



INFORME RELEVAMIENTO INSTITUCIONAL CONSEJO CONSULTIVO LOCAL

FORTALECIMIENTO DE LA INSTITUCIONALIDAD PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL DE TACUAREMBÓ

2025

Agencia Nacional de Desarrollo (ANDE)
Agencia de Desarrollo de Tacuarembó (ADT)
Centro Pyme Tacuarembó
Autoría: Lic. Lucía Morales

ÍNDICE

INFORME	3
OBJETIVOS Y ALCANCE.....	3
ANTECEDENTES	4
METODOLOGÍA.....	5
RESULTADOS DEL RELEVAMIENTO	6
Bloque I: Objetivos, Actividades y Vinculación con el Desarrollo Económico Local	8
Bloque II: Trabajo y vínculo con el Consejo Consultivo Local	28
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	41
Recomendaciones:	43
BIBLIOGRAFÍA.....	45
ANEXOS	46

INFORME

El departamento de Tacuarembó se ha destacado históricamente por impulsar iniciativas de desarrollo que incorporan diversas formas de articulación interinstitucional, abordando múltiples dimensiones de la realidad local. Esta voluntad por el trabajo conjunto ha dado lugar a experiencias organizativas variadas, con distintos grados de formalización y alcance.

En este contexto, la Agencia de Desarrollo de Tacuarembó (ADT) ha tenido un rol importante en la promoción y consolidación de espacios de cooperación entre actores públicos y privados. Como socio clave del Centro PYME, participa activamente en el Consejo Consultivo Local (CCL), concebido como un espacio de diálogo, coordinación y asesoramiento para el desarrollo socioeconómico del territorio.

Sin embargo, los efectos de la pandemia, sumados a los recambios institucionales de estos últimos años, han afectado la continuidad de procesos de trabajo colaborativo, generando un debilitamiento en la capacidad de acción conjunta de las instituciones locales. Esta situación plantea el desafío de revitalizar la dinámica institucional, promoviendo una mayor articulación en torno a problemáticas comunes y proyectos compartidos.

En respuesta a esta situación, se impulsa el presente proyecto en el marco de la convocatoria de la Agencia Nacional de Desarrollo (ANDE) para el Fortalecimiento de los Consejos Consultivos Locales. La propuesta, presentada por la ADT en conjunto con el Centro PYME, fue aprobada en noviembre de 2024 y comenzó su ejecución en mayo de 2025, iniciando con la implementación del primer objetivo específico, centrado en el relevamiento institucional de los integrantes del CCL.

OBJETIVOS Y ALCANCE

Este proyecto tiene como objetivo principal fortalecer a las instituciones involucradas mediante el desarrollo de capacidades orientadas al trabajo colectivo y cooperativo en el departamento de Tacuarembó. En ese sentido, busca reactivar la dinámica de participación interinstitucional como herramienta estratégica para impulsar un desarrollo territorial sostenible, participativo y equitativo, desde un enfoque multidimensional y sistémico.

El alcance del proyecto abarca el diseño e implementación de un conjunto de acciones destinadas a consolidar las capacidades institucionales, promoviendo prácticas de colaboración, mecanismos de articulación entre actores y el desarrollo de herramientas de planificación participativa que fortalezcan la gobernanza territorial.

En este marco, se plantean los siguientes objetivos específicos que orientan las acciones a desarrollar:

1. Realizar un relevamiento de las instituciones públicas y privadas vinculadas al desarrollo social, económico y ambiental de Tacuarembó.
2. Capacitar a referentes institucionales en temáticas relacionadas con la gobernanza y el desarrollo local, con especial énfasis en el funcionamiento de espacios de articulación colectiva.

3. Generar instancias de diálogo territorial que permitan identificar intereses, capacidades y necesidades institucionales para la construcción de estrategias de desarrollo socioeconómico en el territorio.

El proyecto tiene como ámbito de intervención el departamento de Tacuarembó, con especial énfasis en las instituciones que integran el Consejo Consultivo Local, las cuales representan un núcleo estratégico para dinamizar la participación y la articulación territorial.

El presente informe representa un avance en el cumplimiento del primer objetivo específico, con énfasis en el relevamiento institucional de los integrantes del CCL.

ANTECEDENTES

La Agencia de Desarrollo de Tacuarembó, fundada en mayo de 2004, surge como resultado de un proceso conjunto entre instituciones públicas y privadas del departamento. Su finalidad es contribuir al desarrollo territorial mediante la articulación de iniciativas locales, tanto públicas como privadas, que promuevan la mejora en la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) del departamento. La ADT está conformada por diversas instituciones, entre ellas: Asociación Empresarial de Tacuarembó (AET), Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria – Regional Tacuarembó (INIA), Intendencia Departamental de Tacuarembó (IDT), Centro Universitario de Tacuarembó – UDELAR (CUT-UDELAR), Universidad CLAEH, Instituto de Gestión Agropecuaria (IGAP), UTU – ANEP, entre otras organizaciones.

Con esta alianza interinstitucional público-privada se busca promover un desarrollo territorial sostenible, fomentando la concertación entre sectores y la gestión de recursos estratégicos para dinamizar las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES). En este marco, la ADT desde sus inicios ha buscado gestionar la llegada al departamento de recursos destinados a dinamizar las PYMES y generar condiciones de competitividad del territorio, lo cual ha posibilitado la implementación de varios proyectos: i) Proyecto de Desarrollo de Proveedores (PDP) – octubre de 2013 a diciembre de 2016 ii) Rescate de experiencias de articulación productiva en la región noreste, impulsado por la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP), año 2015 iii) Operador Territorial del Centro de Competitividad Empresarial (CCE), de la Agencia Nacional de Desarrollo (ANDE) – marzo de 2018 a setiembre de 2021 iv) Socio estratégico del Centros PYMES de ANDE, desde octubre de 2021 hasta la actualidad.

Además de los proyectos específicos, la ADT ha participado activamente en iniciativas orientadas al fortalecimiento del entorno empresarial y el desarrollo territorial, en articulación con actores locales y nacionales. Un ejemplo claro es el proyecto de Prospectiva Tacuarembó 2050, que promovió una visión compartida de futuro para la región noreste, integrando a diversas instituciones públicas y privadas en la identificación de desafíos y oportunidades. En este mismo marco de fortalecimiento institucional, se destaca la creación de las Mesas de Desarrollo Local (MDL), en el año 2012, también impulsadas por la ADT, en sintonía con las políticas descentralizadoras promovidas por el MIEM-DINAPYME. Formalmente instaladas en febrero de 2013, las MDL se consolidaron como espacios de articulación público-privada orientados al desarrollo territorial (Nogueira, 2019). Sus acciones se centraron especialmente

en la coordinación de instancias de capacitación empresarial, con el objetivo de mejorar las capacidades de las MIPYMES frente a la nueva realidad productiva del departamento y la región (Cal, 2015, p.100). Estas mesas constituyeron un antecedente clave en la consolidación de una cultura de cooperación interinstitucional en el territorio.

En este ecosistema, la Agencia Nacional de Desarrollo implementa un programa destinado a fortalecer la institucionalidad pública y privada, con el objetivo de impulsar la productividad y competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas. Este programa, denominado “Centros PYMES”, fue creado en el marco del Plan Nacional de Competitividad lanzado en 2016, como parte de una estrategia de descentralización y fortalecimiento de capacidades locales para el desarrollo económico del país (ANDE, 2023). Los Centros PYMES constituyen espacios que ofrecen una oferta integral de servicios de desarrollo empresarial, incluyendo información, capacitación, asesoramiento, asistencia técnica, mentoría, coaching, apoyo a la digitalización y promoción de redes empresariales, con una visión de mediano y largo plazo. En Tacuarembó, la apertura del Centro PyME en 2018 inicialmente denominado Centro de Competitividad Empresarial) estuvo acompañada por la creación del Consejo Consultivo Local, una instancia clave para la articulación y adaptación de las políticas nacionales a la realidad regional la cual permite recoger demandas territoriales y adaptar el modelo nacional a las realidades locales. Este Consejo está integrado por representantes del gobierno departamental, asociaciones empresariales, organizaciones del mundo del trabajo, empresas, instituciones de formación, investigación e innovación.

