el Proyecto Prospectiva involucran activa y ampliamente a las comunidades del territorio. Destaca la capacidad propositiva, y la participación de más de 50 instituciones locales y nacionales, que deciden qué futuro pretenden. Sin embargo, en el caso del PDP, la sociedad civil ingresa con menor nivel de incidencia directamente en las decisiones, procurando concertar agenda, desplegar acuerdos operativos o apoyar desde distintas instituciones la realización de capacitaciones, asistencia técnica a los efectos del Proyecto.

En cuanto al ámbito de acción, el desarrollo de los vínculos parece ser más activo en el desarrollo económico local con el PDP que en el proyecto Prospectiva, donde se plantea además la inclusión de lo social a lo productivo. Las instituciones del gobierno nacional (OPP) han jugado un papel más activo en el segundo que en primero, asociado al liderazgo de la iniciativa. En relación a la orientación (vertical-horizontal) que siguen las iniciativas, en ambas experiencias la mayoría de los encuestados (el 100% de los encuestados del PDP y el 71% de encuestados del Proyecto de Prospectiva) coinciden que prima un modelo horizontal de relaciones.

Ambas experiencias apuntan hacia una gestión más propia del enfoque de gobernanza democrática para el desarrollo de los territorios. Se caracteriza por la interacción de variados actores que toman parte en los asuntos del desarrollo territorial adoptando la forma de red. La administración pública de mayor jerarquía no juega un rol dominante, sino que comparte procesos de planificación, evaluación y gestión conjunta con otros, desarrollando el rol clave de integración de las instituciones que participan en la red. Es un modelo más inclusivo de actores que toman decisiones y aportan financiamiento indirecto, y de la sociedad civil, en el cual la participación propende al empoderamiento. Los actores de la alianza comparten visiones, estrategias y actúan sobre acuerdos operativos con una direccionalidad conjunta, donde la base de operación de la alianza es el territorio.

Este tipo de relaciones de gobernanza podría ser considerado un activo que apunta hacia procesos descentralizadores. En ellos, los actores han logrado desplegar capacidades diversas, algunas con más propiedad que otras. Se destaca el haber aprendido a trabajar operacionalmente en conjunto realizando una gestión basada en el “tú haces, yo hago”. En este proceso de trabajo conjunto pasan del diagnóstico compartido, a la construcción de visiones comunes sobre el desarrollo, el territorio y los desafíos que el mismo comporta, contribuyendo a fortalecer articulaciones a largo plazo. Se ha relevado además, que han aprendido a interactuar con otras instituciones, concertando voluntades de acción alrededor de esas visiones.

Sin embargo, es posible denotar que existe una diferencia entre las dos experiencias donde la MDLT participó. En el caso del PDP, si bien se inicia paralelamente (noviembre 2012) a la MDLT (febrero de 2013 data la primera acta, pero la génesis se remonta a mediados de 2012), en su integración no estaba prevista la MDLT, sino que el PDP se integra a participar posteriormente de la MDLT en su gobernanza como un actor más y contando con el espacio como un ámbito de consulta. En cambio, en el Proyecto de Prospectiva, la MDLT se integró como un actor más a la gobernanza de la iniciativa a través del Comité y equipo que se configuró a tales efectos, reconociéndosele un lugar en el mismo a igual nivel que el resto de las instituciones. La participación de la MDLT en esta última experiencia fue clave en la construcción de una visión a 2050 del departamento de Tacuarembó y de la región. Esto se da a partir del reconocimiento de los otros actores y la relevancia que va generando como espacio en el territorio. La MDLT integra el proyecto de Prospectiva por ser un espacio plural de actores donde – además de los otros actores que ya integran el Comité - participan en la actualidad organismos públicos (como el MIDES e INEFOP), de la sociedad civil (como la AET, Foro de la Madera, CLAEH, CARDIJN, PIT-CNT), siendo un espacio que representa a una ciudadanía más amplia.

Al comienzo del trabajo se planteaba como hipótesis que la Mesa de Desarrollo Local de Tacuarembó constituye un ámbito de construcción de gobernanza multinivel contribuyendo en ese sentido a una estrategia de desarrollo territorial.

Una primera respuesta a esta proposición analizándola desde la perspectiva descripta con anterioridad, es que se puede advertir que se confirma la hipótesis. La Mesa tiene un rol de construcción de gobernanza en un territorio donde –según Cal (2016, p.105)– hay capital social, y donde “se reconoce una dinámica económica-productiva como oportunidad, tanto por el crecimiento económico como por las oportunidades de innovación y dinamización de las actividades de las pymes, junto con una mayor presencia de programas nacionales en el territorio”, lo que contribuiría a mejorar su desarrollo económico departamental relativo bajo (Rodríguez Miranda, 2017). Las relaciones de gobernanza encontradas y el capital social en el territorio se autorefuerzan, pues la contribución que hace la MDLT al capital social es la generación de un espacio de articulación y diálogo multinivel.

Las acciones de la MDLT se conceptualizan así, dentro de una visión global y como estrategia de gobernanza multinivel contribuyente a un proceso complejo y multidimensional como es el desarrollo territorial. Este estudio da cuenta del tipo de procesos de desarrollo territorial que están ocurriendo en el país, y el diálogo de estos procesos con agendas de descentralización. Espacios como la MDLT parecen ser un nodo clave que hace de bisagra en las relaciones institucionales locales y nacionales, públicas, privadas y de la sociedad civil. Tienden puentes hacia instituciones diversas del territorio, por su propia conformación e integración de actores. Si bien es un ámbito que no financia iniciativas directamente, una característica distintiva del mismo es ser rico en la incorporación de instituciones locales, que aportan recursos humanos para su implementación y apoyo institucional, que equivale al apoyo político de autoridades de diferentes niveles.

A la luz de lo que se desprende de las entrevistas en cuanto a los resultados y perspectivas de la MDLT, se ha planteado cuál tiene que ser su rol y si el mismo se mantiene o no. En este sentido, la MDLT estaría atravesando un período en su evolución donde se le presentan distintas alternativas a futuro. En este sentido, las respuestas de los entrevistados se pueden sintetizar en cuatro alternativas: 1) proyectar la MDLT a futuro como parte integrante de la ADT, a partir que los integrantes de la primera se integren como miembros adherentes de la segunda<sup>32</sup>; 2) disolver la MDLT y la ADT y fundir su accionar en una única y nueva institucionalidad (diferente a las existentes actualmente) que permita integrar y ampliar instituciones que hoy no conforman la ADT; 3) a fines de 2016 y a partir de la firma de un memorando de entendimiento entre la ANDE y la ADT para la instalación en el territorio de un Centro de Competitividad Empresarial (CCE), se plantea el requisito – de acuerdo al organigrama del mismo – de un Comité

---

<sup>32</sup> Esta línea de acción está explícitamente manifiesta en el Plan Estratégico de la MDLT, como parte del eje estratégico N° 1 – Desarrollo de Capacidades Institucionales, en la línea de acción 1.2 así: “Explorar la posibilidad de inclusión de las instituciones de la MDL como socias de la ADT, de forma de consolidar sus posibilidades de incidencia en la celebración de acuerdos interinstitucionales que requieren marcos legales adecuados” (Burjel, 2016, p.9).

Consultivo Local (CCL) que los actores integrantes de la MDLT podrían sumarse a participar, posibilitando además la convocatoria de otros actores tanto del sector público como del privado. Se prevé que este CCL se encargue de brindar orientaciones estratégicas acerca de los segmentos de MIPYMES a ser atendidas y las cadenas de valor a ser priorizadas en el territorio; y, 4) la permanencia de la MDLT con su estructura de funcionamiento actual (como entidad articuladora, consultiva y política), pero en ese caso debería definir claramente que acciones que va a cumplir teniendo en cuenta la instalación de los CCE, con la creación del CCL y el fortalecimiento de la ADT como operador territorial.

En cuanto a las reflexiones que surgen, la MDLT se ha constituido como un espacio diverso de actores con incidencia en el territorio, incorporando procesos de decisiones con varias racionalidades. Implica una forma de relacionamiento con el territorio, y como se generan procesos de construcción de capacidades, pues así es el actor el que termina decidiendo. La MDLT ha implicado además, un espacio donde no sólo construyen quienes participan de él, sino que permite que otros accionen para el territorio (facilitando el anclaje de propuestas como el Proyecto Prospectiva o los CCE). Existe cultura para la cooperación y la construcción conjunta. Existe acuerdo que se articula y esta responde a realizar actividades conjuntas, compartir información, participar con recursos humanos y materiales.

## 7.2 LIMITANTES E IMPLICANCIAS A FUTURO DEL TRABAJO

La realización de las entrevistas ha sido una de las actividades más vivenciales y de mayor riqueza de todas cuantas de la investigación, constituyendo una buena parte de la dedicación y disfrute al hacer el trabajo. Es de destacar la amplia colaboración recibida por los referentes institucionales quienes plantearon valiosos elementos para la investigación y permitieron el acceso a gran parte de la información para el estudio. Un hecho distintivo es que existieron entrevistas que demandaron más de dos horas y media, lo que indica una amplia disposición a aportar al trabajo. La representatividad de las instituciones es un factor a destacar, pudiéndose entrevistar a referentes de todas las instituciones participantes directos e indirectos.

Fue posible acceder a toda la información disponible sobre el objeto de estudio, implicando un proceso metodológico de reunir, organizar y ordenar elementos (prácticas, conocimientos, ideas, datos) hasta el momento dispersos, y un desafío de síntesis de los resultados en cincuenta páginas, considerando la riqueza y volumen de datos obtenidos.

Sin embargo, es posible describir algunas limitantes a los efectos del trabajo. La reducida participación en las reuniones de la MDLT como observador no participante, puede haber implicado restricciones en el conocimiento del

funcionamiento en sí del ámbito. Probablemente el haber podido observar más reuniones hubiera posibilitado tener un conocimiento más fino del tipo de discusiones que se entablaron en la misma.

Es necesario reconocer las percepciones que pudo haber impreso en los entrevistados, el momento de realización de las entrevista en el cual la participación institucional en la MDLT venía siendo baja. Además, la vinculación diversa (como tipo de participante directo o indirecto) y en distintos momentos del proceso (en algunos casos reducido y parcial) de la Mesa, determinó la información que podían proporcionar a los efectos de la entrevista.

En cuanto a la futura agenda de investigación, la sistematización y transmisión de procesos como el de la MDLT permiten generar aprendizajes a otros territorios y estudios de caso parecidos, creando una memoria de experiencias para ser transmitidas a otros colectivos en esfuerzos similares, arrojar nuevas luces al análisis y hacer un proceso de reflexión. Los resultados alcanzados refieren al estudio de un fenómeno social contextualizado y con características propias.

La investigación realizada se ciñe a una única unidad de análisis (conformada por el ámbito MDLT), sin considerar subunidades (como las instituciones que no participan, sus percepciones, sus motivaciones y lógicas particulares)que permitirían análisis más amplios para la comprensión del caso. Tampoco se ha considerado la opinión de las PYMES del departamento en tanto beneficiarias de las acciones de la MDLT y dado que representan el entorno social en el que se integra la Mesa y en que se refleja la imagen que esta proyecta. Esto podría realizarse en otro estudio.

Si bien el caso de la MDLT ha demostrado su valor en sí mismo, merecen ser analizadas experiencias similares o realizar estudios comparativos en otros puntos del país. El presente trabajo podría representar una etapa previa a futuras investigaciones más abarcativas.

Resulta interesante medir específicamente el impacto de la MDLT en la generación y consolidación de capital social en el departamento y en el desarrollo económico local. Preguntarse si existen alianzas a la interna y cómo se construyen, quienes están pensando el proceso y quienes se quedan en el diálogo, considerando que existen actores con cultura, poder e intereses que traccionan los procesos.

Como operación para dar calidad a la investigación interpretativa, y garantizar el rigor y la confianza de los hallazgos derivados, se plantea el contraste de la información con los actores de la Mesa, para así obtener una retroalimentación, reflexión conjunta y participativa de la reconstrucción de la experiencia y resultados de la investigación, pasando por el tamiz de sus propios protagonistas.

## **Reflexiones finales**

La MDLT como ámbito de articulación ha demostrado trascender los diferentes orígenes e improntas institucionales. Pero ¿hasta dónde se constituye como una unidad que trasciende los particularismos o las individualidades institucionales?. Se debe reconocer entonces: que son procesos complejos, las lógicas institucionales son diferentes, con múltiples miradas e incertidumbre asociada; que son procesos que llevan tiempo, y si bien puede parecer se está en la misma etapa sin avanzar, puede ser necesario tener que revisar etapas anteriores; la flexibilidad de los procesos y la posibilidad de innovar, mutando a otras fases de articulación e incorporando a otras instituciones. En este sentido es necesario reflexionar sobre quién no está sentado en la Mesa y qué incentivos le damos para que estén.

La gobernanza se construye día a día, no de una vez y para siempre, por lo que como proceso vital es necesario alimentarlo. Los esfuerzos locales como la MDLT son considerados como el impulso para distintos proyectos en el territorio y podrían generar encadenamientos que oficien de base y fomenten a nuevas institucionalidades que se instalen en el territorio. En este sentido, el escenario de instalación de los CCE y la integración de la MDLT al CCL se visualiza como una oportunidad que representa un hito importante de la estrategia de desarrollo a nivel nacional y departamental, y contribuiría a poner en práctica algunas líneas de acción previstas en los cuatro ejes estratégicos del Plan Estratégico de la Mesa. En este sentido, podría representar la posibilidad de generar una alianza estratégica con la ANDE<sup>33</sup>, e incluso una oportunidad para retomar e implementar –bajo una nueva institucionalidad– alguna de las acciones que estaban previstas para el PDP, en cuanto a priorizar otros sectores productivos y actuar no sólo en clave local sino regional como transfronterizo<sup>34</sup>. De forma inmediata, el reto se plantea entonces, en términos de configurar una estrategia de integración y funcionamiento.

Así, experiencias como la MDLT son dinámicas, complejas, individuales y colectivas, vividas por personas, y combinan un conjunto de dimensiones objetivas y subjetivas de una realidad histórico-social. Pero también pueden identificar esas fronteras históricamente construidas para transformarlas y transgredirlas, y a través de la narrativa del territorio trabajar cruzando miradas (mezclando demandas con soluciones). El desafío del ámbito sigue siendo como sacarle jugo a las diferencias donde la construcción colectiva es más rica.