En particular, la ADT actúa como socio estratégico del Centro PYME local, promoviendo espacios de diálogo y cooperación interinstitucional para el desarrollo socioeconómico del territorio. Sin embargo, la pandemia generó una ruptura en las dinámicas de trabajo conjunto y cooperación entre instituciones, a lo que se sumaron cambios en autoridades y referentes institucionales, provocando una pérdida de capacidad para la acción colectiva y la concreción de proyectos colaborativos. Ante esta situación, se vuelve imprescindible revitalizar la articulación institucional local, promoviendo instancias de encuentro y construcción conjunta de iniciativas que respondan a problemáticas del territorio.

El proyecto que aquí se presenta apunta a fortalecer las capacidades institucionales para el trabajo colectivo, desde un enfoque de Desarrollo Económico Local y la Gobernanza Territorial. Este informe incluye los resultados de un relevamiento de instituciones vinculadas al desarrollo económico, productivo, social y ambiental del departamento. Asimismo, este proyecto tiene otro componente que apunta a la generación de instancias de formación y capacitación en gobernanza y desarrollo económico local dirigido a referentes institucionales.

La iniciativa es financiada por ANDE en el marco del proyecto orientado al fortalecimiento del Consejo Consultivo Local, y es desarrollada conjuntamente por la Agencia de Desarrollo de Tacuarembó y el Centro PYME.

METODOLOGÍA

El presente relevamiento se basó en un enfoque descriptivo y cualitativo, orientado a identificar y detallar las principales características de los fenómenos estudiados. Se trabajó directamente en los entornos donde los actores involucrados viven y experimentan la situación objeto de análisis, lo que permitió una comprensión contextualizada y situada de sus percepciones,

acciones y necesidades, tal como se establece en una investigación de este tipo (Hernández Sampieri et al, 2014).

La técnica principal de recolección de información fue la entrevista estructurada, aplicada de forma uniforme a todos los participantes. Este instrumento se diseñó con preguntas cerradas y abiertas, manteniendo un orden y redacción consistentes para garantizar la comparabilidad de los datos obtenidos (Corbetta, 2007).

La selección de participantes se realizó utilizando una base de datos provista por la Agencia de Desarrollo de Tacuarembó, que incluyó contactos de referentes institucionales vinculados anteriormente al Consejo Consultivo Local. Debido a que parte de esta información estaba desactualizada, se complementó mediante redes de contacto personales y referencias institucionales actualizadas.

Antes de cada entrevista, se envió a los participantes el guión correspondiente por correo electrónico. Esta práctica permitió que cada persona conociera de antemano los temas a tratar, favoreciendo un intercambio más claro y reflexivo.

Las entrevistas se realizaron mayoritariamente de forma presencial, priorizando el contacto directo para captar matices contextuales relevantes. En casos puntuales, por razones de agenda o ubicación geográfica, se utilizó la plataforma Zoom como alternativa.

Finalmente, toda la información recabada se sistematizó y analizó considerando la coherencia interna de los relatos, las coincidencias y divergencias detectadas entre los entrevistados y las tendencias emergentes en el territorio relevado.

RESULTADOS DEL RELEVAMIENTO

El relevamiento permitió actualizar y ampliar la información disponible sobre las instituciones y sus referentes vinculados al Consejo Consultivo Local. Como resultado de este proceso, se fortaleció la base de datos existente, incorporando contactos actualizados de representantes y técnicos, y sumando nuevas instituciones interesadas en integrarse al núcleo del CCL (tabla 1).

En total, se realizaron 23 entrevistas a representantes de 17 instituciones durante los meses de mayo y junio de 2025. Cabe señalar que dichas instituciones no representan la totalidad del entramado institucional del departamento de Tacuarembó, sino que corresponden a aquellas que participaron en instancias colectivas previas, ya sea en el marco del Consejo Consultivo Local (CCL) o de la MDL.

Es importante aclarar que el relevamiento no busca ofrecer una representación completa o definitiva del entramado institucional, sino brindar una aproximación a las percepciones expresadas por las instituciones participantes.

Tabla 1: Instituciones relevadas: referentes y técnicos entrevistados

Instituciones		Referente / Técnicos	Entrevistados
1	Agencia de Desarrollo Productivo de Tacuarembó (ADT)	Secretario Técnica	Daniel Cal Tania Isasa
2	Centros Pyme Tacuarembó	Técnica y coordinadora de Tacuarembó; Técnico.	Sofía Gago Mario Faúndez
3	Universidad de la República	Dirección de la Sede Tacuarembó de la Udelar: directora y asistente de dirección	Marcela Ibáñez Julio Sayes
		Referente del Polo Universitario: Instituto de Desarrollo Sostenible, Innovación e Inclusión Social (IDIIS)	Amalia Stuhldreher
		Referente del Polo Universitario: Departamento de Ciencias Económicas	Virginia Morales Olmos
4	Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional (INEFOP)	Referente Regional, área de Investigación.	Gabriela Acosta
5	Intendencia Departamental de Tacuarembó	Prosecretaría de la IDT	Pedro Permanyer
		Director de Ambiente	Jorge Castelli
		Director de Turismo	Marcelo Crespi
		Director de Desarrollo Productivo (Ex PRODEMA)	Gustavo Montemurro
6	Instituto Nacional de Colonización	Referente regional de Colonización y administrativa.	Gonzalo Moreira Carolina Vaz
7	Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (INIA)	Director Regional de INIA; jefe de Administración.	Juan Pedro Posse Gonzalo Yacks
8	Ministerio de Industria y Energía (MIEM) – DINAPYME	Referente DINAPYME regional noreste	Blanca Montejo
9	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Dirección Nacional de Empleo (DINAE)	Referente para Tacuarembó y Rivera (DINAE)	Rosa Pereira
10	Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP)	Director MGAP Tacuarembó	Domingo Ramos
11	Laboratorio Tecnológico del Uruguay	Referente regional Norte, LATU	Santiago Taruselli
12	Instituto Nacional de Cooperativismo (INACOOP)	Referente regional	Virginia Da Silvia
13	Confederación Uruguaya de Entidades Cooperativas (CUDECOOP)	Referente Tacuarembó	Rebeca Baptista
14	Ministerio de Desarrollo Social (MIDES)	Director Departamental Técnico en Dirección	Tabaré Amaral Álvaro de Paula
15	UTU – Polo Tecnológico de Tacuarembó	Referente Territorial	Javier Carreño
		Dirección Polo Tecnológico Tacuarembó	Sara Reggi
		Unidad de Extensión – Polo Tacuarembó	Luciana López
		Unidad de Extensión - Polo Tacuarembó	Cecilia Gómez
16	Plenario Intersindical de Trabajadores – Convención Nacional de Trabajadores (PIT-CNT)	Referentes a nivel local: Plenario Departamental	Álvaro Díaz Méndez
			Gabriel Gómez de Freitas
			Carola Correa
17	Asociación Empresarial de Tacuarembó	Presidenta	Margarita Benítez

Fuente: Elaboración propia, 2025¹

¹ Los datos de contactos (correos electrónicos y números de teléfono) fueron entregados a la Agencia de Desarrollo en una planilla de Excel. En esta instancia de convocatoria, algunas instituciones no respondieron, entre ellas: la Asociación Rural de Tacuarembó y el Instituto de Gestión Agropecuaria (IGAP).

El primer bloque de la entrevista estuvo orientado a relevar los objetivos actuales de cada institución, su misión, visión y las actividades que desarrollan, tanto a nivel interno como en articulación con otras instituciones (en caso de existir trabajo en red). Asimismo, se procuró conocer de qué manera perciben que sus objetivos se articulan con las actividades de Desarrollo Económico Local (DEL).

En tal sentido, se presentan las respuestas recopiladas, organizadas según la institución entrevistada. Para facilitar la sistematización de la información, estas se agrupan en las siguientes categorías operativas: Instituciones Educativas y de Investigación, Entidades de Formación y Empleo, Ministerios y Direcciones Nacionales, Agencias y Organismos de Desarrollo Productivo, Cooperativismo y Asociaciones, Gobierno Departamental, y Gremios y Sindicatos.

Bloque I: Objetivos, Actividades y Vinculación con el Desarrollo Económico Local²

Instituciones Educativas y de Investigación

➤ Universidad de la República: Dirección Sede Tacuarembó

Objetivo: Contribuir al desarrollo humano sostenible y equitativo del departamento y la región noreste del país mediante la descentralización de la educación, la investigación y la extensión universitaria.

Actividades (internas y el medio): Se imparten diez carreras de nivel terciario y se sostienen diez Polos de Desarrollo Universitario (PDU) vinculados a áreas como madera, carne, estudios del desarrollo, estudios rurales, ciencias económicas, química, genética humana, patrimonio y estudios educativos, todos orientados a problemáticas y realidades territoriales. Se articula con instituciones del medio como INIA, MGAP, cooperativas, ministerios, agencias y empresas, entre otras.

Articulación de objetivos con el DEL: Las carreras y los PDUs están orientados a responder a las dinámicas territoriales, atendiendo necesidades y demandas locales y regionales.

Referente PDU IDIIS

Objetivo: Consolidarse como un espacio de reflexión académica y acción, articulando investigación y propuestas concretas para el desarrollo: Mantener y ampliar la agenda de investigación vinculada al desarrollo local y regional.

Actividades (internas y el medio): Participa activamente en redes y núcleos de investigación. Fortalece la formación de grado apoyando carreras existentes, como la Tecnicatura en Desarrollo, e impulsa la formación de posgrado vinculada al desarrollo (articulación con CIO,

² Los datos presentados en este bloque provienen de insumos recopilados a partir de entrevistas realizadas a referentes de instituciones vinculadas al CCL, durante el período mayo-junio de 2025.

Licenciatura en Desarrollo de la Facultad de Ciencias Sociales y nuevos programas). Mantiene la responsabilidad del grupo como PDU, incluso ante posibles reestructuraciones departamentales. Sostiene y consolida espacios de diálogo y articulación territorial (ADT, Mesa de Desarrollo Local, Consejo Consultivo del Centro Pyme). Promueve el desarrollo y el fortalecimiento del equipo de trabajo mediante tutorías y acciones de formación.

Articulación de objetivos con el DEL: Los objetivos del PDU se articulan con el desarrollo económico departamental y regional desde una perspectiva integral que trasciende el crecimiento económico, incorporando la sustentabilidad ambiental, la inclusión social y la movilización de capacidades locales. Se apoya la generación de empleo de calidad y se fortalecen emprendimientos y empresas a través de acciones en espacios como el Centro Pyme, con especial atención a sectores con menor acceso a oportunidades. Se promueve el fortalecimiento de la gobernanza mediante la articulación institucional y la concertación local. Se valora la experiencia acumulada en iniciativas como el PDP y la cooperación internacional, que aportaron aprendizajes y redes significativas.

Referente PDU Ciencias Económicas

Objetivo: Abordar los sistemas de producción y las cadenas productivas relevantes para la región desde un enfoque económico y territorial. Promover el desarrollo sostenible integrando la dimensión local y no solo la económica. Potenciar la interdisciplina mediante el trabajo articulado con otros PDUs y proyectos de distintas áreas, dentro y fuera del Cenur Noreste. Mantener una estrategia de relacionamiento activo con empresas, organizaciones y actores locales, consolidando vínculos desde su creación en 2014.

Actividades (internas y el medio): Se imparten cursos del área de economía para diversas carreras de la sede como el Técnico en Administración y Contabilidad (TAC), Licenciatura en Economía Agrícola y Gestión de Agronegocios (LEAGA) Ingeniería Forestal (IF) y Tecnicatura en Desarrollo (TED), además de brindar apoyo académico mediante asignaturas específicas y generales.

Se dictan cursos articulados con la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración y la Facultad de Agronomía en Montevideo. Se desarrollan proyectos vinculados a economía de los recursos naturales, economía forestal y sistemas productivos regionales, en coordinación con el IDIIS y en colaboración con INIA y otras instituciones. Se ejecutan proyectos de investigación aplicada sobre problemáticas locales y cadenas de valor. Se colabora con instituciones como la Intendencia de Tacuarembó, Centro Pyme, Asociación Empresarial, MGAP e INIA. Se participa en iniciativas de prospectiva territorial (p. ej. Tacuarembó 2050) y estudios de evaluación económica (ej.: Residencia Universitaria). Se acompaña a emprendimientos y cadenas de valor mediante asesorías y estudios específicos. Se organizan charlas, seminarios y encuentros abiertos al público o dirigidos a instituciones y actores locales.

Articulación de objetivos con el DEL: El PDU mantiene una orientación clara hacia el desarrollo económico, especialmente vinculada a los sistemas productivos y cadenas de valor locales (forestal, ganadera y otras relevantes para la región). Esta línea se integra con el IDIIS y se proyecta fortalecerla en la nueva etapa de reformulación. La creación de la Licenciatura en Economía Agrícola responde a esta trayectoria, buscando trasladar la experiencia del PDU a una oferta formativa alineada con el desarrollo regional. Actualmente, el PDU y las carreras vinculadas (LEAGA y TAC) sostienen una articulación activa en torno a estos ejes.

➤ **UTU- Polo Tecnológico**

Referente Territorial – UTU

Objetivo: Fomentar y fortalecer la educación terciaria en articulación con los actores del medio, orientando la oferta educativa y los recursos institucionales al impulso del desarrollo productivo regional.

Actividades (internas y el medio): Desarrollo de actividades de enseñanza en carreras técnicas de nivel terciario. Se impulsa también la línea de extensión, trabajando con Pymes mediante acciones de formación y apoyo técnico, una labor que se sostiene desde hace más de 15 años. Esta trayectoria fundamenta la participación continua en el Consejo Consultivo. La línea principal de trabajo mantiene un enfoque educativo.

Actualmente la institución se encuentra en un proceso de redefinición y fortalecimiento de sus vínculos. La intención es reincorporarse activamente al Consejo Consultivo y consolidar la articulación con los principales actores del territorio. Se trabaja especialmente con el Centro Empresarial y con la Universidad de la República, que son los aliados estratégicos más frecuentes. Además, se mantienen vínculos de cooperación con diversos organismos públicos, según las necesidades y oportunidades que surgen en el ámbito regional.

Articulación de objetivos con el DEL: Actualmente no existe una articulación plenamente consolidada, pero la proyección institucional es avanzar en esa línea. El objetivo es que, en el marco del próximo Plan Quinquenal, la oferta educativa y las acciones de la UTU se orienten cada vez más a apoyar directamente el desarrollo productivo y económico de la región, trabajando de forma coordinada con los actores locales.

Dirección del Polo Tecnológico – Unidad de Extensión:

Objetivo: Brindar una formación educativa de nivel técnico y tecnológico que fortalezca la enseñanza en articulación con las necesidades del entorno productivo y social. Se apunta a desarrollar capacidades y competencias aplicables, integrando teoría y práctica.

Actividades (internas y el medio): El Polo Tecnológico ofrece formación técnica y tecnológica de nivel terciario, y gestiona espacios y recursos clave como su auditorio y laboratorios de alta tecnología, que son puestos a disposición para actividades educativas y de capacitación de instituciones externas. Se mantiene un vínculo fluido con empresas del sector productivo (LUMIN, ARBOREAL, INIA), lo que permite fortalecer la práctica formativa de los estudiantes mediante la donación de insumos, la realización de talleres prácticos y la actualización tecnológica permanente.

La Unidad de Extensión complementa la enseñanza con acciones concretas de vinculación con la comunidad y el sector productivo. Se destaca la gestión de pasantías laborales, obligatorias o voluntarias, que posibilitan la inserción de estudiantes en empresas de la región. Además, se desarrollan proyectos de extensión, como el programa de asesoramiento y acompañamiento a pequeños emprendimientos y empresas, donde los estudiantes aplican sus conocimientos para resolver demandas específicas (marketing, ventas en redes sociales, entre otros).

El Polo y la Unidad de Extensión mantienen una red activa de cooperación con diversas instituciones: Centro Pyme, Asociación Empresarial, MIDES, UDELAR, INIA y diversas empresas privadas y organismos públicos. Esta articulación permite detectar demandas del

territorio, generar convenios para pasantías y multiplicar oportunidades de formación práctica, además de organizar talleres y actividades abiertas a la comunidad.

Articulación de objetivos con el DEL:

Los objetivos del Polo y la Unidad se articulan de forma directa con el desarrollo económico departamental y regional, ya que la formación de técnicos especializados responde a sectores con alta demanda de mano de obra calificada, aportando al fortalecimiento de cadenas productivas estratégicas. Además, la articulación se refuerza mediante convenios con empresas y organizaciones del territorio, asegurando que la formación académica y las prácticas laborales se realicen sin interrumpir los estudios, y garantizando que los egresados contribuyan de forma sostenible al tejido económico local.

➤ **Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (INIA) Tacuarembó**

Objetivo: Generar y transferir conocimiento científico y tecnológico para el desarrollo agrícola, promoviendo la producción sostenible, la innovación y la inclusión social, con énfasis en agregar valor a las cadenas agropecuarias y forestales mediante tecnologías avanzadas.