---

<sup>33</sup> Como parte del eje estratégico N° 4 - Desarrollo del Posicionamiento Territorial del Plan Estratégico de la MDLT, se incluye como línea de acción 4.5: “Promover la alianza estratégica de la MDL – junto a la Agencia de Desarrollo de Tcbó. – con la Agencia Nacional de Desarrollo (ANDE), de forma de construirnos en interlocutores locales organizados capaces de aprovechar nuestras sinergias para la generación de nuevas oportunidades de desarrollo local” (Burjel, 2016, p.12).

<sup>34</sup> En relación al PDP, se plantea en el eje estratégico N°3 en la línea de acción 3.1: “Consolidar el Programa de Desarrollo a Proveedores a nivel departamental y regional, priorizando su focalización en los sectores de la cadena forestal-maderera (muebles; casas de madera; etc.) y el sector de las energías renovables” (Burjel, 2016, p.11).

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Agencia de Desarrollo de Tacuarembó (2006). *Estatuto de constitución de la Agencia de Desarrollo de Tacuarembó*. Acta N° 1. Documento interno.
- Arzaluz Solano, S. (2005). *La utilización del estudio de caso en el análisis local*. Región y Sociedad, vol. XVII, n.º 32, enero-abril, pp. 107-144. Hermosillo, México. [En línea]. Disponible en: <<http://bit.ly/2o1n03H>> [Acceso: 20 de setiembre de 2017].
- Ayres, C. (2015). *Desarrollo Local*. Dirección Nacional de Artesanías, Pequeñas y Medianas Empresas. Documento interno.
- Berrutti, E. (2017). *Informe Tacuarembó - Mesa De Desarrollo Local. Período de análisis: 2014-2016*. Programa ART-PNUD. Documento interno.
- Bonilla, A., Álvarez, I., Sáenz, E. (2014). *Políticas sociales en América Latina y el Caribe: escenarios contemporáneos, inversiones y necesidades*. San José, C.R.: FLACSO - CAF. [pdf]. Disponible en: <<http://bit.ly/2EZiivu>> [Acceso: 22 de enero de 2018].
- Burjel, F. (2016). *Plan Estratégico (2015-2017)*. Mesa Desarrollo Local de Tacuarembó. Documento interno.
- Cal, D. (2004). Presentación Mesa de Desarrollo Local de Tacuarembó. Documento interno.
- Cal, D. (2013). *Caso: Agencia de Desarrollo de Tacuarembó – Uruguay Los procesos son acumulativos, no desesperar ante los momentos de crisis*. ConectaDEL. [pdf]. Disponible en: <<http://bit.ly/2C0Tpki>> [Acceso: 19 de noviembre de 2017].
- Cal, D. (2016). *Relacionamiento del entramado institucional del departamento de Tacuarembó para el desarrollo de la competitividad territorial. Estudio de caso*. Tesis de maestría en desarrollo local. Universidad Nacional de San Martín Universidad Autónoma De Madrid.
- Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (2008). *Oportunidades y desafíos en la interacción estado y sociedad civil a nivel provincial y municipal. Hacia nuevos vínculos entre Estado y Sociedad Civil*. Documento de trabajo nº 21. [pdf]. Disponible en: <<http://bit.ly/2ssts9m>> [Acceso: 12 de diciembre de 2017].

- Costamagna, P. (2008). *Las organizaciones del territorio. Cambios para fortalecer el desarrollo territorial*. Revista OIDLES - Vol 2, Nº 3. [En línea]. Disponible en: <<http://bit.ly/2nSxSSo>> [Acceso: 10 de setiembre de 2017].
- Cravacuore, D. (2006). *La articulación de actores para el desarrollo local*. [pdf]. Disponible en: <<http://bit.ly/2fPjvct>> [Acceso: 12 de noviembre de 2017].
- De la Varga, O., Bustamante, S. (2014). Articulación publico privada y la cooperación descentralizada: puntos de partida para el fortalecimiento de las políticas públicas locales. [En línea]. Disponible en: <<http://bit.ly/2CqJ4JM>> [Acceso: 10 de noviembre de 2017].
- Díaz, M.L., Delfino, F. (2016). *Pautas para la presentación y normalización de los Trabajos Finales de Posgrados, Maestrías y Tecnicaturas*. Montevideo: UdelarR.
- Fernández, M. (2010). *Claves y Límites de la Articulación de Actores: Análisis Exploratorio de las Experiencias de Desarrollo Territorial Identificados por Territorio Chile*. [pdf]. Disponible en: <<http://bit.ly/2Ep3zbW>> [Acceso: 11 de octubre de 2017].
- Gallicchio, E. y Camejo, A. (2005). *Desarrollo local y descentralización en América Latina. Nuevas alternativas de desarrollo*. Programa de Desarrollo Local. CLAEH. [pdf]. Disponible en: <<http://bit.ly/2GQgepi>> [Acceso: 3 de junio de 2017].
- Gallicchio, E. (2010). *El desarrollo local: ¿territorializar políticas o generar políticas territoriales? Reflexiones desde la práctica*. Revista de Desarrollo Económico Territorial, N.º 1, pp. 11-23. [En línea]. Disponible en: <<http://bit.ly/2sseJev>> [Acceso: 10 de agosto de 2017].
- García, A. (2016). Visión 2050 Tacuarembó. Publicación de INIA 24/08/2016. [En línea]. Disponible en: <[www.youtube.com/watch?v=vZxW\\_9dWWeo&t=189s](http://www.youtube.com/watch?v=vZxW_9dWWeo&t=189s)> [Acceso: 5 de julio de 2017].
- IMPO Portal Centro de Información Oficial. (2009). *Ley N° 18602 - Creación De La Agencia Nacional De Desarrollo (ANDE)*. [En línea]. Disponible en: <<http://bit.ly/2ECyXak>> [Acceso: 22 de enero de 2017].
- Instituto Nacional de Estadística. (2017). *Anuario estadístico 2016*. Disponible en: <<http://bit.ly/2EExTCM>> [Acceso: 13 de octubre de 2017].
- Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria. (2016). *Visión 2050 Tacuarembó. Palabras del Director de OPP Álvaro García*. [Vídeo online]. Disponible en: <[www.youtube.com/watch?v=vZxW\\_9dWWeo&t=189s](http://www.youtube.com/watch?v=vZxW_9dWWeo&t=189s)> [Acceso: 2 de julio de 2017].

- Krueathep, W. (2008). *Collaborative Network Activities of Thai Subnational Governments: Current Practices and Future Challenges*. [En línea]. Disponible en: <<http://bit.ly/2EYlmb8>> [Acceso: 19 de agosto de 2017].
- Magri, A. (2011). *Gobernabilidad y gobernanza, dilemas para el desarrollo político de las áreas metropolitanas*. Tesis de doctorado en CC.SS. (Págs. 138 a 173). Programa de Doctorado FCS-UdelaR.
- Marsiglia, J. (2010) *¿Cómo gestionar las diferencias?: la articulación de actores para el desarrollo local*. [pdf]. Trabajo presentado en las IX Jornadas de Investigación de la Facultad de Ciencias Sociales, UdelaR, Montevideo, 13-15 de setiembre de 2010. Disponible en: <<http://bit.ly/2ChQXBx>> [Acceso: 12 de octubre de 2017].
- Martínez Rangel, R., Soto Reyes, E. (2012). *El Consenso de Washington: la instauración de las políticas neoliberales en América Latina*. [pdf]. Disponible en: <<http://bit.ly/2EqEI0o>> [Acceso: 20 de enero de 2018].
- Mesa Interinstitucional de Desarrollo Local. (2012). *Guía de Recursos Institucionales para el Desarrollo Local y Territorial. Apoyo a Mipymes*. [pdf]. Disponible en: <<http://bit.ly/2snvfq4>> [Acceso: 19 de noviembre de 2017].
- Montejo, B., Labarthe, S., Viñas, L. (2017). *Actas de Reuniones de la Mesa de Desarrollo Local de Tacuarembó (22/02/2013 al 01/09/2017)*. Tacuarembó: Mesa de Desarrollo Local.
- Núcleo Interdisciplinario de Estudios del Desarrollo Territorial (2013). *Avances de investigación: La construcción de los conceptos de “territorio” y “desarrollo territorial” en clave interdisciplinaria*. DT Nº 1. [pdf]. Disponible en: <<http://bit.ly/2sZTfWU>> [Acceso: 11 de octubre de 2017].
- Pérez, G. (1994). *Técnicas de análisis de datos*. En: *Investigación cualitativa. Retos e Interrogantes*. Capítulo II. Madrid: Editorial La Muralla.
- Presidencia de la República, Uruguay. Oficina de Planeamiento y Presupuesto. (2017). *Hacia una Estrategia Nacional de Desarrollo, Uruguay 2050. Prospectiva territorial. Visión 2050: Tacuarembó en la Región Norte. Memoria del proceso prospectivo*. Montevideo: OPP.
- Presidencia de la República, Uruguay. Oficina de Planeamiento y Presupuesto. (2014). *Observatorio Territorio Uruguay: indicadores*. [En línea]. Disponible en: <<http://bit.ly/2riUiLJ>> [Acceso: 3 de setiembre de 2017].
- Programa de Desarrollo de Proveedores de Tacuarembó. (2016a). *Documento para el análisis de la sostenibilidad del PDP*. Tacuarembó: PDP.

Programa de Desarrollo de Proveedores de Tacuarembó (2016b). *Presentación de resultados*. Documento interno.

Rodríguez Miranda, A. (2006). *Desarrollo económico territorial endógeno. Teoría y aplicación al caso Uruguayo*. Instituto de Economía. Serie Documentos de Trabajo DT 02/06. [En línea]. Disponible en: <<http://bit.ly/2HceQ1I>> [Acceso: 3 de setiembre de 2017].

Rodríguez Miranda, A., Troncoso, C., Gariazzo, F., Parada, C. (2014). *La herramienta “Parques industriales” y el desarrollo territorial: algunas reflexiones sobre la iniciativa en Uruguay*. [pdf]. Disponible en: <<http://bit.ly/2HcuMAtt>> [Acceso: 2 de agosto de 2017].

Rodríguez Miranda, A., Galaso, P., Goinheix, S., Martínez, C. (2017). *Especializaciones productivas y desarrollo económico regional en Uruguay*. [En línea]. Disponible en: <<http://bit.ly/2EqhjHx>> [Acceso: 19 de setiembre de 2017].

Rodríguez Sabiote, C. (2003). *Nociones y destrezas básicas sobre el análisis de datos cualitativos*. Seminario Internacional titulado: El proceso de Investigación en educación, algunos elementos clave., Santo Domingo (República Dominicana). Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO). [pdf]. Disponible en: <<http://xurl.es/blbdo>> [Acceso: 12 de setiembre de 2017].

Ruiz Olabuénaga, J.I. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa*. 5ta Ed. Universidad de Deusto Bilbao. [En línea]. Disponible en: <<http://bit.ly/2Ek7v1I>> [Acceso: 19 de noviembre de 2017].

Sautu, R., Boniolo P., Dalle, P., Elbert, R. (2005). *Manual de metodología. Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología*. Buenos Aires: CLACSO. Colección Campus Virtual. [pdf]. Disponible en: <<http://bit.ly/2qKMqGR>> [Acceso: 19 de setiembre de 2017].

Sautu, R. (2003). *Todo es teoría. Objetivos y métodos de Investigación*. Buenos Aires. Editorial Lurniere. [pdf]. Disponible en: <<http://bit.ly/2E8q8SE>> [Acceso: 10 de setiembre de 2017].

Tamargo, M. (2012). *Guía para el desarrollo de procesos de articulación público privada*. [En línea]. Disponible en: <<http://bit.ly/2sxNHmj>> [Acceso: 8 de octubre de 2017].

Uruguay Concursa. (2013). *Llamado Nº 0213/2013. Referente Local de DINAPYME - MIEM - Rivera y Tacuarembó*. [En línea]. Disponible en: <<http://bit.ly/2ssjmFy>> [Acceso: 25 de noviembre de 2017].

Valles, M. (1997). *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid: Editorial Síntesis. [pdf]. Disponible en: <<http://bit.ly/2Cht1hL>> [Acceso: 10 de setiembre de 2017].

- Vasilachis De Gialdino, I. (2006). *Estrategias de investigación cualitativa*. Capítulo I: La investigación cualitativa. Barcelona: Gedisa. [pdf]. Disponible en: <<http://bit.ly/1XvPMYg>> [Acceso: 23 de setiembre de 2017].
- Vázquez Barquero, A. (1988). *Desarrollo local. Una estrategia de creación de empleo*. Ediciones Pirámide, Madrid.
- Vázquez Barquero, A. (1993). *Política económica local*. Ed. Pirámide. Madrid, España.
- Wordle Advanced. [En línea]. Disponible en: <<http://www.wordle.net/advanced>> [Acceso: 15 de octubre de 2017].
- Yin, R. (1994). *Investigación sobre estudio de casos. Diseño Y Métodos*. Segunda Edición. [pdf]. Disponible en: <<http://bit.ly/2kFJybO>> [Acceso: 22 de setiembre de 2017].
- Yin, R. (2009). *Case study Research Design and Methods, applied social Research*. Third Edition. California: Sage Publications. [pdf]. Disponible en: <<http://bit.ly/2CeHRpp>> [Acceso: 11 de setiembre de 2017].
- Zurbriggen, C. (2010). *Revisión de estrategias de espacios de interfase entre actores locales de la sociedad y el gobierno. Relevamiento de las principales políticas y programas de articulación sociedad – Estado implementados en el territorio*.

## **ANEXOS**

### **ANEXO A – Personas entrevistadas**

	<b>Nombre</b>	<b>Institución</b>	<b>Cargo</b>
1.	Amalia Stuhldreher	CUT	Referente Instituto de Desarrollo Sostenible, Innovación e Inclusión Social (IDIIS)
2.	Ana María Barboza	PIT-CNT	Delegada
3.	Araseli Acosta	PDP	Coordinadora Técnica (2013-2017)
4.	Blanca Montejo	DINAPYME-MIEM	Referente Territorial para Rivera y Tacuarembó
5.	Cándido Duarte	IDT - PRODEMA	Referente
6.	Carlos Menéndez	IDT - PRODEMA	Subdirector
7.	Daniel Cal	UdelaR-CUT	Director
8.	Elcira Berrutti	ART-PNUD	Referente
9.	Fernando Micheloni	PIT-CNT	Coordinador
10.	Gabriela Acosta	INEFOP	Técnica Departamental
11.	Hugo Malán	RADEL	Coordinador Nacional
12.	Jorge Carrion	Foro de la Madera-Cong. Forestal	Representante
13.	Juan Carlos Gilles	MIEM-DINAPYME	Coordinador de Desarrollo Local
14.	Julio Cardozo	IDT - PRODEMA	Director General
15.	Julio Miqueiro	PIT-CNT	Referente
16.	Laura Viñas	CARDIJN	Coordinadora de Proyectos
17.	Maria Ines Scremini	INEFOP	Representante IDT en el Comité Departamental
18.	Mauricio Crespi	AET	Presidente
19.	Natalia Camiza	MIDES	Ref. Territorial Dirección Nacional de Economía Social e Integración Laboral del MIDES (DINESIL)
20.	Rebeca Baptista	CUT/PDP	Técnica
21.	Roberto Scoz	INIA	Referente rubro forestal
22.	Santiago Delgado	MIDES	Ref. Programas Uruguay Trabaja y Emprendimientos
23.	Sergio Labarthe	OPP - UMC	Referente Territorial Tacuarembó-Artigas
24.	Sergio Mirazón	AET	Gerente
25.	Tania Isasa	ADT/PDP	Técnica
26.	Virginia Ferrari	ICD - PIT-CNT	Técnica Regional
27.	Walter Mederos	Foro de la Madera	Referente

## ANEXO B – Caracterización de las entrevistas realizadas

Nº entrevistado	Tipo de entrevistado	Modalidad	Fecha de entrevista	Duración (en horas y minutos)
1.	Participante directo de la MDLT	Presencial	01/09/2017	0:59
2.	Participante directo de la MDLT	Presencial	26/10/2017	1:00
3.	Participante directo de la MDLT	Presencial	27/10/2017	1:30
4.	Participante directo de la MDLT	Presencial	30/10/2017	1:30
5.	Participante directo de la MDLT	Presencial	30/10/2017	1:30
6.	Participante directo de la MDLT	Presencial	30/10/2017	1:30
7.	Participante directo de la MDLT	Presencial	31/10/2017	1:30
8.	Participante directo de la MDLT	Presencial	31/10/2017	2:00
9.	Participante directo de la MDLT	Presencial	31/10/2017	1:30
10.	Participante directo de la MDLT	Presencial	01/11/2017	1:25
11.	Participante indirecto de la MDLT	Presencial	02/11/2017	1:30
12.	Participante directo de la MDLT	Presencial	03/11/2017	1:25
13.	Participante directo de la MDLT	A distancia (Skype)	03/11/2017	0:50
14.	Participante directo de la MDLT	Presencial	06/11/2017	0:45
15.	Participante directo de la MDLT	Presencial	07/11/2017	1:30
16.	Participante directo de la MDLT	Presencial	07/11/2017	2:45
17.	Participante directo de la MDLT	Presencial	08/11/2017	2:35
18.	Participante directo de la MDLT	Presencial	09/11/2017	2:25
19.	Participante directo de la MDLT	Presencial	13/11/2017	1:30

Nº entrevistado	Tipo de entrevistado	Modalidad	Fecha de entrevista	Duración (en horas y minutos)
20.	Participante directo de la MDLT	Presencial	13/11/2017	1:30
21.	Participante directo de la MDLT	Presencial	13/11/2017	1:14
22.	Participante directo de la MDLT	Presencial	14/11/2017	1:45
23.	Participante directo de la MDLT	A distancia (Skype)	15/11/2017	2:21
24.	Participante directo de la MDLT	Presencial	15/11/2017	2:00
25.	Participante indirecto de la MDLT	A distancia (telefónica)	21/11/2017	0:50
26.	Participante indirecto de la MDLT	A distancia, telefónica	23/11/2017	1:43
27.	Participante directo de la MDLT	A distancia (Skype)	05/12/2017	0:58
<b>Duración promedio de las entrevistas (en horas y minutos)</b>				<b>1:33</b>
<b>Duración total de las entrevistas (en horas y minutos)</b>				<b>18:00</b>

## ANEXO C – Cuestionario: entrevista a referentes de la Mesa de Desarrollo Local de Tacuarembó

Guión de las entrevistas en la MDL de Tacuarembó<sup>35</sup>

<b>Contextualización de la entrevista</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Presentación del entrevistador.</li> <li>b) Presentación del proyecto de trabajo final.</li> <li>c) Presentación de los objetivos de la entrevista. La información vertida aquí será utilizada a los efectos del estudio.</li> <li>d) Preguntar: Si no le molesta voy a grabar la entrevista.</li> <li>e) Oportunidad al entrevistado de hacer las preguntas que le surjan en esta fase.</li> </ul>	<b>Formulario N°</b> <input type="text"/> <b>Fecha</b> <input type="text"/> <b>Hora inicio</b> <input type="text"/>  <b>Hora finalización</b> <input type="text"/>  <b>Duración</b> <input type="text"/>
<b>1. IDENTIFICACIÓN GENERAL</b>	
<b>1.1 Nombre y apellido</b> <input type="text"/> <b>1.2 Institución</b> <input type="text"/> <b>1.3 Cargo/posición que ocupa en la institución</b> <input type="text"/>	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
<b>1.4 ¿Cuál es el rol que tiene la institución que representa en la Mesa? (marcar según se diga)</b>	
<b>1.4.1</b> Es miembro permanente <b>1.4.2</b> Asiste puntualmente y participa ad hoc según el tema <b>1.4.3</b> Participa en la toma de decisiones relevantes <b>1.4.4</b> Participa en el financiamiento <b>1.4.5</b> Participa en la implementación de las decisiones tomadas <b>1.4.6</b> Realiza asistencia técnica o capacitación <b>1.4.7</b> Apoyo logística y difusión <b>1.4.8</b> Es Beneficiario o destinatario de la experiencia <b>1.4.9</b> Otro tipo (especifique) <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
<b>1.5 ¿Cuál es el aporte a la Mesa que hace la institución a la que representa?</b>	
<b>1.5.1</b> Dinero para financiamiento de la iniciativa <b>1.5.2</b> Facilita instalaciones <b>1.5.3</b> Recursos humanos para su gestión e implementación <b>1.5.4</b> Materiales y/o equipos, <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>

<sup>35</sup> La génesis del proceso sólo podrá describirse por quienes estuvieron en ella.

	transporte	
1.5.5	Patrocinio y/o apoyo institucional o político de autoridades de dife. niveles	
1.5.6	Gestión de contactos como puentes hacia la base social u otros actores	
1.5.7	Recolección y difusión de información valiosa	
1.5.8	Otro tipo (especifique)	

## 2. GÉNESIS Y MEMORIA (reconstrucción de la experiencia)

- 2.1 ¿Cómo surgió la MDL de Tacuarembó?. Descripción del proceso, definir desde el territorio, centralidad o en conjunto ambos.

- 2.2 ¿Cuándo (año) surge este proceso?

- 2.3 ¿Por qué surge o qué busco resolver?

- 2.4 ¿Quién o quienes lideraron el proceso para configurar el ámbito?

- 2.5 ¿Qué formaciones tenían quienes hicieron el primer planteo sobre esta acción?

- 2.6 ¿Qué procedencias tenían quienes hicieron el primer planteo sobre esta acción?

- 2.7 ¿Dónde han residido fundamentalmente quienes hicieron la propuesta de la conformación de la Mesa?

- 2.8 ¿Quién tuvo inicialmente la responsabilidad de su coordinación?

- 2.9 ¿Hay documento de formalización de creación de la Mesa como tal?

- 2.10 ¿Habían antecedentes en Tacuarembó de otros espacios de articulación? (Si, defina/No)

## 3. FUNCIONAMIENTO DE LA MESA

- 3.1 ¿Quiénes son ALIADOS ESTRATÉGICOS para la Mesa según su opinión? , ¿por qué?. la/s razón/es por aliado se define/n con el número según se detalla debajo.

IDT	
UdelaR - CUT	
OPP - UMC	
MIDES	
MIEM-DINAPYME	

AET	
PIT-CNT, ICD	
INIA	
Foro de la Madera - Conglomerado Forestal	
INEFOP	
ADT	
PDP	
CARDIJN	
CLAEH	

RAZONES:

1. Respaldo político a la acción
2. Dispone de recursos de valor
3. Instrumento de apoyo al desarrollo de la Mesa
4. Tecnología
5. Capaz de aglutinar a destinatarios de una política cuya inclusión es necesaria
6. Prestación de servicios especializados
7. Contribución a procesos de capacitación
8. Otras\_Especifique

**3.2 La MDLT ha gravitado su funcionamiento en el tiempo, ¿a qué se puede deber?**

--

**3.3 ¿Cómo han cambiado las coordinaciones (por instituciones) en este proceso?**

--

**3.4 ¿Ha existido algún mecanismo de formalización de sus miembros?**

--

**3.5 ¿Cuál es su motivación para participar y permanecer en la Mesa?**

- Para no quedarse fuera
- Para desarrollar proyectos compartidos
- Por necesidad de cooperar para mejorar la competitividad de Tacuarembó
- Resiliencia (tolerancia a vaivenes del proceso)
- Buen nivel de proyección en materia de activ. eco.
- Valor de la asociatividad
- Pretensiones de crecimiento
- Unos actores motivan a otros y dan continuidad al proceso
- Bajar niveles de incertidumbre
- Acceso a redes de contactos y herramientas
- Claro los términos de relacionamiento (sabe que esperar y que se espera de Ud.)


Otra  
(especifique) \_\_\_\_\_

- 3.6 ¿Cuán importante es participar de la Mesa para el trabajo que se realiza en la institución que representa? Defina en una escala de 1 a 5, siendo 1 muy poco importante y 5 muy importante.**

Muy poco importante  
Poco importante  
Importancia media  
Importante  
Muy importante


- 3.7 ¿Cómo es el grado de formalidad de la Mesa en su funcionamiento? Por ejemplo existen estatutos, reglamentos, etc.**

- 3.8 ¿Cómo se toman las decisiones?**

- 3.9 ¿Han habido conflictos o puntos de tensión en el desarrollo de la experiencia? SI/NO. ¿Si ha habido cómo se han gestionado?**

- 3.10 Según su parecer: ¿cómo es en general el nivel de cumplimiento de los compromisos/agenda que se definen en el funcionamiento de la Mesa?. Defina en una escala de 1 a 5, siendo 1 muy bajo y 5 muy alto**

Muy bajo  
Bajo  
Medio  
Alto  
Muy algo


- 3.11 ¿Qué otras Mesas o ámbitos similares conoce fuera del departamento?**

- 3.12 ¿Han habido instancias de relacionamiento con otros ámbitos similares fuera del departamento?**

#### **4. GOBERNANZA**

##### **4.1 GOBERNANZA EN EL PROGRAMA DE DESARROLLO A PROVEEDORES**

A continuación se definen una serie de variables para modelar la articulación de la MDLT en el PDP. Marcar la que corresponda.

###### **4.1.1**

- **¿Cómo ha sido el tipo de articulación de la MDLT en el PDP?**

###### **4.1.1**

- .1 Intercambio de información

- 4.1.1 Información y/o construcción de diagnóstico/diseño de proyectos


.2	
4.1.1 Intercambio de información/agenda/formulación de proyectos de desarrollo/gestión ocupacional conjunta	
4.1.1	
.4 Ídem anterior + evaluación y control	
<b>4.1.2 ¿Se han realizado acuerdos en el marco del PDP?. En caso afirmativo, ¿qué tipos de acuerdos?</b>	
4.1.2 Cooperación en información y difusión.	
4.1.2 Cooperación en desarrollo de capacidades humanas.	
4.1.2 Cooperación para modificar la situación inicial por medio de proyectos y financiamiento.	
4.1.2 Cooperación en cambios organizacionales en las instituciones.	
4.1.2 Cooperación en el cambio de reglas, mediante medidas legales.	
4.1.2	
.6 No construye acuerdos.	
<b>4.1.3 Si la respuesta a la pregunta anterior fue afirmativa, ¿cómo ha sido el grado de institucionalización de los acuerdos?</b>	
4.1.3 Puntuales de cooperación	
4.1.3	
.2 Puntuales de cooperación	
4.1.3 Sistemáticos de cooperación	
4.1.3 Sistématicos de cooperación que adquieren cierta formalización	
<b>4.1.4 ¿Cómo ha sido el funcionamiento de la MDLT en el PDP?</b>	
4.1.4	
.1 Puntual	
4.1.4	
.2 Sistemático	
<b>4.1.5 ¿Cuál ha sido el rol del nivel regional o sectorial?</b>	
4.1.5 Concentran los roles principales (tomadores de decisiones y/o financistas)	
4.1.5 Concentran los roles principales (tomadores de decisiones y/o financistas)	
4.1.5 Forman parte de instancias conjuntas, la toma de decisiones y de financiamiento se concentra en pocos actores	
4.1.5 Forman parte de instancias conjuntas de toma de decisiones y de financiamiento	
<b>4.1.6 ¿Cuál ha sido el rol del nivel local?</b>	

4.1.6 Implementación y/o .1 apoyo	<input type="checkbox"/>
4.1.6 Implementación y/o .2 apoyo	<input type="checkbox"/>
4.1.6 Forman parte de instancias conjuntas, activos en la propuesta y en la .3 toma de decisiones y de financiamiento	<input type="checkbox"/>
4.1.6 Forman parte de instancias conjuntas de toma de .4 decisiones y financiamiento	<input type="checkbox"/>
<b>4.1.7 ¿Cuál ha sido el rol de la sociedad civil?</b>	
4.1.7 Apoyo y/o .1 implementación	<input type="checkbox"/>
4.1.7 Aporta información, apoyo y/o .2 implementación	<input type="checkbox"/>
4.1.7 Información, agenda, .3 implementación	<input type="checkbox"/>
4.1.7 Forman parte de instancias conjuntas de toma de .4 decisiones y/o financiamiento	<input type="checkbox"/>
<b>4.1.8 ¿Cómo han sido los mecanismos de participación?</b>	
4.1.8 No se consignan o son de .1 información	<input type="checkbox"/>
4.1.8 Información, consulta no .2 vinculante y/o instrumentales	<input type="checkbox"/>
4.1.8 Empoderadores, consulta vinculante en la definición .3 de agendas	<input type="checkbox"/>
4.1.8 Empoderadores, consulta vinculante en la definición .4 de agendas, gestión compartida	<input type="checkbox"/>
<b>4.1.9 ¿Considera que se han creado capacidades en la MDLT por la participación en el PDP?. En caso afirmativo, ¿cuáles?.</b>	
<b>4.1.9</b>	
.1 <b>No se generan</b>	<input type="checkbox"/>
<b>4.1.9</b>	
.2 <b>Operativa/operación</b>	
4.1.9 Elaboran proyectos	<input type="checkbox"/>
.2.1 comunes	<input type="checkbox"/>
4.1.9 Definen equipos de trabajo (que responden a la alianza) que se	<input type="checkbox"/>
.2.2 responsabilizan de las tareas.	<input type="checkbox"/>
4.1.9 Generan acuerdos de trabajo conjunto: "yo hago, tú	<input type="checkbox"/>
.2.3 haces".	<input type="checkbox"/>
<b>4.1.9</b>	
.3 <b>Elaboración de visiones compartidas</b>	
4.1.9 Comparten una idea de territorio como espacio	<input type="checkbox"/>
.3.1 geográfico	<input type="checkbox"/>
4.1.9 Comparten diagnósticos sobre los problemas que	<input type="checkbox"/>
.3.2 abordan	<input type="checkbox"/>
4.1.9 Comparten formas de solución y	<input type="checkbox"/>
.3.3 estrategias de trabajo	<input type="checkbox"/>