Actividades (internas y el medio): Se dedica a la investigación y generación de conocimiento científico y tecnológico orientado a la producción agrícola y forestal. Su labor incluye el desarrollo de productos biológicos e innovaciones que aportan valor a las cadenas productivas. Además, INIA realiza la transferencia y comunicación efectiva de estos resultados para facilitar la adopción de nuevas tecnologías en el sector productivo. Participa en espacios colaborativos, como el consorcio lanero y forestal, trabajando junto a productores y empresas. Asimismo, coordina esfuerzos administrativos y técnicos para la ejecución de proyectos conjuntos que contribuyen al desarrollo sostenible y competitivo del agro y la forestería regional.

En cuanto a los vínculos, también participa en el Comité Asesor Regional, espacio que reúne a diversas instituciones públicas y actores clave del sector productivo. A través de alianzas estratégicas, colabora estrechamente con productores, empresas privadas, cooperativas, consorcios sectoriales y universidades, fortaleciendo el trabajo conjunto en beneficio del desarrollo regional. Asimismo, coopera con otros organismos dedicados a la investigación, la extensión rural y el desarrollo local, generando sinergias para maximizar el impacto de sus acciones. Las Estaciones Experimentales funcionan como nodos de vinculación regional, extendiendo su alcance a múltiples departamentos más allá del ámbito local. De forma particular, se mantiene un vínculo cercano con empresas forestales, el sector maderero y otras cadenas de valor estratégicas para la región, consolidando un trabajo articulado con los principales actores productivos.

Articulación de objetivos con el DEL: Los objetivos de INIA se articulan con el desarrollo económico territorial a través de la generación de tecnología que mejora la productividad agropecuaria, lo cual tiene un impacto positivo en la región, especialmente en la ganadería y la agricultura. Esta innovación tecnológica contribuye a una producción más eficiente y sostenible, beneficiando directamente a los productores locales. Además, INIA impulsa la creación de empleo de calidad en la región, con salarios por encima de la media departamental, generando un efecto multiplicador en la economía local mediante la contratación de personal y la vinculación con proveedores asociados. La institución también prioriza la compra de insumos y servicios locales, fortaleciendo así la cadena productiva regional. En conjunto, estas acciones generan un impacto económico tangible que favorece el desarrollo sostenible y el fortalecimiento del mercado local en Tacuarembó y sus alrededores.

Observaciones: Estas instituciones cumplen un rol clave en el desarrollo económico territorial, aportando formación, investigación y transferencia de conocimiento directamente orientadas a las necesidades y oportunidades del medio.

Su propósito central es democratizar el acceso a la educación terciaria y la generación de conocimiento aplicado, promoviendo la innovación, la sostenibilidad y la mejora de la competitividad de sectores productivos estratégicos propios de la región noreste. A su vez, buscan consolidarse como actores activos en el proceso de reflexión, planificación y fortalecimiento de capacidades locales.

Se ofrecen carreras terciarias y técnicas vinculadas a cadenas productivas relevantes para la región (forestal, ganadera, agropecuaria, industria maderera, servicios) y sostienen espacios de investigación aplicada. A través de polos, unidades de extensión, pasantías, asesorías a empresas y trabajo en red, generan impacto directo en emprendimientos, Pymes, productores y cadenas de valor. Su articulación se manifiesta mediante convenios, redes de trabajo y participación en instancias de planificación y diálogo territorial junto a gobiernos locales, ministerios, cooperativas, asociaciones empresariales, consorcios sectoriales y empresas.

El aporte de estas instituciones se traduce en capital humano calificado, innovación tecnológica y generación de conocimiento contextualizado. Esto fortalece la productividad, mejora la calidad de empleo, diversifica la matriz productiva y dinamiza sectores clave de la economía departamental y regional. Su acción, además, incorpora perspectivas de inclusión, sostenibilidad y gobernanza colaborativa, lo que amplifica su contribución al desarrollo económico sostenible.

Entidades de Formación y Empleo

➤ **Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional (INEFOP)**

Objetivo: Mejorar la empleabilidad de las personas, articulando acciones de formación profesional, reconversión laboral y capacitación en oficios, siempre vinculadas a las necesidades reales del mercado de trabajo y la evolución de la matriz productiva. Para lograrlo, el Instituto administra el Fondo de Reconversión Laboral y complementa su accionar con aportes de cámaras empresariales y del Poder Ejecutivo, generando planes de capacitación, certificación de saberes y acciones específicas en cada territorio, siempre en diálogo con actores públicos y privados. Su meta final es que cada persona pueda acceder a oportunidades laborales acordes a los cambios del entorno productivo y económico local y regional.

Actividades (internas y el medio): INEFOP mantiene una articulación constante con actores públicos y privados del territorio, priorizando aquellos espacios donde se discuten y definen acciones vinculadas a la empleabilidad y el desarrollo productivo. Participa activamente en mesas de desarrollo local y regional, Centros PyME, espacios de diálogo con gremiales empresariales y sindicales, y otras instancias tripartitas, en coherencia con su naturaleza de organismo integrado por trabajadores, empresarios y el Estado. Si bien su enfoque no es la acción social en general, colabora con instituciones como el Programa de Formación Cooperativa (PROCOOP), MEVIR u organismos departamentales cuando las iniciativas tienen potencial de traducirse en formación profesional y generación de empleo, como por ejemplo cursos específicos ligados a proyectos de vivienda o construcción. Su accionar se basa en el diálogo operativo y permanente, generando redes de información y colaboración para diseñar ofertas formativas pertinentes y ajustadas a la realidad territorial.

Articulación de objetivos con el DEL: INEFOP contribuye al desarrollo económico local y regional desde una perspectiva de mediano y largo plazo, entendiendo que la empleabilidad trasciende la capacitación puntual y requiere generar capacidades permanentes en los territorios. Su aporte no se limita a resolver demandas inmediatas de formación —como la habilitación de cursos específicos según necesidades productivas puntuales—, sino que busca fortalecer la matriz productiva, promoviendo alianzas estratégicas con otras instituciones educativas (por ejemplo, UTU, también alianzas con juntas departamentales) y actores del territorio para consolidar polos de formación y empleo. La estructura tripartita del Instituto (Estado, empresarios y trabajadores) permite trabajar sobre cadenas productivas clave, identificando necesidades sectoriales y adaptando la oferta formativa para acompañar transformaciones productivas y tecnológicas. Además, INEFOP reconoce que su impacto se potencia cuando actúa en sinergia con otros actores (intendencias, academia, centros PyME, mesas de desarrollo) apuntalando iniciativas que generen empleo de calidad y dinamicen la economía local, sin pretender liderar procesos aislados, sino facilitar, coordinar y acompañar.

➤ **Ministerio de Trabajo y Seguridad Social - Dirección Nacional de Empleo (DINAE)**

Objetivo: Acercar y facilitar el acceso de la población a las políticas de empleo vigentes, contribuyendo así a mejorar la calidad del mercado laboral. En territorios como la zona norte y de frontera, esta tarea resulta estratégica para vincular la oferta y la demanda de trabajo, derribar barreras de acceso y generar oportunidades reales de empleo formal. Esto implica no solo difundir información clave sobre los programas de inclusión laboral y los beneficios para empleadores, sino también articular vínculos efectivos entre el sector empresarial y las personas en búsqueda de empleo, promoviendo oportunidades concretas para colectivos con mayores dificultades de inserción, como jóvenes, personas trans, personas con discapacidad y personas que estuvieron privadas de libertad.

Actividades (internas y el medio): Se desarrollan diversas acciones para acercar las políticas de empleo a la población y fortalecer la articulación entre quienes buscan trabajo y los empleadores. Se promueve activamente la Ley de Promoción de Empleo y otras herramientas de inclusión laboral, difundiendo los beneficios para quienes contraten personas de colectivos con mayores barreras de inserción. Se realiza un trabajo “puerta a puerta” con empresas, comercios y cámaras empresariales para informar, sensibilizar y generar oportunidades de empleo formal. En coordinación con INEFOP y a través del Comité de Empleo, se detectan necesidades de capacitación y se gestionan propuestas acordes a la demanda del mercado laboral. Se fomenta el uso de la plataforma Vía Trabajo, que vincula ofertas laborales con perfiles registrados, incentivando la capacitación y el registro para ampliar oportunidades. Además, se participa en ferias de empleo, visitas a centros educativos y actividades barriales para difundir derechos, oportunidades y programas de inserción.

Respecto al vínculo interinstitucional, se articula con actores locales, regionales y nacionales: INEFOP como socio clave para la formación; MIDES para trabajar con colectivos específicos y programas sociales; la Secretaría de Discapacidad y organizaciones de la sociedad civil para promover la inclusión; gobiernos departamentales y centros barriales para fortalecer la llegada territorial; el sector educativo, especialmente UTU, para impulsar pasantías; y el sector empresarial, incluyendo cámaras y comercios, para facilitar la contratación formal, especialmente en zonas de frontera.

Articulación de objetivos con el DEL: Actualmente, la articulación de la DINAE con las estrategias de desarrollo económico territorial es incipiente, especialmente en Tacuarembó.

Por diversos factores operativos y de estructura, durante mucho tiempo este vínculo fue casi inexistente y recién ahora se están dando los primeros pasos para fortalecerlo.

En Rivera la situación es distinta, ya que existe un Centro Público de Empleo cogestionado con la Intendencia, lo que permite una coordinación más directa y visible con los actores locales y las agendas de desarrollo económico. En cambio, en Tacuarembó, al no contar con un centro de estas características y trabajar solo a través de INEFOP, se limita la posibilidad de incidir y colaborar de forma integrada en las políticas de desarrollo departamental y regional.

En este momento, se está trabajando para abrir mayores espacios de colaboración, pedir apoyo y construir vínculos más sólidos con actores clave, con el objetivo de que la promoción del empleo y la formación se integren cada vez más a las estrategias de desarrollo productivo del territorio.

Observaciones: Estas instituciones cumplen un rol estratégico al facilitar oportunidades laborales y promover la empleabilidad, articulando formación técnica con las demandas reales del mercado de trabajo local y regional. Su objetivo es mejorar la inserción y permanencia laboral, generando capacidades, certificando saberes y promoviendo la inclusión de sectores vulnerables, siempre bajo un enfoque de diálogo tripartito y coordinación interinstitucional. Mediante programas de capacitación, reconversión laboral, ferias de empleo, pasantías y plataformas de vinculación, conectan a trabajadores y empleadores, articulando con centros educativos, agencias de desarrollo, gobiernos locales y gremiales. Su aporte clave es dotar de recursos humanos calificados y fortalecer la adaptación de la fuerza laboral a los cambios productivos. Aunque la articulación con estrategias de desarrollo económico local aún enfrenta desafíos (el caso de DINA E en Tacuarembó), se avanza hacia alianzas y acciones conjuntas para dinamizar cadenas productivas, generar empleo de calidad y potenciar la competitividad regional.

Ministerios y Direcciones Nacionales

➤ **Ministerio de Industria, Energía y Minería– Dirección Nacional de Pequeñas y Medianas Empresas (DINAPYME)**

Objetivo: Impulsar el desarrollo, fortalecimiento y competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas como motor clave del tejido productivo nacional y regional. Para alcanzar este objetivo, DINAPYME promueve proyectos y acciones de desarrollo en territorio, contribuye y apoya iniciativas impulsadas por otros actores locales, y trabaja en estrecha vinculación con cadenas de valor estratégicas, según las características y potencialidades productivas de cada región. Todo esto se realiza en el marco de una planificación estratégica alineada a la visión y misión institucional, asegurando coherencia y complementariedad entre las acciones nacionales y las necesidades del territorio.

Actividades (internas y el medio): DINAPYME desarrolla acciones para fortalecer cadenas de valor locales, generando oportunidades de articulación entre grandes empresas y MiPymes para potenciar relaciones de abastecimiento y fomentar la compra local. Diseña y acompaña proyectos de desarrollo productivo en coordinación con agencias de desarrollo, asociaciones empresariales, centros comerciales, intendencias y municipios. Difunde y facilita el acceso a instrumentos, programas y fondos del MIEM, promoviendo la participación de empresas del interior y reduciendo brechas con respecto a la capital. Brinda orientación técnica para apoyar a las MiPymes en sus postulaciones a convocatorias y líneas de apoyo.

Impulsa la articulación institucional mediante el trabajo conjunto con actores clave del territorio, como centros comerciales, asociaciones sectoriales, gobiernos departamentales, agencias de

desarrollo y centros educativos. Fomenta la participación de MiPymes en ferias y espacios de comercialización, brindando capacitación para mejorar calidad, presentación y competitividad de sus productos. Promueve la formalización, la innovación y la diversificación de mercados, desarrollando estrategias de sensibilización y fortalecimiento de capacidades empresariales. Se fomenta un trabajo interinstitucional y en red, reconociendo que el desarrollo empresarial y productivo requiere alianzas sólidas a nivel local y regional.

A nivel departamental y regional, se participa activamente en comités consultivos locales, como en Tacuarembó, Rivera y Paso de los Toros, aportando insumos técnicos, identificando oportunidades y facilitando herramientas de apoyo adaptadas a las necesidades de cada territorio. Además, se articula permanentemente con centros Pymes y otras instituciones para generar talleres, asesoramientos y espacios de información, acercando instrumentos nacionales a las empresas locales y fomentando su integración a cadenas de valor, mercados regionales y redes de proveedores.

Articulación de objetivos con el DEL: Los objetivos de DINAPYME se alinean con el desarrollo económico local y regional fortaleciendo capacidades productivas, generando alianzas estratégicas y reduciendo brechas entre el interior y la capital, contribuyendo así al crecimiento equilibrado del tejido empresarial del país. La Dirección prioriza la coordinación con agencias de desarrollo, centros comerciales, gobiernos departamentales, municipios, centros educativos y cámaras empresariales, sumándose a iniciativas existentes o impulsando nuevas líneas de acción alineadas a las competencias del MIEM.

➤ **Ministerio de Desarrollo Social (MIDES)**

Objetivo: MIDES Tacuarembó tiene como objetivo principal implementar y coordinar programas y políticas sociales públicas, garantizando su llegada efectiva a la población más vulnerable. Además de gestionar la ejecución técnica de los distintos programas sociales, el MIDES cumple un rol clave de articulación interinstitucional, liderando y participando en espacios como la Mesa Interinstitucional de Políticas Sociales, la Comisión Departamental de Discapacidad, la Comisión de Género y Violencia de Género, y trabajando junto a otros comités departamentales vinculados a drogas, emergencia y atención integral. Su labor combina la implementación directa de programas, coordinación técnica del equipo de funcionarios y articulación territorial con otros actores, para contribuir a la inclusión, la equidad y la mejora de la calidad de vida de la población.

Actividades (internas y el medio): MIDES implementa y articula diversas líneas de acción para garantizar la inclusión y la protección social de la población más vulnerable, impulsando la inserción laboral mediante programas como Accesos, cooperativas sociales, monotributo social y emprendimientos productivos; promoviendo el desarrollo socioeducativo y el acompañamiento familiar a través de iniciativas como Uruguay Crece Contigo y el Programa de Atención Familiar; atendiendo situaciones críticas como personas en situación de calle y población migrante; y trabajando desde los institutos de Discapacidad, Mujeres, Juventud y Alimentación, que incluyen la gestión de comedores y transferencias monetarias como tarjetas sociales y asignaciones familiares. Todo esto se complementa con acciones específicas en comunidades rurales para asegurar la llegada efectiva de apoyos a zonas más aisladas, siempre en coordinación con otros actores del territorio para potenciar el impacto de las políticas públicas.

En cuanto a la coordinación con otros actores del territorio, MIDES lidera y participa activamente en espacios interinstitucionales clave, manteniendo agendas de trabajo conjuntas con gobiernos departamentales, municipios, centros educativos, organizaciones de la sociedad

civil y otras agencias del Estado, con el objetivo de brindar respuestas integrales, oportunas y eficaces a las problemáticas sociales del departamento.

Articulación de objetivos con el DEL: Actualmente, el MIDES reconoce que existe un desafío pendiente en la articulación efectiva entre sus objetivos de desarrollo social y las estrategias de desarrollo económico local o regional. Si bien hay antecedentes de participación en iniciativas como la promoción del Monotributo Social, cooperativas sociales o la feria de monotributistas para facilitar la inserción laboral y productiva de personas en situación de vulnerabilidad, no existe un espacio de coordinación formal y sostenido con actores económicos y productivos del territorio. Esto limita la posibilidad de alinear la formación de beneficiarios con las demandas reales del mercado local o de articular acciones con sectores productivos que podrían ofrecer oportunidades laborales acordes a los perfiles de la población atendida. Se reconoce como clave avanzar hacia una mayor vinculación entre políticas de inclusión social y estrategias de desarrollo económico, promoviendo sinergias con el sector privado, instituciones educativas y organizaciones empresariales para generar oportunidades de empleo formal y desarrollo productivo que fortalezcan la autonomía económica de la población vulnerable.