<b>4.1.9</b>	
<b>.4 Interacción para la acción con organismos públicos</b>	
4.1.9 Generan espacios	
.4.1 regulares de intercambio	
4.1.9 Se desarrollan mecanismos de	
.4.2 comunicación recíproca	
4.1.9	
.4.3 Intercambian información	
4.1.9 Buscan construir acuerdos y	
.4.4 consensuar la acción	
4.1.9 Desarrollan relaciones	
.4.5 horizontales	
<b>4.1.9</b>	
<b>.5 Elaboración de propuestas</b>	
4.1.9 Identifican soluciones a	
.5.1 problemas concretos	
4.1.9 Construyen o sitúan una agenda	
.5.2 de discusión	
4.1.9	
.5.3 Proponen programas	
4.1.9 Proponen políticas y o	
.5.4 marcos legales	
<b>4.1.9</b>	
<b>.6 Negociación con autoridades</b>	
4.1.9 Se vinculan con actores con poder superior externos a	
.6.1 la Mesa (hacia arriba)	
4.1.9 Negocian proyectos, financiamiento y/o respaldo	
.6.2 público para sus planes y propuestas	
<b>4.1.9</b>	
<b>.7 Fomento/fortalecimiento de la ciudadanía</b>	
4.1.9 Han ampliado la inclusión	
.7.1 de actores	
4.1.9 Generan espacios de deliberación con la comunidad (espacios de intercambio,	
.7.2 debate y reflexión sobre problemáticas y soluciones)	
4.1.9 Toman decisiones compartidas	
.7.3 con la ciudadanía	
<b>4.1.9</b>	
<b>.8 Gestión y operación integrada</b>	
4.1.9 Planifican y/o presupuestan y/o evalúan en procesos	
.8.1 conjuntos	
<b>4.2 GOBERNANZA EN EL PROYECTO PROSPECTIVA TERRITORIAL “VISIÓN 2050, TACUAREMBÓ EN LA REGIÓN NORTE”</b>	
A continuación se definen una serie de variables para modelar la articulación de la MDLT en el Proyecto Prospectiva. Marcar la que corresponda.	
<b>4.2.1</b>	
. ¿Cómo ha sido el tipo de articulación de la MDLT en el Proyecto?	
4.2.1 Intercambio de información	

.1	
4.2.1	
.2 Información y/o construcción de diagnóstico/diseño de proyectos	
4.2.1 Intercambio de información/agenda/formulación de proyectos de	
.3 desarrollo/gestión ocupacional conjunta	
4.2.1	
.4 Ídem anterior + evaluación y control	
<b>4.2.2 ¿Se han realizado acuerdos en el marco del Proyecto?. En caso afirmativo, ¿qué tipos de acuerdos?</b>	
4.2.2 Cooperación en	
.1 información y difusión.	
4.2.2 Cooperación en desarrollo de	
.2 capacidades humanas.	
4.2.2 Cooperación para modificar la situación inicial por medio de	
.3 proyectos y financiamiento.	
4.2.2 Cooperación en cambios organizacionales en las	
.4 instituciones.	
4.2.2 Cooperación en el cambio de reglas, mediante	
.5 medidas legales.	
4.2.2	
.6 No construye acuerdos.	
<b>4.2.3 Si la respuesta a la pregunta anterior fue afirmativa, ¿cómo ha sido el grado de institucionalización de los acuerdos?</b>	
4.2.3	
.1 Puntuales de cooperación	
4.2.3	
.2 Puntuales de cooperación	
4.2.3 Sistématicos de	
.3 cooperación	
4.2.3 Sistématicos de cooperación que adquieren cierta	
.4 formalización	
<b>4.2.4 ¿Cómo ha sido el funcionamiento de la MDLT en el Proyecto?</b>	
4.2.4	
.1 Puntual	
4.2.4	
.2 Sistématico	
<b>4.2.5 ¿Cuál ha sido el rol del nivel regional o sectorial?</b>	
4.2.5 Concentran los roles principales (tomadores de	
.1 decisiones y/o financistas)	
4.2.5 Concentran los roles principales (tomadores de	
.2 decisiones y/o financistas)	
4.2.5 Forman parte de instancias conjuntas, la toma de decisiones y de	
.3 financiamiento se concentra en pocos actores	
4.2.5 Forman parte de instancias conjuntas de toma de	
.4 decisiones y de financiamiento	

**4.2.6 ¿Cuál ha sido el rol del nivel local?**

- 4.2.6 Implementación y/o  
.1 apoyo  
4.2.6 Implementación y/o  
.2 apoyo  
4.2.6 Forman parte de instancias conjuntas, activos en la propuesta y en la  
.3 toma de decisiones y de financiamiento  
4.2.6 Forman parte de instancias conjuntas de toma de  
.4 decisiones y financiamiento


**4.2.7 ¿Cuál ha sido el rol de la sociedad civil?**

- 4.2.7 Apoyo y/o  
.1 implementación  
4.2.7 Aporta información, apoyo y/o  
.2 implementación  
4.2.7 Información, agenda,  
.3 implementación  
4.2.7 Forman parte de instancias conjuntas de toma de  
.4 decisiones y/o financiamiento


**4.2.8 ¿Cómo han sido los mecanismos de participación?**

- 4.2.8 No se consignan o son de  
.1 información  
4.2.8 Información, consulta no  
.2 vinculante y/o instrumentales  
4.2.8 Empoderadores, consulta vinculante en la definición  
.3 de agendas  
4.2.8 Empoderadores, consulta vinculante en la definición  
.4 de agendas, gestión compartida


**4.2.9 ¿Considera que se han creado capacidades en la MDLT por la participación en el Proyecto?. En caso afirmativo, ¿cuáles?.**

- 4.2.9  
.1 No se generan  
4.2.9  
.2 Operativa/operación  
4.2.9 Elaboran proyectos  
.2.1 comunes  
4.2.9 Definen equipos de trabajo (que responden a la alianza) que se  
.2.2 responsabilizan de las tareas.  
4.2.9 Generan acuerdos de trabajo conjunto: “yo hago, tú  
.2.3 haces”.  
4.2.9  
.3 Elaboración de visiones compartidas  
4.2.9 Comparten una idea de territorio como espacio  
.3.1 geográfico  
4.2.9 Comparten diagnósticos sobre los problemas que  
.3.2 abordan


4.2.9 Comparten formas de solución y estrategias de trabajo	<input type="checkbox"/>
<b>4.2.9</b>	
<b>.4 Interacción para la acción con organismos públicos</b>	
4.2.9 Generan espacios regulares de intercambio	<input type="checkbox"/>
4.2.9 Se desarrollan mecanismos de comunicación recíproca	<input type="checkbox"/>
4.2.9	
.4.3 Intercambian información	<input type="checkbox"/>
4.2.9 Buscan construir acuerdos y consensuar la acción	<input type="checkbox"/>
4.2.9 Desarrollan relaciones horizontales	<input type="checkbox"/>
<b>4.2.9</b>	
<b>.5 Elaboración de propuestas</b>	
4.2.9 Identifican soluciones a problemas concretos	<input type="checkbox"/>
4.2.9 Construyen o sitúan una agenda de discusión	<input type="checkbox"/>
4.2.9	
.5.3 Proponen programas	<input type="checkbox"/>
4.2.9 Proponen políticas y o marcos legales	<input type="checkbox"/>
<b>4.2.9</b>	
<b>.6 Negociación con autoridades</b>	
4.2.9 Se vinculan con actores con poder superior externos a la Mesa (hacia arriba)	<input type="checkbox"/>
4.2.9 Negocian proyectos, financiamiento y/o respaldo público para sus planes y propuestas	<input type="checkbox"/>
<b>4.2.9</b>	
<b>.7 Fomento/fortalecimiento de la ciudadanía</b>	
4.2.9 Han ampliado la inclusión de actores	<input type="checkbox"/>
4.2.9 Generan espacios de deliberación con la comunidad (espacios de intercambio, debate y reflexión sobre problemáticas y soluciones)	<input type="checkbox"/>
4.2.9 Toman decisiones compartidas con la ciudadanía	<input type="checkbox"/>
<b>4.2.9</b>	
<b>.8 Gestión y operación integrada</b>	
4.2.9 Planifican y/o presupuestan y/o evalúan en procesos conjuntos	<input type="checkbox"/>
<b>DEBRIEFING FINAL</b>	
a) Muchas gracias. ¿Tiene preguntas, comentarios o	
reflexiones adicionales que quiera agregar?.	
b) ¿Cómo ha sido su experiencia	
con la entrevista?	

## ANEXO D – Matriz para análisis de entrevistas

Temas/ Dimensiones	Variable	Indicador	Valoración/ opinión	Técnica
Génesis memoria y descripción del proceso de gestación	Descripción del proceso de gestación	Tipo de propuesta	Desde el territorio Desde la centralidad En conjunto el territorio y centralidad	Entrevista
		Fecha de gestación	No se cuantifica, se toma la opinión.	Entrevista
		Justificación de surgimiento	No se cuantifica, se toma la opinión.	Entrevista
		Característica de actores involucrados (Liderazgo/s, impulsores, formaciones, procedencias, residencia habitual, rol de coordinación)	No se cuantifica, se toma la opinión.	Entrevista
		Formalización.	Si Especificar No	Entrevista
		Conocimiento de antecedentes de otros espacios de articulación	Si No	Entrevista
		Existencia de aliados estratégicos	Si Especificar Motivo/s No	Entrevista
Funcionamiento	Participación de instituciones	Gravitación de funcionamiento de la Mesa	Motivo/s	Entrevista Revisión documental

		Cambios en coordinaciones	No se cuantifica, se toma la opinión.	Entrevista Revisión documental
		Existencia de mecanismo de formalización	Si. Especificar	Entrevista Revisión documental
			No	
		Motivación para participar y permanecer	Categorías	Entrevista
		Importancia de participar para el trabajo que realiza la institución	Escala 1 a 5	Entrevista
		Formalización del ámbito	Definición de si está formalizado	Entrevista
		Mecanismo de toma de decisiones		
		Conflictos o puntos de tensión	Existencia y solución de conflictos o puntos de tensión	Entrevista Observación no participante
		Cumplimiento de los compromisos/agenda	Grado de cumplimiento de los compromisos/agenda	
		Conocimiento de otras Mesas fuera del departamento	Descripción de conocimiento de otras Mesas fuera del departamento	Entrevista
		Relacionamiento con otros ámbitos similares fuera del departamento	Descripción de relacionamiento con otros ámbitos similares fuera del departamento	Actas Entrevista
Resultados, aprendizajes y perspectivas	Logro de objetivos	Descripción de logro de objetivos	Si/No	Entrevista Revisión documental
			Momentos	
			Factores críticos	
	Incidencia en el territorio	Descripción de incidencia en el territorio	Categorización	Entrevista

	Fortalezas	Descripción de fortalezas	Categorización	Entrevista
	Debilidades	Descripción de debilidades	Categorización	Entrevista
	Aprendizajes y recomendaciones	Descripción de aprendizajes y recomendaciones	Categorización	Entrevista
	Desafíos	Descripción de desafíos	Categorización	Entrevista

**ANEXO E – Matriz para la modelización de las articulaciones de actores de la Mesa de Desarrollo Local de Tacuarembó en el Programa de Desarrollo a Proveedores y en el Proyecto de Prospectiva “Visión 2050, Tacuarembó en la región norte”**

Relaciones	Modelo	Variables
		<b>El tipo de articulación</b>
VERTICALES	Vertical	Intercambio de información
	Consultativo	Información y/o construcción de diagnóstico/diseño de proyectos
DE GOBERNANZA	Colaborativo	Intercambio de información/agenda/formulación de proyectos de desarrollo/gestión ocupacional conjunta
	Territorializado	Ídem anterior + evaluación y control
		<b>Tipos de acuerdos</b>
VERTICALES	Vertical	No construye acuerdos.
	Consultativo	Cooperación en información y difusión.
	Consultativo	Cooperación en desarrollo de capacidades humanas.
DE GOBERNANZA	Colaborativo	Cooperación para modificar la situación inicial por medio de proyectos y financiamiento.
	Territorializado	Cooperación en cambios organizacionales en las instituciones.
	Territorializado	Cooperación en el cambio de reglas, mediante medidas legales.
		<b>Grados de institucionalización de los acuerdos</b>
VERTICALES	Vertical y Consultativo	Puntuales de cooperación
DE GOBERNANZA	Colaborativo	Sistémicos de cooperación
	Territorializado	Sistémicos de cooperación que adquieran cierta formalización
		<b>Funcionamiento</b>
VERTICALES	Vertical y Consultativo	Puntual
DE GOBERNANZA	Colaborativo y territorializado	Sistématico
		<b>Rol del nivel regional o sectorial</b>
VERTICALES	Vertical y Consultativo	Concentran los roles principales (tomadores de decisiones y/o financieristas)
DE GOBERNANZA	Colaborativo	Forman parte de instancias conjuntas, la toma de decisiones y de financiamiento se concentra en pocos actores
	Territorializado	Forman parte de instancias conjuntas de toma de decisiones y de financiamiento
		<b>Rol del nivel local</b>
VERTICALES	Vertical y Consultativo	Implementación y/o apoyo
DE GOBERNANZA	Colaborativo	Forman parte de instancias conjuntas, activos en la propuesta y en la toma de decisiones y de financiamiento
	Territorializado	Forman parte de instancias conjuntas de toma de decisiones y financiamiento