➤ **Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP)**

Objetivo: El MGAP de Tacuarembó presenta como objetivo central vincularse directamente con el sector productivo, articulando acciones para garantizar la sanidad animal y vegetal, la trazabilidad de la producción, la gestión sostenible de los recursos naturales y forestales, y el fortalecimiento de las capacidades productivas en el territorio. Para ello, opera a través de diversas unidades ejecutoras como la Dirección General de Secretaría y el SNIG (trazabilidad y declaraciones juradas); Servicios Ganaderos (sanidad animal y vacunación); Recursos Naturales (uso y conservación de suelos y aguas); Dirección Forestal (manejo de bosque nativo y plantaciones forestales); y la Dirección General de Desarrollo Rural, que se encarga de financiar y acompañar proyectos productivos, siendo el principal canal de articulación con organizaciones de productores, instituciones locales y otras iniciativas de desarrollo en el territorio.

Actividades (internas y el medio): se realizan actividades vinculadas directamente al sector productivo rural, incluyendo la gestión sanitaria (vacunación, control de enfermedades como la gripe aviar), la trazabilidad y registros productivos, la conservación de recursos naturales y forestales, y la promoción de proyectos de desarrollo rural mediante programas de financiamiento, como los microcréditos rurales para pequeños productores.

En materia de articulación interinstitucional, el Ministerio trabaja de forma permanente con actores como el Instituto Plan Agropecuario, MIDES, el Gobierno Departamental de Tacuarembó y otras instituciones clave del territorio, coordinando acciones según las necesidades. Por ejemplo, en situaciones de emergencia sanitaria se ha articulado con Ministerios de Defensa, Interior y Salud Pública para implementar medidas conjuntas. Además, se vincula con entidades financieras como República Microfinanzas para facilitar créditos accesibles a la ruralidad y fortalecer la capacidad económica de los productores locales.

Articulación de objetivos con el DEL: El MGAP articula sus objetivos con el desarrollo económico local y regional a través de diversas líneas de apoyo directo a la producción, principalmente en el sector rural. La Dirección General de Desarrollo promueve el acceso a financiamiento mediante programas como el Microcrédito Rural, que otorga pequeños

préstamos gestionados a nivel local con garantía solidaria, facilitando la respuesta a necesidades productivas o emergencias de los productores más pequeños.

Además, la coordinación con entidades como República Microfinanzas amplía las oportunidades de crédito, complementando la asistencia técnica y los programas de fortalecimiento del sector productivo. Si bien existen espacios puntuales de articulación (por ejemplo, en comités locales o ante emergencias sanitarias), se reconoce la importancia de profundizar la integración de los objetivos productivos con el resto de actores del desarrollo económico departamental, para potenciar la sinergia entre políticas sectoriales, financiamiento y dinamización de la economía local.

Observaciones: Estos ministerios y direcciones nacionales cumplen un rol clave en el desarrollo económico local y regional, cada uno desde su especificidad: fortalecen sectores productivos, promueven la inclusión social y acompañan la diversificación económica del territorio. DINAPYME impulsa la competitividad de las MiPymes, generando redes entre empresas, centros comerciales, gobiernos locales y agencias de desarrollo, con foco en encadenamientos productivos y compras locales. MIDES, desde su enfoque social, articula programas para la inclusión y autonomía económica de la población más vulnerable, aunque aún enfrenta el desafío de vincular de forma más estructurada sus acciones con la estrategia productiva del territorio. El MGAP, por su parte, se orienta a fortalecer la producción agropecuaria y forestal, garantizando sanidad, trazabilidad y manejo sostenible de recursos, además de facilitar acceso a financiamiento y asistencia técnica para pequeños productores. En todos los casos, la articulación interinstitucional es reconocida como pilar para potenciar el impacto y su llegada al territorio: los ministerios participan en comités consultivos, mesas interinstitucionales y espacios de coordinación local, sumando esfuerzos con intendencias, centros educativos, organizaciones de productores, cámaras empresariales y otras agencias estatales. Si bien existen avances importantes, persisten desafíos para consolidar una planificación conjunta y sostenida que conecte de forma más fluida las políticas sectoriales con las estrategias de desarrollo económico territorial, promoviendo sinergias que fortalezcan cadenas productivas, empleo de calidad y la competitividad regional.

Agencias y Organismos de Desarrollo Productivo

➤ **Agencia de Desarrollo Productivo de Tacuarembó (ADT)**

Objetivo: La ADT tiene como objetivo principal contribuir a mejorar la competitividad territorial de las MiPymes del departamento, fortaleciendo su rol como agente de desarrollo local. Para ello, ejecuta proyectos vinculados al desarrollo económico, promueve la innovación y la generación de capacidades en el entramado productivo y cumple una función esencial de articulación interinstitucional, coordinando acciones con actores públicos, privados y académicos para potenciar la competitividad y la sostenibilidad de las empresas del territorio.

Actividades (internas y el medio): Desarrolla sus actividades principalmente a través de la ejecución de proyectos orientados a fortalecer la competitividad de las MiPymes locales, articulando con diversos actores del territorio. Si bien no cuenta con una agenda formal de trabajo en red, mantiene vínculos permanentes con instituciones (como UDELAR, Intendencia Departamental, Polo Tecnológico, organizaciones empresariales y organismos nacionales) facilitando la coordinación de acciones y la generación de sinergias para atender necesidades específicas del sector productivo. Además, la Agencia cumple un rol clave como nexo entre grupos empresariales y distintas herramientas de apoyo, acompañando la presentación y

ejecución de proyectos, la conformación de redes empresariales y la búsqueda de soluciones conjuntas, tanto a nivel departamental como regional y nacional.

Articulación de objetivos con el DEL: La Agencia articula sus objetivos con el desarrollo económico departamental y regional a través de su participación activa en iniciativas que promuevan la competitividad del territorio y el fortalecimiento de las Pymes. Su foco principal está en sumar esfuerzos y colaborar con otras instituciones, contribuyendo a la construcción de estrategias colectivas sin buscar protagonismos, sino facilitando espacios de trabajo cooperativo. De este modo, la Agencia se consolida como un actor clave para promover la coordinación interinstitucional, fomentando el trabajo en red y potenciando la sinergia entre los distintos actores públicos, privados y académicos para impulsar el desarrollo económico local y regional.

➤ **Centro Pyme Tacuarembó**

Objetivo: El objetivo principal del Centro Pyme de Tacuarembó es apoyar a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) y a los emprendedores locales, promoviendo su desarrollo y crecimiento sostenido. Su misión es consolidarse como el centro de referencia territorial para el apoyo integral de MIPYMES y emprendedores, impulsando su formalización, competitividad y sostenibilidad. Para ello, se trabaja en cerrar brechas estructurales y de competitividad, facilitar el acceso a financiamiento y a diversos instrumentos de apoyo, generar capacidades de gestión empresarial y contribuir de forma efectiva al fortalecimiento del tejido productivo local y nacional. Como Visión, se propone consolidarse como una ventanilla única para el ecosistema emprendedor y empresarial de Tacuarembó, articulando con diversas instituciones públicas y privadas para maximizar el impacto de programas, capacitaciones y asistencias, evitando la duplicidad de esfuerzos y potenciando sinergias en el territorio

Actividades (internas y el medio): El Centro Pyme ofrece un portafolio integral de servicios dirigidos a MIPYMES y emprendedores, ya sean formales o en proceso de formalización, que incluye asistencia técnica interna mediante acompañamiento personalizado en áreas como finanzas, ventas, comercialización, marketing y planificación estratégica; asistencia técnica externa a través de consultores especializados para fortalecer capacidades específicas; capacitaciones presenciales o virtuales, 100% subsidiadas y con certificación, priorizando la inclusión de consultores locales; orientación para la formalización y análisis de la situación de cada empresa para definir regímenes tributarios y alternativas de financiamiento; apoyo en la postulación a fondos no reembolsables, subsidios y programas de instituciones como ANDE, MIEM, LATU o INEFOP; asesoría para identificar líneas de financiamiento adecuadas, dado que el centro no otorga créditos directamente; y la difusión de oportunidades y programas de apoyo, especialmente en sectores estratégicos como el turismo, contribuyendo así a la visibilización y el fortalecimiento del tejido empresarial local.

En cuanto a la articulación con instituciones del medio, se trabaja de forma muy articulada con los diferentes actores del territorio, como: Gobierno departamental, Instituciones educativas y tecnológicas (UTU, Polo Tecnológico, INIA), Organismos de apoyo empresarial y productivo (INEFOP, INACOP, LATU, Asociación Empresarial, entre otros), Instituciones de microfinanzas, Sector Privado. Esta articulación se formaliza principalmente a través del CCL, un espacio que integra actores estratégicos para levantar demandas, planificar acciones conjuntas, evitar la duplicidad de iniciativas y garantizar el máximo alcance territorial. Además, se realizan acuerdos y acciones puntuales con instituciones que ofrecen programas sectoriales, como es el caso del turismo, que actualmente es un foco de desarrollo para la región norte.

Articulación de objetivos con el DEL: Los objetivos del Centro Pyme están claramente alineados con las actividades de desarrollo económico local, enfocándose en fortalecer a las MIPYMES del sector privado. Además, existe un acompañamiento activo de diversas instituciones que buscan impulsar el crecimiento de estas empresas en sectores clave como el turismo y la industria maderera. No obstante, hasta ahora cada actor ha operado de forma relativamente independiente dentro de sus propios nichos, por lo que resulta imprescindible avanzar hacia una articulación más coordinada y colaborativa, tanto a nivel local como regional, para maximizar el impacto y promover un desarrollo económico más integrado y sostenible.

➤ **Instituto de Colonización (INC)**

Objetivo: El Instituto Nacional de Colonización es una institución pública cuyo principal objetivo es la adquisición, administración y distribución de tierras con el fin de facilitar el acceso a la tierra productiva para pequeños productores y familias rurales. Su función central radica en promover la formalización y el desarrollo de la producción agrícola a través de la entrega ordenada de tierras, apoyando así la permanencia y el crecimiento de productores en el medio rural. Además, actúa como referente para capacitaciones, créditos y apoyo técnico vinculados al desarrollo rural, brindando un espacio integral para fortalecer la productividad y la formalización en el sector agrario.

Actividades (internas y el medio): El INC cuenta con un equipo técnico y administrativo dedicado a la gestión integral de tierras productivas. Sus actividades principales incluyen la administración y control del uso adecuado de la tierra entregada, asegurando la explotación responsable y sostenible de los recursos naturales. Además, supervisa el cumplimiento de contratos y residencias vinculadas a las parcelas asignadas, así como la gestión de mejoras en la infraestructura rural, tales como la construcción y mantenimiento de sistemas de agua y otras obras necesarias para la producción. También actúa facilitando el acceso a herramientas de apoyo específicas, como créditos y asistencia técnica, en función de las necesidades de los productores, buscando fomentar la inclusión y el desarrollo rural sostenible conforme a los principios fundacionales de la institución desde 1948.

En cuanto a su articulación con instituciones del medio, el INC mantiene vínculos de articulación con diversas instituciones locales y regionales, participando activamente en espacios como consejos regionales, mesas de desarrollo rural y otros ámbitos de coordinación interinstitucional. La participación en estos espacios depende de la normativa vigente y de la dinámica particular de cada territorio, pero se prioriza la colaboración y el trabajo conjunto para atender las problemáticas territoriales. Además de asistir a reuniones periódicas, el instituto busca adaptarse a las necesidades del entorno, favoreciendo la presencia constante en el territorio para facilitar la coordinación con actores locales. Estos vínculos incluyen también la firma de convenios interinstitucionales orientados a la capacitación y apoyo a los productores, fomentando un enfoque integral que conecta el proceso de colonización con las estrategias de desarrollo económico departamental y regional. La participación comunitaria se considera fundamental para fortalecer estas acciones y asegurar su efectividad en el territorio.

Articulación de objetivos con el DEL: Los objetivos del INC están estrechamente vinculados al desarrollo económico local y regional, especialmente a través del trabajo con pequeños y medianos productores familiares. La institución promueve la formalización y organización de estos productores, quienes en su mayoría están integrados a mercados locales y regionales mediante asociaciones y cooperativas. Si bien la producción sigue un modelo típico del sector agropecuario, la diferencia radica en las capacidades y características sociales de los productores, que impactan directamente en su éxito productivo y empresarial. El instituto

enfrenta el desafío de equilibrar la dimensión social, que requiere acompañamiento y contención para productores vulnerables, con la dimensión productiva, que busca unidades económicamente sostenibles. Este balance es complejo, pues no siempre se cuentan con los recursos técnicos suficientes para un apoyo profundo y sostenido. Por ello, se destaca la necesidad de fortalecer procesos de formación y acompañamiento técnico para lograr transformaciones duraderas. En este marco, el INC aporta al desarrollo económico local promoviendo la formalización, el acceso a la tierra y la organización empresarial, incentivando la creación y consolidación de empresas agropecuarias formales; complementándose con el apoyo y acompañamiento técnico.

➤ **Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU)**

Objetivo: Promover el desarrollo sostenible de Uruguay a través de la innovación, la mejora continua de la calidad y la transferencia efectiva de tecnología. Su principal objetivo regional es articular y trasladar las capacidades tecnológicas y científicas del LATU hacia el territorio, facilitando el acceso de empresas e instituciones a esos recursos y potenciando el desarrollo local.

Actividades (internas y el medio): LATU desarrolla análisis y ensayos en diversas áreas como alimentos, medio ambiente, materiales y sector forestal, entre otros. Además, ofrece consultorías y capacitaciones en gestión tecnológica a través de su gerencia especializada. Cuenta también con una fundación llamada "LATITUD", que se dedica a la investigación y desarrollo de proyectos innovadores con empresas e instituciones, agregando valor a los procesos productivos del país. Esta fundación no sólo investiga, sino que también participa activamente en la formulación, postulación y ejecución de proyectos con financiamiento externo. En cuanto a la vinculación local con los actores del medio, se trabaja en red con distintas instituciones, incluyendo ministerios, intendencias, universidades, agencias de desarrollo y organismos internacionales.

Articulación de objetivos con el DEL: Desde su instalación en la región (2020), el LATU contribuye de forma directa al desarrollo económico local y regional mediante diversas líneas de acción. Sus actividades incluyen el apoyo técnico a empresas para optimizar procesos productivos, la realización de análisis y ensayos que garantizan la calidad de bienes y servicios, y la búsqueda de fuentes de financiamiento para proyectos innovadores que aporten valor agregado a la producción local.

Además, el LATU desempeña un rol clave en el fortalecimiento de la agroindustria territorial, promoviendo estándares de calidad y fomentando la confianza a través de sus laboratorios certificados. La institución se caracteriza por su flexibilidad para adaptarse a las necesidades específicas del entorno: cuando identifica demandas que aún no cuentan con un servicio disponible, desarrolla soluciones a medida, articulando capacidades técnicas y de investigación. En este sentido, el LATU actúa como un socio estratégico para actores públicos y privados del territorio, articulando su misión institucional con políticas y estrategias de desarrollo económico local y regional, y generando sinergias con otras instituciones, organizaciones y redes de trabajo.

Observaciones: Estas agencias y organismos cumplen roles diferentes, pero complementarios. Todos persiguen como fin último mejorar la competitividad, la formalización y la sostenibilidad de las MiPymes, así como apoyar a productores familiares y emprendedores. A través de estrategias específicas, contribuyen a la generación de capacidades técnicas, el acceso a recursos productivos (tierra, financiamiento, tecnología) y la promoción de la innovación. En lo operativo, combinan actividades internas (asesorías, capacitaciones, asistencia técnica, supervisión de recursos, análisis de calidad, I+D) con acciones de articulación externa, actuando como nexo entre actores públicos, privados y académicos. Se destacan los espacios de coordinación interinstitucional y las redes de trabajo colaborativo (CCL, mesas de desarrollo rural, polos tecnológicos, fundaciones como LATITUD), que permiten identificar demandas locales, evitar la duplicación de esfuerzos y maximizar sinergias.

En todos los casos, sus objetivos están estrechamente alineados con el DEL. Las agencias como la ADT y el Centro Pyme tienen un enfoque claro en fortalecer capacidades empresariales locales, facilitar el acceso a instrumentos de apoyo y promover la competitividad territorial. El INC, por su parte, vincula la dimensión social (acceso justo a la tierra, inclusión de productores vulnerables) con la dimensión productiva, generando impacto económico mediante la formalización y la organización de unidades agropecuarias sostenibles. El LATU, con su aporte tecnológico, busca elevar los estándares de calidad, promover la innovación aplicada y adaptar soluciones técnicas a necesidades específicas del territorio, apoyando sectores estratégicos como la agroindustria y la forestación.