<b>Relaciones</b>	<b>Modelo</b>	<b>Variables</b>
		<b>Rol de la sociedad civil</b>
<b>VERTICALES</b>	Vertical	Apoyo y/o implementación
	Consultativo	Aporta información, apoyo y/o implementación
<b>DE GOBERNANZA</b>	Colaborativo	Información, agenda, implementación
	Territorializado	Forman parte de instancias conjuntas de toma de decisiones y/o financiamiento
		<b>Mecanismos de participación</b>
<b>VERTICALES</b>	Vertical	No se consignan o son de información
	Consultativo	Información, consulta no vinculante y/o instrumentales
<b>DE GOBERNANZA</b>	Colaborativo	Empoderadores, consulta vinculante en la definición de agendas
	Territorializado	Empoderadores, consulta vinculante en la definición de agendas, gestión compartida
		<b>Capacidades creadas</b>
<b>VERTICALES</b>	Vertical	No se generan
		Operativa/operación
<b>VERTICALES O DE GOBERNANZA</b>	Consultativo, Colaborativo y Territorializado	Elaboran proyectos comunes
		Definen equipos de trabajo (que responden a la alianza) que se responsabilizan de las tareas.
		Generan acuerdos de trabajo conjunto: "yo hago, tú haces".
		Elaboración de visiones compartidas
<b>DE GOBERNANZA</b>	Colaborativo y Territorializado	Comparten una idea de territorio como espacio geográfico
		Comparten diagnósticos sobre los problemas que abordan
		Comparten formas de solución y estrategias de trabajo
		Interacción para la acción con organismos públicos
<b>DE GOBERNANZA</b>	Colaborativo y Territorializado	Generan espacios regulares de intercambio
		Se desarrollan mecanismos de comunicación recíproca
		Intercambian información
		Buscan construir acuerdos y consensuar la acción
		Desarrollan relaciones horizontales
		Elaboración de propuestas
<b>DE GOBERNANZA</b>	Colaborativo y Territorializado	Identifican soluciones a problemas concretos
		Construyen o sitúan una agenda de discusión
		Proponen programas
	Territorializado	Proponen políticas y/o marcos legales
		Negociación con autoridades
<b>DE GOBERNANZA</b>	Colaborativo y Territorializado	Se vinculan con actores con poder superior externos a la Mesa (hacia arriba)
		Negocian proyectos, financiamiento y/o respaldo público para sus planes y propuestas
		Fomento/fortalecimiento de la ciudadanía
<b>DE GOBERNANZA</b>	Colaborativo	Han ampliado la inclusión de actores
	Colaborativo	Generan espacios de deliberación con la comunidad (espacios de intercambio, debate y reflexión sobre problemáticas y soluciones)
	Territorializado	Toman decisiones compartidas con la ciudadanía
		Gestión y operación integrada

Relaciones	Modelo	Variables
DE GOBERNANZA	Colaborativo y Territorializado	Planifican y/o presupuestan y/o evalúan en procesos conjuntos

## ANEXO F – Convenio Mesa Interinstitucional de Desarrollo Local (2011)



BICENTENARIO  
URUGUAY  
1811-2011



*Presidencia de la República Oriental del Uruguay  
Oficina de Planeamiento y Presupuesto*

### CONVENIO:

En la ciudad de Montevideo, el día doce de agosto de dos mil once, entre:

**POR UNA PARTE:** La Oficina de Planeamiento y Presupuesto (**en adelante OPP**), de la Presidencia de la República, con domicilio en Plaza Independencia N° 710, Piso 5, de esta ciudad, representada por su Director, Ec. Gabriel Frugoni.

**POR OTRA PARTE:** el Ministerio de Desarrollo Social (**en adelante MIDES**) representado por su Ministro, Cr. Daniel Olesker, con domicilio en la calle 18 de Julio 1453, de esta ciudad;

**POR OTRA PARTE:** la Dirección Nacional de Artesanías, Pequeñas y Medianas Empresas (**en adelante Dinapyme**) del Ministerio de Industria, Energía Minería, con domicilio en la calle Rincón 723 2º Piso, representada por el Sr. Pablo Villar en calidad de Director.

**POR OTRA PARTE:** República Microfinanzas S.A., persona jurídica con sede en esta ciudad en Av. Del Libertador 1672, representada por el Ec. Luis Murias y la Cra. Rosana Fernández, ambos en calidad de Gerente General y Gerente Comercial respectivamente.

**POR OTRA PARTE:** la Corporación Nacional para el Desarrollo (**en adelanta CND**), persona jurídica con sede en esta ciudad en la calle Rincón 528 7º Piso, representada por la Dra. Adriana Rodríguez y Dr. Rodrigo Goñi, en sus calidades de Directores respectivamente.

**POR OTRA PARTE:** el Laboratorio Tecnológico del Uruguay (**en adelante LATU**), persona jurídica con domicilio en esta ciudad en la Avenida Italia N° 201, representada por el Dr. Jorge Silveira, en calidad de Gerente General.

**POR OTRA PARTE:** la Agencia Nacional de Investigación e Innovación, persona jurídica con sede en esta ciudad en la calle Rincón 528 2º Piso (**en adelante ANII**), representada por el Dr. Rodolfo Silveira, en calidad de Presidente.

**Y POR OTRA PARTE:** La Red de Agencias de Desarrollo Local (**en adelante RADEL**), persona jurídica con domicilio en la ciudad de Colonia, y sede en la calle Angel Salvo s/n de la localidad Juan Lacaze, representada por el señor Hugo Rolando Malan Tucat en su calidad de Presidente de la Agencia de Desarrollo Económica de Juan L. Lacaze; resuelven firmar el siguiente convenio de Cooperación:

**PRIMERO (Antecedentes):**

I) La OPP, a través del Área de Políticas Territoriales (**en adelante APT**), con la colaboración del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), se encuentra ejecutando el Programa de Microfinanzas para el Desarrollo Productivo. Este Programa está enmarcado en una Estrategia de Microfinanzas y Articulación Productiva para todo el país, en el contexto de la cual se desarrollan políticas y proyectos de inversión y cooperación técnica para el desarrollo de las micro y pequeñas empresas y unidades productivas a nivel territorial.

II) El MIDES, a través de la Dirección Nacional de Economía Social, tiene como objetivo general "promover procesos de integración económica y social con un enfoque productivo, laboral y educativo, como eje de transformación para contribuir a la igualdad de oportunidades y el ejercicio pleno de derechos económicos y sociales". La División de Articulación Territorial de la Dirección Nacional de Política Social, tiene como objetivo general "contribuir al proceso de descentralización del Estado a través de la articulación interinstitucional e



*Presidencia de la República Oriental del Uruguay  
Oficina de Planeamiento y Presupuesto*

intersectorial de las políticas sociales en el ámbito local"; y la Unidad de Seguimiento de Programas de la Dirección Nacional de Evaluación y Monitoreo, tiene entre otros cometidos llevar adelante estudios sobre la realidad social, para el diseño de programas y está lanzando una nueva línea de estudios sobre Desarrollo Local.

III) La Dinapyme tiene como objetivo prioritario el impulso y dinamización del tejido productivo, mediante la cualificación profesional de los recursos humanos, el desarrollo de programas de fomento del empleo y la asistencia técnica y capacitación a empresas. Para la mejor consecución de estos objetivos a entendido necesario comenzar a aplicar acciones que apunten a fomentar el Desarrollo Local como medio de potenciar las posibilidades de desarrollo económico de las mipymes en su territorio o región.

IV) República Microfinanzas S.A. fue creada por el Banco República Oriental del Uruguay en abril de 2008 con el objetivo de promover el crecimiento de las unidades económicas pequeñas de los sectores emprendedores de bajos ingresos del Uruguay, ofreciendo servicios financieros y no financieros eficientes que contribuyan a su desarrollo económico y social.

Con objetivos y políticas claramente definidas, República Microfinanzas S.A. está destinada a constituirse en el principal proveedor de productos y servicios de Microfinanzas del Uruguay. Llamada a desempeñar un rol preponderante en la promoción de la inclusión financiera y en el desarrollo económico y social del país.

V) La CND tiene entre sus objetivos contribuir al desarrollo económico productivo en forma sustentable, con equidad social y equilibrio ambiental y territorial.

Generar programas e instrumentos eficaces, eficientes y transparentes, con especial énfasis en las micro, pequeñas y medianas empresas.

**VII)** El LATU tiene como misión: "impulsar el desarrollo sustentable del país y su inserción internacional a través de la innovación y transferencia de soluciones de valor, en servicios analíticos, metodológicos, de gestión y evaluación de la conformidad de acuerdo a la normativa aplicable". Para avanzar en el cumplimiento de la misión institucional el LATU aplica tecnologías de avanzada y con un equipo multidisciplinario, ofrece una amplia gama de servicios con el propósito de agregar valor para impulsar el desarrollo de la comunidad. De esta manera, el LATU inserto en la sociedad uruguaya, es un instrumento para apoyar la transformación productiva y el desarrollo local en los territorios.

**VIII)** La ANII, de acuerdo a la Ley 18.084, tiene entre sus cometidos "preparar, organizar y administrar instrumentos y programas para la promoción y el fomento del desarrollo científico-tecnológico y la innovación, de acuerdo con los lineamientos político-estratégicos y las prioridades del Poder Ejecutivo; promover la articulación y coordinación de los actores públicos y privados involucrados, en sentido amplio, en la creación y utilización de conocimientos, de modo de potenciar las sinergias entre ellos y aprovechar al máximo los recursos disponibles" (Artículo 3, literales a y b). En ese marco ha implementado un conjunto de programas dirigidos a promover la innovación, la mejora de la gestión y la calidad en empresas, particularmente en MPYMES.

**VIII)** RADEL, en su carácter de coordinadora de las Agencias de Desarrollo Local existentes en el Uruguay, tiene como objetivos, entre otros, crear un espacio externo que fortalezca los procesos de constitución y consolidación de las



*Presidencia de la República Oriental del Uruguay  
Oficina de Planeamiento y Presupuesto*

Agencias y constituirse en herramienta para la articulación y coordinación de las líneas de acción entre las mismas, promoviendo el desarrollo integral de los distintos territorios.

**SEGUNDO. (Objetivos del Convenio):** Este Convenio persigue como objetivo articular acciones conjuntas, mediante una mesa interinstitucional entre el Programa de Microfinanzas para el Desarrollo Productivo (APT – OPP), Dinapyme, CND , ANII, República Microfinanzas, LATU, MIDES y RADEL, que apunten directamente al Desarrollo Local, teniendo en cuenta que la oferta de productos de estas instituciones es claramente complementaria y ponen énfasis en el desarrollo de las mipymes.

**TERCERO. (Compromiso de las Partes):**

I) OPP a través del Programa de Microfinanzas para el Desarrollo Productivo del Área de Políticas Territoriales, se compromete a coordinar la implementación del Programa a nivel territorial con las instituciones integrantes de la Mesa antes referida, en particular la implementación de actividades de capacitación, formación y asistencia técnica; el fortalecimiento de las Entidades Identificadoras de Beneficiarios a nivel local (Direcciones y/o Agencias de Desarrollo, Centros comerciales, etc), así como la instrumentación de herramientas financieras de apoyo a los sectores productivos a nivel local.

II) MIDES, a través de tres de sus Direcciones asume los siguientes compromisos:

A) La Dirección Nacional de Economía Social se compromete a coordinar la implementación de las estrategias locales de promoción de emprendimientos productivos, el desarrollo de redes, en busca de la integración y mejora de las

condiciones de vida y de trabajo de personas en situación de vulnerabilidad socioeconómica.

**B)** La División de Articulación Territorial de la Dirección Nacional de Política Social se compromete a facilitar la coordinación y articulación con actores locales que participan en las Mesas Interinstitucionales en cada departamento, quiénes tratan políticas y programas sociales locales, con proyectos conjuntos intersectoriales para mejorar las condiciones de vida de la población local.

**C)** Por otra parte la Dirección Nacional de Evaluación y Monitoreo se compromete a contribuir a la realización de los diagnósticos necesarios a nivel local, regional o nacional para el mejor desempeño de los actuales programas o construcción de nuevas iniciativas de todas las instituciones convenientes de modo de optimizar los resultados buscados.

**III) DINAPYME** se compromete a: Aportar al trabajo conjunto los servicios de su División Empresas en materia de Asesoramiento, Información, Consultoría, Evaluación de Proyectos, Sensibilización y Capacitación, y sus Programas Nacional de Capacitación, Desarrollo Local, CARPE – Emprendedores, etc., así como su área de Desarrollo Local.

**IV) REPÚBLICA MICROFINANZAS S.A.** se compromete a: Aportar su actividad y sus productos financieros en aquellas localidades en donde los firmantes estén impulsando acciones de desarrollo local, de acuerdo a un cronograma acordado y a sus posibilidades de expansión.

**V) CND** se compromete a: Aportar al trabajo conjunto sus programas de servicios financieros como banca de segundo piso y SiGa (Sistema de Garantía para MiPyMes) y servicios no financieros de apoyo al emprendimiento, formulación de



BICENTENARIO  
URUGUAY  
1811-2011



*Presidencia de la República Oriental del Uruguay  
Oficina de Planeamiento y Presupuesto*

planes de negocios para acceso a financiamiento cuando se trate de proyectos asociativos, apoyo a la temática de desarrollo de parques industriales en el marco de los cometidos signados por Ley y al desarrollo de la Red e Agencias de Desarrollo Local.

**VI) LATU** se compromete a: Integrar equipos de trabajo aportando su conocimiento y experiencia acumulada así como una visión social y económica de Desarrollo Local para el diseño, ejecución y evaluación (y eventualmente coordinación) de proyectos y consultorías. Se pretende a través de estos, lograr el desarrollo productivo de Mipymes y otros actores a través de la transferencia tecnológicas, favoreciendo su competitividad local y regional, facilitando su inclusión social, laboral y comercial.

**VII) ANII** se compromete a: aportar al trabajo conjunto los servicios de la Agencia con respecto a evaluación de proyectos, asesoramiento y poner a disposición sus variados instrumentos que se enmarcan dentro de los objetivos del PENCTI (Plan Estratégico Nacional en Ciencia, Tecnología e Innovación).-

**VIII) RADEL** se compromete a: Participar activamente asesorando y cooperando con el resto de las instituciones intervenientes, compartiendo sus experiencias y conocimientos acerca de la realidad de las Agencias, suministrando información como Red en colaboración con las Agencias locales acerca de los territorios en los que se actúe y aportando su esfuerzo para que se concreten las acciones que se resuelvan llevar adelante.

**CUARTO. (Acción Conjunta):** A efectos del cumplimiento de este convenio OPP, MIDES, DINAPYME, República Microfinanzas, CND , LATU, ANII y RADEL establecerán un Comité Interinstitucional de Desarrollo Local que se reunirá

periódicamente con intervalos no mayores a dos meses, en el que coordinarán las acciones conjuntas territoriales y analizarán los resultados de las acciones realizadas, labrándose las actas correspondientes.

**QUINTO. (Posibilidad de celebrar Acuerdos específicos complementarios o de ejecución):** Las acciones concretas a desarrollar se acordarán previamente, procurando planificarlas en cuanto a tiempo y recursos necesarios para su éxito. Eventualmente se podrán desarrollar acuerdos específicos para ejecutarlas.

A este Comité podrán integrarse nuevas instituciones que actúen en Desarrollo Local, en la medida en que haya acuerdo de las partes intervenientes, bastando para su integración efectiva la constancia en actas del Comité Interinstitucional de Desarrollo Local de su voluntad de incorporación y compromisos que acuerda con las partes.

**SEXTO. (Constancia especial):** El presente convenio no implica compromiso de exclusividad en la aplicación de sus políticas para ninguna de las partes.

**SÉPTIMO. (Vigencia):** Este convenio entrará en vigencia a partir de su firma y tendrá duración de un año, renovándose automáticamente por plazos similares, que no excedan el período de Gobierno Nacional, en la medida que ninguna de las partes establezca voluntad en contrario, por escrito, con 30 días corridos de anticipación a su vencimiento.

**OCTAVO. (Modificaciones):** Este convenio puede ser modificado de común acuerdo entre las partes, previéndose que cualquier acción o documento referidos al convenio, se realicen por funcionarios debidamente autorizados por las respectivas partes, en nombre y representación de las mismas.



BICENTENARIO  
URUGUAY  
1811-2011



Presidencia de la República Oriental del Uruguay  
Oficina de Planeamiento y Presupuesto

**NOVENO. (Rescisión):** El presente acuerdo podrá rescindirse por el incumplimiento de cualquiera de las partes o por razones de fuerza mayor o por causa debidamente fundada; la parte que use de esta facultad deberá comunicarlo a las restantes con una antelación no menor de sesenta días. La rescisión de este convenio no afectará las acciones pendientes que ya tuvieren aprobadas por las partes.

**DECIMO:** La mora en el incumplimiento de las obligaciones pactadas se producirán de pleno derecho sin necesidad de interpellación judicial ni extrajudicial alguna por la realización u omisión de cualquier acto o hecho que se traduzca en hacer o no hacer algo contrario a lo estipulado.

**DECIMO PRIMERO:** Cualquier notificación o comunicación que deban realizarse las partes, se tendrá por válidamente efectuada, si la misma es hecha a los domicilios constituidos en este documento, por medio de carta con aviso de retorno, correo electrónico, fax, telegrama colacionado o cualquier otro medio que diera certeza a su realización.

**DECIMO SEGUNDO:** Las apartes fijan como domicilios los indicados como suyos en la comparecencia.

*Para constancia se firman los ejemplares correspondientes por cada una de las partes.*

MIDES

Ec. DANIEL OLESKER  
Ministro Desarrollo Social

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA  
Oficina de Planeamiento y Presupuesto

Ec. Gastón Frugoni  
Director



DINAPYME



REP. MICROFINANZAS S.A.

  
CND  
LATU  
ANII  
RADEL

## ANEXO G – Integración de la Mesa de Desarrollo Local de Tacuarembó

	Institución. Inicio de actividades	Sector. Actividad principal	Tipo	Alcance territorial o zona de acción	Objetivo	Beneficiarios
1.	Universidad de la República (UdelaR) - Centro Universitario de Tacuarembó (CUT). Inicio: 2004.	Enseñanza, investigación y extensión. Formación de ciudadanos/as capaces de desempeñarse en las más diversas áreas del conocimiento.	Pública	Nacional, departamental y regional noreste (Rivera, Cerro Largo y Tacuarembó).	Enseñanza pública superior en todos los planos de la cultura, la enseñanza artística, la habilitación para el ejercicio de las profesiones científicas.	Estudiantes, egresados, docentes, sociedad en general.
2.	Programa de Desarrollo de Proveedores de Tacuarembó (PDP)/AET - ADT - BID- FOMIN. Inicio: 2012.	PYMES. Programa para el fortalecimiento de la competitividad y vínculo de empresas proveedoras y tractoras, con una lógica que apunta al desarrollo local.	Público-privado.	Departamental. (Financiamiento a través del BID FOMIN y contrapartida local).	Contribuir a la construcción de competitividad territorial en el departamento de Tacuarembó, generando un entorno local favorable al desarrollo empresarial.	Priorizando segmento de pequeñas empresas: 20 proveedoras y 6 tractoras del departamento de Tacuarembó.

	<b>Institución. Inicio de actividades</b>	<b>Sector. Actividad principal</b>	<b>Tipo</b>	<b>Alcance territorial o zona de acción</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Beneficiarios</b>
3.	Asociación Empresarial de Tacuarembó (AET). Inicio: 1948.	Comercio. Gremial empresarial, servicios empresariales.	Privada	Departamental.	Defender los derechos e intereses legítimos de sus asociados, relacionar y vincular a todas las instituciones similares en todos los departamentos del interior.	Empresas del departamento de Tacuarembó.
4.	Programa de Microfinanzas – Área de Políticas Territoriales (APT)- Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP) (desde 2014 Uruguay más Cerca) Inicio: 2007.	Desarrollo económico-productivo. Políticas y proyectos de inversión y cooperación técnica para el desarrollo de las micro y pequeñas empresas y unidades productivas a nivel territorial.	Pública.	Nacional, coordinación regional (Artigas y Tacuarembó).	Desarrollar microfinanzas enfocadas en emprendimientos productivos y promoción de un acceso eficaz y eficiente a servicios microfinancieros.	Micro y pequeños emprendimientos formales e informales.

	<b>Institución. Inicio de actividades</b>	<b>Sector. Actividad principal</b>	<b>Tipo</b>	<b>Alcance territorial o zona de acción</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Beneficiarios</b>
5.	Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM) - Dirección Nacional de Artesanías, Pequeñas y Medianas Empresas (DINAPYME), Programa- División Desarrollo Local. Inicio: 2010.	PYMES. Fomento del desarrollo de las artesanías, micro, pequeñas y medianas empresas.	Público.	Nacional, coordinación regional (Artigas y Tacuarembó).	Fomentar el desarrollo de las artesanías, micro, pequeñas y medianas empresas y su entorno, que incrementen sus posibilidades de competencia a nivel nacional e internacional.	MIPYMES, instituciones que las nuclean, mediante convenios con asociaciones empresariales, agencias de desarrollo, áreas de promoción y desarrollo de las Intendencias.
6.	Plenario Intersindical de Trabajadores - Convención Nacional de Trabajadores (PIT-CNT) de Tacuarembó. Inicio: 1985.	Sindical. Dirección política de la organización de los trabajadores en Tacuarembó.	Privado. ONG: asociación civil sin fines de lucro.	Nacional, departamental.	Asegurar la unidad de la acción sindical a nivel nacional. Transformar los procesos programáticos y reivindicativos para lograr mejores condiciones para la clase trabajadora y su entorno.	Trabajadores/as organizados a través de sus gremios.

	<b>Institución. Inicio de actividades</b>	<b>Sector. Actividad principal</b>	<b>Tipo</b>	<b>Alcance territorial o zona de acción</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Beneficiarios</b>
7.	Agencia de Desarrollo de Tacuarembó (ADT). Inicio: 2004.	Competitividad territorial. Desarrollo socio-económico y competitividad territorial.	Privada. Asociación civil sin fines de lucro.	Departamental.	Asistir al proceso de desarrollo del departamento, mediante la puesta en común de distintas iniciativas de desarrollo local provenientes del sector público o privado, apuntando a una mejora en la competitividad territorial.	Sectores de la actividad económico-productiva del departamento de Tacuarembó: pymes, empresas, grupos productivos, trabajadores, instituciones de desarrollo del sector público y privado, etc.
8.	Intendencia Departamental de Tacuarembó (IDT), PRODEMA (Programas de Desarrollo y Medio Ambiente). Inicio: 1972.	Ejecutivo de Gobierno Departamental. Programa de Desarrollo y Medio Ambiente.	Pública.	Departamental. (financiamiento a través del BID FOMIN y contrapartida local).	Contribuir a mejorar la calidad de vida de micro y pequeños empresarios urbanos y rurales, en este último segmento mejor definidos como productores familiares.	Productores rurales y sus familias que explotan hasta 300 hectáreas CONEAT y microempresarios que realicen actividades gestionadas a nivel familiar.

	<b>Institución. Inicio de actividades</b>	<b>Sector. Actividad principal</b>	<b>Tipo</b>	<b>Alcance territorial o zona de acción</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Beneficiarios</b>
9.	Ministerio de Desarrollo Social (MIDES) - Programa de Fortalecimiento de Emprendimientos Productivos. Inicio: 2006.	Desarrollo socio-económico. Fortalecimiento de emprendimientos productivos en funcionamiento e ideas de negocio.	Público.	Nacional, departamental.	Brindar apoyos económicos que se complementan con asistencia técnica para emprendimientos productivos en funcionamiento e ideas de negocio, de forma de fortalecer sus capacidades en gestión, producción, comercialización y acceso a recursos financieros, materiales y tecnológicos.	Población en situación de vulnerabilidad socioeconómica o pobreza.
10.	Foro de la Industria de la Madera. Inicio: 2011.	Forestal y maderero del noreste. Espacio de articulación de actores en torno a la industria de la madera.	Público-privado.	Regional (Tacuarembó – Rivera).	Emergente de gente autoconvocada y expresa un deseo profundo del territorio, con vocación de desarrollo. Facilitar el proceso de instalación de inversiones del sector en la región. Promover la	Instituciones y personas, con el fin de aprovechar las oportunidades que la cadena forestal puede aportar a la economía regional y en particular a un modo de desarrollo que se pretende

	<b>Instituci ón. Inicio de activida des</b>	<b>Sector. Actividad principal</b>	<b>Tipo</b>	<b>Alcance territorial o zona de acción</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Beneficiarios</b>
					construcción en madera.	encontrar y potenciar.
11.	Conglomerado Forestal Madera de Tacuarembó - Rivera. Inicio: 2012.	Forestal-maderero. Aumentar la competitividad de las empresas a través del conglomerado forestal-maderero en el cual se insertan.	Público-privado.	Regional (Tacuarembó – Rivera).	Mejorar la competitividad del sector a través de la dinamización del conglomerado en el que las empresas y actores relacionados se insertan	Empresas forestadoras, industriales de la madera, incluyendo a empresas de servicios, proveedores, comercialización.
12.	Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional (INEFOP). Inicio: 2008.	Empleo. Ejecución de políticas de formación profesional y fortalecimiento del empleo de los trabajadores.	Público de derecho privado (público no estatal).	Nacional, regional (Rivera y Tacuarembó).	Capacitaciones, orientación laboral, asistencia técnica, garantía de crédito, certificación de competencias y culminación de ciclos educativos, subsidios.	Trabajadores y empresas.

	<b>Institución. Inicio de actividades</b>	<b>Sector. Actividad principal</b>	<b>Tipo</b>	<b>Alcance territorial o zona de acción</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Beneficiarios</b>
13.	Programa CARDIJ N, Regional Norte. Inicio: 1998.	Entidad técnica de promoción y desarrollo. Capacitación y mejora de la formación.	Privado. ONG: asociación civil sin fines de lucro.	Nacional, regional norte (sede Tacuarembó).	Contribuir a la búsqueda de soluciones al problema de la desocupación, la subocupación y sus consecuencias sociales.	Dedicación preferencial a los sectores más carenciados de la población; grupos de jóvenes, mujeres, micro y pequeños empresarios de diverso tipo.
14.	Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria, (INIA), Regional Tacuarembó. Inicio: 1991.	Investigación. Investigación y difusión de tecnología agropecuaria.	Pública de Derecho Privado (pública no estatal).	Nacional, regional Tacuarembó (Artigas, Rivera y Tacuarembó en su totalidad, y parte de Cerro Largo, Durazno, Paysandú y Salto).	Generar y adaptar conocimientos y tecnologías para contribuir al desarrollo sostenible del sector agropecuario y del país, teniendo en cuenta las políticas de Estado, la inclusión social y las demandas de mercados y de consumidores.	Son diversos, ya que la innovación ocurre desde diferentes áreas del conocimiento, pero los productores agropecuarios son el eje principal de su accionar.

	<b>Institución. Inicio de actividades</b>	<b>Sector. Actividad principal</b>	<b>Tipo</b>	<b>Alcance territorial o zona de acción</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Beneficiarios</b>
15.	Centro Latinoamericano de Economía Humana (CLAEH), Regional Noreste. Inicio: 1988.	Entidad técnica de promoción y desarrollo. Capacitación, proyectos de desarrollo (empresarial, rural, social).	Organización privada de la sociedad civil dentro de las denominadas ONG.	Nacional, coordinación regional noreste (sede Tacuarembó).	Contribuir al desarrollo integral y sostenible de la región noreste a través de fortalecer las capacidades de las comunidades, para estrategias de desarrollo local.	Emprendimientos productivos, organización de emprendedores y artesanos, productores y organizaciones rurales, población en condiciones de vulnerabilidad social.

\* El año de inicio corresponde al comienzo de actividades, a un cambio institucional vinculado a su relacionamiento con el territorio o la temática de desarrollo económico-productivo.

Fuente: elaboración propia, en base a información extraída del trabajo de Cal (2016), entrevistas e información institucional documental y en línea.

## ANEXO H – Mapeo de espacios de articulación interinstitucional en Tacuarembó<sup>36</sup>

	Nombre	Participantes	Observaciones
1	Mesa Interinstitucional de Políticas Sociales (MIPS)	IDT, INAU, MSP, MGAP, MINISTERIO DEL INTERIOR, MDF, ASSE, ANEP, CODICEN, UDELAR, NODOS DE SALUD, OSE, IDT, EDILES DPTALES, MVOTMA, BPS, MTSSS, e instituciones invitadas por temática específica.	Solo instituciones públicas para articular Políticas Sociales y acciones en territorio
2	Comisión Departamental Honoraria de la Discapacidad (CDHD)	IDT , MIDES, MSP, MEC, MTSS, FACULTAD DE MEDICINA, ANEP, INAU, BPS, BSE, PATRONATO DEL PSICOPATA, Facultad de Ciencias Sociales, y otros convocados por temática específica	Regulación de las políticas e iniciativas departamentales en Discapacidad
3	Comisión Departamental de Lucha Contra la Violencia Doméstica	IDT, MIDES, MSP, MINISTERIO DEL INTERIOR, PODER JUDICIAL, FISCALIA, ORGANISACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL, ANEP	Articulación de políticas y acciones a nivel departamental sobre VD
4	Mesas Coordinación Zonal (MCZ)	SOCAT, OSC, un representante de cada institución de la MIPS pero a nivel local	Articulación a nivel local de las políticas sociales y acciones
5	Mesa de Desarrollo Rural (MDR): Tacuarembó, Paso de los Toros, Caraguatá y Cañas	MGAP, PRODEMA, MIDES, PEQUEÑOS PRODUCTORES, ORGANIZACIONES SOCIALES, INC, MEVIR, MSP, entre otros.	Productivo Ganadero. Liderada por MGAP

<sup>36</sup> Actualización a 2017. Berrutti, E. (2016). Informe Tacuarembó – Mesa De Desarrollo Local. Período de análisis: 2014-2016.

	<b>Nombre</b>	<b>Participantes</b>	<b>Observaciones</b>
6	Mesa Local de Convivencia y Seguridad Ciudadana	IDT, MIDES, MSP, COMISIONES BARRIALES.	Liderada por Ministerio del Interior

## ANEXO I – Participación a las reuniones de la MDLT por institución de febrero de 2013 a setiembre de 2017

Nº	Instituciones participantes	Nº de reuniones en que participó*	% de participación de reuniones
1	CUT (IDIIS, Dpto. CCEE, TAC)	45	100%
2	PDP	39	87%
3	AET	27	60%
4	UMC-OPP	26	58%
5	DINAPYME	25	56%
6	PIT-CNT - ICD	24	53%
7	ADT	21	47%
8	IDT-PRODEMA	20	44%
9	MIDES	19	42%
10	Foro de la Madera/Conglomerado Forestal-Madera de Rivera y Tacuarembó	17	38%
11	INEFOP	13	29%
12	CARDIJN	12	27%
13	CDE	8	18%
14	ART-PNUD	6	13%
15	INIA	6	13%
16	UTU	4	9%
17	CLAEH	2	4%
18	INACOOP	1	2%
19	Agencia Nacional de Desarrollo (ANDE)	1	2%
20	Instituto PROA	1	2%

\*Para el cálculo se consideró la presencia de alguno/s de los referentes institucionales en un total de 45 reuniones.

Fuente: elaboración propia en base a información extraída de las actas disponibles de la MDLT.

**ANEXO J – Participación a las reuniones de la MDLT por referente institucional y asistentes puntuales de febrero de 2013 a setiembre de 2017**

Nº	Institución	Referente institucional y asistentes puntuales*	Nº de reuniones en que participó	% de participación de reuniones**
1	CUT	Amalia Stuhldreher (IDIIS)	40	89%
2	PDP	Araseli Acosta (Coord.)	31	69%
3	PDP	Tania Isasa (técnica)	28	62%
4	DINAPYME	Blanca Montejo	25	56%
5	CUT	Gustavo Ferreira (Dpto.CCEE)	23	51%
6	CUT	Daniel Cal (ADT por CUT)	21	47%
7	UMC-OPP	Sergio Labarthe	21	47%
8	UMC-OPP	Pablo Sommer	17	38%
9	AET	Sergio Mirazón	17	38%
10	PIT-CNT	Ana María Barbosa	12	27%
11	IDT	Julio Cardozo	12	27%
12	CARDIJN	Laura Viñas	11	24%
13	AET	Mauricio Crespi	11	24%
14	MIDES	Santiago Delgado	11	24%
15	PDP	Soledad Alvez (Asesora PYMES)	10	22%
16	ICD (Instituto Cuesta Duarte)	Virginia Ferrari	9	20%
17	Foro de la Madera/Conglomerado Forestal-Madera de Rivera y Tacuarembó	Walter Mederos	9	20%
18	Foro de la Madera/Conglomerado Forestal-Madera de Rivera y Tacuarembó	Jorge Carrion	8	18%
19	CDE	Martín Santana (Coordinador Tbó)	8	18%
20	MIDES	Natalia Camiza (Referente Local Cooperativas Sociales)	8	18%
21	IDT	Cándido Duarte	6	13%
22	ART-PNUD	Elcira Berrutti	6	13%
23	INIA	Roberto Scoz	6	13%
24	CUT	Gabriela Nogueira (Proyecto Observatorio)	5	11%
25	UMC-OPP	José Carlos Isasa (Referente Regional Microfinanzas)	5	11%

Nº	Institución	Referente institucional y asistentes puntuales*	Nº de reuniones en que participó	% de participación de reuniones**
26	UMC-OPP	Luján Ceballos (Referente Local Microfinanzas)	5	11%
27	INEFOP	María Inés Scremini (Comité INEFOP-Repres. IDT)	5	11%
28	CUT	Rebeca Baptista (CUT/PDP)	5	11%
29	PDP	Cecilia Ragni (Coord.)	4	9%
30	INEFOP	Cristian Meneses (Srio Comité Dptal.INEFOP)	4	9%
31	IDIIS-CUT	Emilio Fernández	4	9%
32	INEFOP	Facundo Gonzalez (Referente Regional)	4	9%
33	INACOOP/Convenio Fac. CCEE y DINAPYME (Gestión de pasantías)	Virginia Da Silva	4	9%
34	UMC-OPP	Carolina Ferreira (Coordinadora de División DEL-OPP/APT)	3	7%
35	CUT	Cinthia Morales (UDELAR)	3	7%
36	ICD	Dahian Techera	3	7%
37	PIT-CNT	Érika Gualarte	3	7%
38	IDT	Gustavo Montemurro	3	7%
39	UTU	Javier Carreño (Coord. Tbó Jóvenes Emprendedores)	3	7%
40	UMC-OPP	Tania Burjel	3	7%
41	MIDES	Álvaro de Paula	2	4%
42	PIT-CNT	Amanda Córdoba	2	4%
43	PDP	Andrea Sacia (PDP)	2	4%
44	INEFOP	Gabriela Acosta	2	2%
45	INIA	Gustavo Brito	2	4%
46	CUT	Julia Ansuberro (TAC)	2	4%
47	ICD (Instituto Cuesta Duarte)	Martin Gimenez	2	4%
48	Foro de la Madera/Conglomerado Forestal-Madera de Rivera y Tacuarembó	Miguel Oñate (Terena S.A.)	2	4%
49	UPM/Forestal Oriental	Alejandro Michelena	1	2%
50	Agencia Nacional de Desarrollo (ANDE)	Ana Laura Martínez	1	2%
51	Estudiante TAC-CUT (Proyecto Observatorio)	Andrea Martínez	1	2%
52	Estudiante TAC-CUT (Proyecto Observatorio)	Andrea Monzón	1	2%
53	UTU	Aníbal Silva (Campus Noreste)	1	2%

Nº	Institución	Referente institucional y asistentes puntuales*	Nº de reuniones en que participó	% de participación de reuniones**
54	IDT	Carlos Menéndez	1	2%
55	ICD	Dana Paola Azambuya	1	2%
56	EFE UNO	Federico Allende (Director)	1	2%
57	Weyerhaeuser	Federico Romero (Contador)	1	2%
58	Instituto PROA	Fernando Allial	1	2%
59	PIT-CNT	Fernando Oyenhart (SOIMA)	1	2%
60	PIT-CNT	Jesús Barboza (AOEFRIT/PIT-CNT)	1	2%
61	Estudiante TAC-CUT (Proyecto Observatorio)	Jonatan Da Cunha	1	2%
62	PIT-CNT	Julio Miqueiro	1	2%
63	IDT	Laura Lacuague	1	2%
64	Estudiante TAC-CUT (Proyecto Observatorio)	Lucila de Mattos	1	2%
65	IDT	Luis Irigoin	1	2%
66	CARDIJN	María Artagaveytia	1	2%
67	Estudiante TAC-CUT (Proyecto Observatorio)	María Isabel Martínez	1	2%
68	CLAEH	María Menéndez	1	2%
69	OT	Mercedes Ordeix (técnica contratada)	1	2%
70	Instituto PROA	Pablo Pérez	1	2%
71	TAC Congelados	Pedro Otegui (Director)	1	2%
72	CLAEH	Santiago Delgado	1	2%
73	CLAEH	Soledad Claramunt	1	2%
74	CUT	Virginia Morales (Dpto.Eco)	1	2%
75	Estudiante TAC-CUT (Proyecto Observatorio)	Wilson Valdez	1	2%
76	MIDES	Zully Padilla	1	2%
77	Coordinadora TAC-CUT (Proyecto Observatorio)	Ana Gómez	1	2%

\* Por "asistente puntual", se entiende aquellos que participaron de alguna reunión por alguna temática concreta que se trató, pero no son referentes institucionales que asisten regularmente a las reuniones.

\*\* Se calculó en base a un total de 45 reuniones realizadas en el período analizado.

Fuente: elaboración propia en base a información extraída de las actas disponibles de la MDLT.

**ANEXO K – Modelación de las articulaciones de actores de la Mesa de Desarrollo Local de Tacuarembó en el Programa de Desarrollo a Proveedores y en el Proyecto de Prospectiva “Visión 2050, Tacuarembó en la región norte”**

Relaciones	Modelo	Variables	Iniciativas			
			PDP n=14		PROSPECTIVA n=7	
			Nº respuestas	%	Nº respuestas	%
		<b>El tipo de articulación</b>				
VERTICALES	Vertical	Intercambio de información	0	0%	0	0%
	Consultativo	Información y/o construcción de diagnóstico/diseño de proyectos	0	0%	1	14%
DE GOBERNANZA	Colaborativo	Intercambio de información/agenda/formulación de proyectos de desarrollo/gestión ocupacional conjunta	14	100 %	6	86%
	Territorializado	Ídem anterior + evaluación y control	0	0%	0	0%
		<b>Tipos de acuerdos</b>				
VERTICALES	Vertical	No construye acuerdos.	0	0%	0	0%
	Consultativo	Cooperación en información y difusión.	0	0%	0	0%
	Consultativo	Cooperación en desarrollo de capacidades humanas.	1	7%	2	29%
DE GOBERNANZA	Colaborativo	Cooperación para modificar la situación inicial por medio de proyectos y financiamiento.	12	86%	5	71%
	Territorializado	Cooperación en cambios organizacionales en las instituciones.	1	7%	0	0%
	Territorializado	Cooperación en el cambio de reglas, mediante medidas legales.	0	0%	0	0%
		<b>Grados de institucionalización de los acuerdos</b>				
VERTICALES	Vertical y Consultativo	Puntuales de cooperación	4	29%	3	43%
DE GOBERNANZA	Colaborativo	Sistématicos de cooperación	10	71%	3	43%
	Territorializado	Sistématicos de cooperación que adquieren cierta formalización	0	0%	1	14%
		<b>Funcionamiento</b>				

Relaciones	Modelo	Variables	Iniciativas			
			PDP n=14		PROSPECTIVA n=7	
			Nº respuestas	%	Nº respuestas	%
VERTICALES	Vertical y Consultativo	Puntual	1	7%	1	14%
DE GOBERNANZA	Colaborativo y territorializado	Sistemático	13	93%	6	86%
		<b>Rol del nivel regional o sectorial</b>				
VERTICALES	Vertical y Consultativo	Concentran los roles principales (tomadores de decisiones y/o financieras)	5	36%	3	43%
DE GOBERNANZA	Colaborativo	Forman parte de instancias conjuntas, la toma de decisiones y de financiamiento se concentra en pocos actores	9	64%	4	57%
	Territorializado	Forman parte de instancias conjuntas de toma de decisiones y de financiamiento	0	0%	0	0%
		<b>Rol del nivel local</b>				
VERTICALES	Vertical y Consultativo	Implementación y/o apoyo	6	43%	3	43%
DE GOBERNANZA	Colaborativo	Forman parte de instancias conjuntas, activos en la propuesta y en la toma de decisiones y de financiamiento	8	57%	4	57%
	Territorializado	Forman parte de instancias conjuntas de toma de decisiones y financiamiento	0	0%	0	0%
		<b>Rol de la sociedad civil</b>				
VERTICALES	Vertical	Apoyo y/o implementación	1	7%	0	0%
	Consultativo	Aporta información, apoyo y/o implementación	2	14%	0	0%
DE GOBERNANZA	Colaborativo	Información, agenda, implementación	11	79%	3	43%
	Territorializado	Forman parte de instancias conjuntas de toma de decisiones y/o financiamiento	0	0%	4	57%
		<b>Mecanismos de participación</b>				
VERTICALES	Vertical	No se consignan o son de información	0	0%	0	0%
	Consultativo	Información, consulta no vinculante y/o instrumentales	1	7%	1	14%
DE GOBERNANZA	Colaborativo	Empoderadores, consulta vinculante en la definición de	12	86%	6	86%

Relaciones	Modelo	Variables	Iniciativas			
			PDP n=14		PROSPECTIVA n=7	
			Nº respuestas	%	Nº respuestas	%
		agendas				
	Territorializado	Empoderadores, consulta vinculante en la definición de agendas, gestión compartida	1	7%	0	0%
		<b>Capacidades creadas</b>				
<b>VERTICALES</b>	Vertical	No se generan	0	0%	0	0%
		Operativa/operación				
<b>VERTICALES O DE GOBERNANZA</b>	Consultativo, Colaborativo y Territorializado	Elaboran proyectos comunes	0	0%	0	0%
		Definen equipos de trabajo (que responden a la alianza) que se responsabilizan de las tareas.	2	14%	2	29%
		Generan acuerdos de trabajo conjunto: "yo hago, tú haces".	12	86%	5	71%
		Elaboración de visiones compartidas				
<b>DE GOBERNANZA</b>	Colaborativo y Territorializado	Comparten una idea de territorio como espacio geográfico	0	0%	0	0%
		Comparten diagnósticos sobre los problemas que abordan	1	7%	1	14%
		Comparten formas de solución y estrategias de trabajo	13	93%	6	86%
		Interacción para la acción con organismos públicos				
<b>DE GOBERNANZA</b>	Colaborativo y Territorializado	Generan espacios regulares de intercambio	0	0%	0	0%
		Se desarrollan mecanismos de comunicación recíproca	0	0%	0	0%
		Intercambian información	0	0%	0	0%
		Buscan construir acuerdos y consensuar la acción	0	0%	2	29%
		Desarrollan relaciones horizontales	14	100 %	5	71%
		Elaboración de propuestas				
<b>DE GOBERNANZA</b>	Colaborativo y Territorializado	Identifican soluciones a problemas concretos	0	0%	0	0%
		Construyen o sitúan una agenda de discusión	13	93%	2	29%
		Proponen programas	1	7%	5	71%
	Territorializado	Propoen políticas y o marcos legales	0	0%	0	0%
		Negociación con autoridades				

Relaciones	Modelo	Variables	Iniciativas			
			PDP n=14		PROSPECTIVA n=7	
			Nº respuestas	%	Nº respuestas	%
<b>DE GOBERNANZA</b>	Colaborativo y Territorializado	Se vinculan con actores con poder superior externos a la Mesa (hacia arriba)	12	86%	6	86%
		Negocian proyectos, financiamiento y/o respaldo público para sus planes y propuestas	6	43%	1	14%
		Fomento/fortalecimiento de la ciudadanía				
<b>DE GOBERNANZA</b>	Colaborativo	Han ampliado la inclusión de actores	11	79%	2	29%
	Colaborativo	Generan espacios de deliberación con la comunidad (espacios de intercambio, debate y reflexión sobre problemáticas y soluciones)	2	14%	4	57%
	Territorializado	Toman decisiones compartidas con la ciudadanía	1	7%	1	14%
		Gestión y operación integrada				
<b>DE GOBERNANZA</b>	Colaborativo y Territorializado	Planifican y/o presupuestan y/o evalúan en procesos conjuntos	7	50%	6	86%

## **ANEXO L - Acciones llevadas a cabo por la Mesa de Desarrollo Local de Tacuarembó entre febrero de 2013 y setiembre de 2017**

### **Acciones 2013**

Las principales acciones desarrolladas por la MDL en 2013 refieren a:

- Elaboración de un Plan de Capacitaciones para Emprendedores de Tacuarembó.
- Apoyo a la ejecución del Programa de Desarrollo de Proveedores de Tacuarembó.
- Presentación de la “Guía de Recursos” elaborada en el ámbito de la Mesa de Desarrollo Local a nivel nacional.
- Presentación del “Manual de Recursos Financieros” elaborado por OPP-Microfinanzas.
- Presentación del “Mapa Productivo” elaborado por el Dr. Adrián Rodríguez (OPP).
- Taller sobre “Ordenamiento Territorial”.

### **Acciones 2014**

En dicho año las principales acciones desarrolladas en 2014 por la MDL fueron:

- Avances en recopilación de los trabajos más relevantes sobre la situación socio- económica de la región (estudios sectoriales, trabajos de consultoría, proyectos de inversión, Ordenamiento Territorial, política nacional de aguas, etc.).
- Panel abierto con expertos sobre “Desarrollo Local”- José Arocena, experto en Desarrollo Local y Sergio Pérez Rozzi, experto en Competitividad-, procurando generar un enfoque compartido del mismo.
- Taller de “Intercambio de Información y Programas” que las instituciones integrantes de la MDL llevan a cabo para el apoyo a las MIPYMES.
- Mesa redonda sobre “Desarrollo Productivo con Enfoque Territorial: La experiencia chilena” dictado por Eduardo Ramírez, de la RIMISP.
- Apoyo a la realización a nivel local de la encuesta de opinión orientada a definir una Estrategia Nacional de Desarrollo Económico Local planteada por OPP- Uruguay más Cerca.
- Presentación de “Oportunidades de financiamiento a empresas y micro-empresas” realizada por la Corporación Nacional para el Desarrollo-CND.

### **Acciones 2015**

Las principales acciones desarrolladas por la MDL en 2015 refieren a:

- Firma de Convenio entre OPP/ UMC y Dpto. de CCEE del CUT-UDELAR para:
  - Avanzar en Planificación estratégica de la MDL.
  - Sentar las bases para bases para poner en marcha un “Observatorio Productivo” de la región.
    - Realización de tres Talleres correspondientes al proceso de Planificación Estratégica de la MDL (25/09, 16/10 y 06/11 de 2015 respectivamente).
    - Armado de Agenda para reunión con las autoridades de la Agencia Nacional de Desarrollo (ANDE).

## Acciones 2016

Las principales acciones desarrolladas por la MDL en 2016 refieren a:

- Presentación de los principales hitos del proyecto CUT-UMC-OPP “Rescate de experiencias de articulación productiva en la región noreste como base para un observatorio productivo” ejecutado en 2015.
- Presentación del Proyecto AET-UMC-OPP “Fortalecimiento, innovación y redes de interacción para las MIPYMES de la Región Noreste, en el marco del Programa de Desarrollo de Proveedores”.
- Presentación de hallazgos del Proyecto “¿Qué Desarrollo en Uruguay? Dimensiones de valoración y escenarios. El nivel local: El departamento de Tacuarembó como antena territorial” Comisión Sectorial de Investigación Científica (CSIC), en el cuál se utilizó la Método Delphi. Esto fue realizado en forma conjunta por el Departamento de Ciencias Económicas y por el IDIIS de la Sede Tacuarembó de la Udelar.
- Presentación al Proyecto Competitividad Territorial ANDE-OPP sobre Vertedero Municipal, por parte de CARDIJN, IDT, CUT-Udelar, Frigorífico Tacuarembó; Weyerhaeuser.
- Aprobación de la asistencia técnica del Programa ART-PNUD y UMC-OPP para trabajar en la Planificación Estratégica de la MDLT. La consultora contratada fue Elcira Berrutti trabajándose en los Ejes 1 y 4 del documento. Para el Eje 1 se trabajan las líneas de acción 1.1., 1.2., 1.3., 1.4., 1.5 y 1.6.
  - Respecto al punto 1.1. se solicitó a las instituciones el envío de una nota, formalizando la integración de ese representante a la Mesa. De las instituciones participantes, 6 presentaron nota firmada de la institución que representaban.

- Respecto al punto 1.2. se estudiaron los estatutos de la Agencia para explorar la posibilidad de inclusión de las Instituciones de la MDL como socias de la ADT.
- Para el punto 1.4. se plantean realizar cursos de Educación Permanente para tratar temas de capacitación en el territorio. Se plantea transversalizar los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible) en clave territorial para el año próximo e incorporarlo en la agenda de trabajo de la Mesa.
- Para el punto 1.6 sobre contar con un Plan de Comunicación, se plantea realizar pasantías de estudiantes del Tecnólogo en Administración y Contabilidad del CUT.
- Actualización de base de datos de participantes, relevando quien participa y a quien invitar a participar.
- Participación de la MDLT en el Proyecto Prospectiva de OPP “Visión 2050, Tacuarembó en la Región Norte”.
  - Designación como representantes por la MDLT en el Comité de Gobernanza del proyecto a Ana María Barbosa (PIT-CNT) como titular y Laura Viñas (CARDIJN) como suplente. Debe destacarse que en la decisión de designación pesó el hecho que en la Gobernanza del proyecto se consideraba como positivo incluir personas con trayectorias en temáticas sociales. Las mismas representan en el Comité a la MDL y no a las instituciones a las que pertenecen.

## Acciones 2017

Las principales acciones desarrolladas por la MDL hasta setiembre de 2017 inclusive refieren a:

- Configuración de una cuenta de correo electrónico para comunicaciones exclusivas de la MDL.
- Planteamiento de la inquietud por parte de los integrantes de la Mesa de la falta de convocatoria. Envío de formulario de encuesta para relevo de razones de inasistencia, y actualización en inclusión de nuevas instituciones en la integración de la Mesa.
- Planteamiento de la necesidad de coordinar una reunión entre la MDL y ADT con el objetivo de establecer las oportunidades de brindar apoyo en algunas de las actividades de la ADT por parte de la MDL, y plantear inquietudes sobre la situación actual y capacidad operativa de la ADT.
- Presentación del proceso de Planificación Estratégica que hizo PRODEMA con el apoyo de UMC y del PNUD, sistematizando las actividades de la Dirección a futuro.

- Presentación de Elcira Berrutti (ART-PNUD) sobre los resultados de su apoyo en 2016 a la Mesa.
- Presentación de avances por parte del equipo de CUT-UdelaR en el Proyecto Prospectiva de OPP “Visión 2050, Tacuarembó en la Región Norte”, y participación desde la MDLT en el mismo.
- Ofrecimiento por parte de OPP sobre la posibilidad de continuidad del trabajo realizado con Elcira Berrutti de ART-PNUD para el apoyo a la MDLT. Posible línea de trabajo el apoyo al proceso de fusión MDLT/ADT.
- Participación en la presentación del Centro de Competitividad Empresarial de Tacuarembó. Designación del Operador Territorial y conformación del Comité Consultivo Local.
- Información sobre Taller: “La transdisciplina como catalizador del desarrollo local sostenible: el caso de Tacuarembó” a realizarse en INIA el día 6/09/2017. A dicho taller asisten representantes de la Mesa y presentan la experiencia de la misma como ejemplo de trabajo transdisciplinario.
- Consulta a cada institución de la Mesa si es posible integrarse a la ADT como “socio adherente” (figura está descripta en los estatutos).
- Presentación de proyecto “Reforestación con árboles nativos-cuenca del Río Tacuarembó (Tacuarembó-Rivera) Residuos (Rivera)”.
- Presentación de proyecto “Cambio climático y mitigación de catástrofes”, proyecto regional (Rivera- Tacuarembó- Livramento).
- Exposición acerca del trabajo de prospectiva-Sector Forestal 2050, Estudio coordinado por OPP a cargo de VTT Centro de investigación técnica de Finlandia.

## ANEXO M–Fortalezas, debilidades y propuestas de los entrevistados

Fortalezas de la MDLT	Debilidades de la MDLT	Sugerencia/solución/propuesta
Valor de la participación y la forma de informar y transmitir las necesidades del territorio.	Convocatoria acotada a pocas instituciones que son siempre las mismas. Fue pensado con más inclusión de actores y no es así en la actualidad.	Integrar más instituciones como las educativas (UTU), sector rural (ART), cooperativas (INACOOP).
Integración	Participa gente con trayectoria en el territorio, pero con poca disponibilidad para el pienso y generación de cosas.	Integrar gente joven inquieta por el desarrollo del territorio, con ideas, ganas y tiempo para aportar, y dejar los participantes actuales como asesores.
Pensar y trabajar juntos, te acerca a los distintos actores y crea vínculos.	Muy puesta la atención en la educación superior, sin ampliar el espectro.	Cruzar demanda productiva con demanda de capacitación a nivel medio y no formal.
Facilita la llegada al territorio de propuestas (como el CCE y Prospectiva).	Sólo el intercambio de información no genera efectos y desarrollo genuino, hay falta de acciones concretas.	Establecer acciones concretas.
A través de la Mesa se conoce la realidad del departamento.	No se está estableciendo el seguimiento de acciones.	Poder implementar el seguimiento de acciones.
No funciona por el gobierno de turno.	No existe evaluación de desempeño para verificar la conveniencia o no del mantenimiento del ámbito.	Evaluación de desempeño para verificar la conveniencia o no del mantenimiento del ámbito.
Es capaz de convocar.	No hay seguimiento del Plan Estratégico, existe intención pero no se concreta.	Seguimiento del Plan Estratégico.
Refleja preocupaciones compartidas.	Se ha ido desmantelando la coordinación y secretaría técnica.	Mejorar la coordinación y disponer de secretaría técnica (puede no ser miembro institucional).
Permite implementar cosas para canalizar el objetivo.	Baja presencia.	Motivar.
Apertura	Si no se aportan ideas, no genera expectativa.	Retroalimentación permanente
Horizontalidad	Escasez de recursos	Mayores recursos.
Carácter innovador	Desgaste grande.	Motivación
Frescura	A veces se integran actores pero se hace lo mismo de forma individual.	Generar acciones diferenciadas desde el ámbito.
	No sea vinculante	Generar mecanismos de compromiso.

## ANEXO N – Algunas reflexiones y desafíos para la Mesa de Desarrollo Local de Tacuarembó planteados por los entrevistados

Reflexiones	Desafíos
Estos espacios son efectivos en la medida que cada uno cumpla su función.	Generar mecanismos más formales de integración. Grado de asociación con la ADT.
Es importante deslindarlo del momento político y la incidencia del gobierno departamental o nacional de turno, que haya distintas opiniones políticas y actores con distinto grado de incidencia es muy importante. La Mesa debe seguir funcionando igual, no es fácil lograrlo pero es lo que uno pretende. Es valioso continuarla.	Implementar y discutir el Plan Estratégico, tener quien lo anime a la Mesa.
Es bueno disponer de ADT y MDLT, porque lo que se planifica en uno se toma por el otro. La ADT como es un organismo formalizado alimenta la participación de actores y esto influye en los mismos actores en la Mesa.	Capaz que se mantiene, tendería a pensar desaparecería si no hay un cambio radical.
Cambiar el lugar donde se realiza para motivar la continuidad.	Pensar su futuro y pensar un cambio a un brazo ejecutor.
Es bueno este tipo de ámbitos porque se excluye el factor político.	Capaz que se mantiene, tendería a pensar desaparecería si no hay un cambio radical.
El fin del PDP puede haber generado desánimo en la Mesa.	Superar esto espasmódico.
Para mantenerse estos ámbitos deben existir compromisos institucionales y control de cumplimiento de acuerdos: "Estos ámbitos se sostienen si la gente participa y tienen deberes".	Necesidad de seguimiento y monitoreo.
Cada uno debe transmitir en su institución lo que se hable en la Mesa y de ahí deriva uno de los éxitos del ámbito. Eso depende de la organización interna de la institución, que no siempre existe.	No instrumentalizar el ámbito. El objetivo debe ser por encima de intereses personales.
No se deben implementar recetas, las especificidades del territorio y entorno (y el rol de los factores culturales e históricos) determinan el éxito o fracaso de las experiencias.	No puede ser marketing vacío.
Esto hay que cultivar y si tu agenda no da, no se puede darle tiempo.	Declinación, pérdida de tenor y vigencia.
Compromiso sincero, oficializar participación.	Incapacidad de generar una dinámica que nos comprometiera, un pathos y no se generaron cosas concretas que motivaran.
	Más compromiso con la acción (si bien existe el Plan Estratégico).