Cooperativismo y Asociaciones

➤ **Instituto Nacional de Cooperativismo (INACCOOP)**

Objetivo: El INACCOOP tiene como principal objetivo en el territorio coordinar las políticas públicas relacionadas con el cooperativismo y la economía social en su conjunto. Su labor se centra en promover y estimular la creación de nuevas cooperativas, así como en fortalecer las existentes mediante formación, asistencia técnica y capacitación. Además, extiende su accionar a otras entidades de la economía social, tales como sociedades de fomento rural, asociaciones agrarias y organizaciones civiles, fomentando su desarrollo y articulación con instituciones gubernamentales y actores territoriales.

Actividades (internas y el medio): Se desarrollan diversas líneas de acción orientadas a fortalecer el sector cooperativo y la economía social. Entre ellas se destacan la asistencia técnica a cooperativas y grupos pre-cooperativos; la capacitación y formación continua de referentes y asociados para profesionalizar la gestión; y la articulación interinstitucional, canalizando las necesidades del sector y derivándolas, cuando corresponde, a otros organismos competentes como ministerios, Centros Pymes u otras agencias. Asimismo, se brinda financiamiento a través de líneas de crédito específicas destinadas a cooperativas y entidades de la economía social, y se promueve la creación de nuevas cooperativas, así como el fortalecimiento de redes de trabajo asociativo.

En cuanto al vínculo con otras instituciones, INACCOOP articula permanentemente con diversas instituciones a nivel local, departamental y nacional a través del Programa de Presencia Territorial (PPT) (referentes territoriales, 9 en todo el país). Deriva demandas hacia otros organismos como recibir casos remitidos por ministerios, centros PYMES u otras agencias. En Tacuarembó, se destaca la coordinación con la Mesa de Cooperativas y la Universidad para desarrollar actividades conjuntas y atender necesidades de forma colaborativa.

Articulación de objetivos con el DEL: Se contribuye al desarrollo económico departamental y regional principalmente a través de la generación de empleo digno, la formalización del trabajo y la capacitación continua de los socios cooperativos. Además, mediante convenios (como el que mantiene con MIDES para el seguimiento de cooperativas sociales) fortalece la formación técnica y organizativa, asegurando que las cooperativas puedan ampliar o diversificar sus servicios y responder a nuevas oportunidades productivas.

➤ **Confederación Uruguaya de Entidades Cooperativas (CUDECOOP)**

Objetivo: CUDECOOP, como entidad gremial de tercer grado, tiene como misión promover, fortalecer y visibilizar el movimiento cooperativo a nivel local, regional, nacional e internacional. Se impulsa la articulación interinstitucional, fomenta la educación cooperativa en todos los niveles y genera espacios de participación comunitaria para difundir los valores y principios cooperativos. Su labor se centra en coordinar acciones, apoyar mesas intercooperativas, relevar demandas de base y canalizar iniciativas de formación y capacitación, actuando como puente entre las cooperativas, la comunidad y el ámbito político-institucional.

Actividades (internas y el medio): Se realizan actividades en dos ejes centrales, por un lado, lo territorial a través de sus promotores, acompaña y fortalece las Mesas Intercooperativas a nivel local, promoviendo la participación de las distintas clases de cooperativas (vivienda, trabajo, consumo, entre otras). Facilita información sobre oportunidades, llamados y herramientas disponibles, releva demandas y dificultades, y actúa como puente para canalizar soluciones y capacitaciones. Por otro lado, desde un rol más gremial y político-institucional ejerce un rol de representación y defensa del movimiento cooperativo, impulsando la actualización de marcos normativos (como la Ley General Cooperativa), incidiendo en la agenda pública para asegurar la relevancia del sector, y promoviendo la formación de dirigentes cooperativos en valores, principios y aspectos legales.

En cuanto al vínculo con otras instituciones, CUDECOOP mantiene vínculos principalmente con INACCOOP a nivel territorial, donde ambos cuentan con referentes que trabajan en conjunto. También existen colaboraciones con la Universidad, a través del EFI de Cooperativismo en el Noreste y con la Federaciones Cooperativas como FUBAN y FCPU, que a su vez coordinan con otras organizaciones. Además, dentro del propio sector cooperativo, se fomenta la Intercooperación para abordar problemáticas comunes en las Mesas Intercooperativas. Aunque estos son algunos ejemplos puntuales, es probable que existan otras articulaciones que podrían profundizar con información de referentes más experimentados.

Articulación de objetivos con el DEL: Los objetivos de CUDECOOP se vinculan estrechamente con el desarrollo económico departamental y regional. El cooperativismo surge para cubrir necesidades comunes, como vivienda o empleo, pero también contribuye generando empleo digno e ingresos estables. Las cooperativas de trabajo aportan directamente al empleo; las de vivienda mejoran físicamente los barrios y generan desarrollo territorial. Además, fomentan un entramado social sólido, a menudo poco visible, que impacta positivamente en la comunidad. La formación continua de cooperativistas también es clave: contar con socios capacitados y críticos potencia el desarrollo local y regional. En definitiva, el movimiento cooperativo es un actor fundamental para el crecimiento integral del territorio.

➤ **Asociación Empresarial de Tacuarembó (AET)**

Objetivos: Agrupar a las empresas del departamento para fortalecerlas a través del trabajo gremial y la unión de esfuerzos, aprovechando las sinergias y ventajas de pertenecer a un colectivo organizado.

Actividades (internas y el medio): Realizan actividades específicas para dinamizar el comercio local, como el “Día del Centro” (principalmente en fechas clave como Día de la Madre y fiestas tradicionales). Además, gestionan convenios de beneficios para sus asociados, como el acuerdo con el Banco de Seguros que otorga descuentos, y cuentan con un servicio de gestoría. Mantienen un vínculo estratégico con el Centro Pyme, que aporta capacitaciones para las empresas, y articulan acciones con otras instituciones como ANDE, el Centro Universitario de Tacuarembó, la Intendencia y diversas empresas locales, trabajando de forma coordinada para fortalecer el sector empresarial del departamento.

Articulación de objetivos con el DEL: Desde la Asociación Empresarial se considera fundamental su rol para el desarrollo económico local, ya que las pequeñas y medianas empresas representan un sector clave tanto a nivel departamental como nacional. Además, su integración a gremiales mayores como la CEDU y la Cámara de Comercio refuerza la articulación y la representación de sus intereses, potenciando la economía local a través de la unión y el trabajo conjunto.

Observaciones: Se observa que tanto INACOOOP, CUDECOOP como la Asociación Empresarial de Tacuarembó desempeñan un rol clave en el desarrollo económico local, promoviendo el cooperativismo, la economía social y el fortalecimiento de las pymes. INACOOOP trabaja en la creación y consolidación de cooperativas mediante formación, asistencia técnica y líneas de financiamiento específicas; CUDECOOP complementa esta labor visibilizando y defendiendo al movimiento cooperativo, fomentando la educación cooperativa y la intercooperación en todos los niveles. Por su parte, la Asociación Empresarial se enfoca en agrupar a las empresas locales para fortalecerlas mediante la acción gremial y el trabajo colectivo, aprovechando sinergias y beneficios compartidos. Estas instituciones impulsan diversas actividades como asistencia técnica, capacitación, articulación interinstitucional y representación sectorial, generando empleo digno, promoviendo redes asociativas y articulando con actores públicos y privados (UDELAR, ANDE, Mesas Intercooperativas, entre otros). Con estas acciones, contribuyen a consolidar el entramado productivo y social del departamento, avanzando hacia una economía más integrada, formal y sostenible.

Gobierno Departamental

Intendencia Departamental de Tacuarembó

➤ **Prosecretaría:**

Objetivo: Su principal objetivo actual es generar bienestar para la ciudadanía y promover el desarrollo de los habitantes del departamento.

Actividades (internas y el medio): En calidad de prosecretario, su rol es transversal, apoyando a diversas áreas para ejecutar políticas y proyectos prioritarios, facilitando la coordinación interna. Además, la Prosecretaría representa al gobierno departamental en vínculos con instituciones externas, gestionando convenios y colaboraciones que superan las competencias de áreas específicas. Este trabajo se complementa con acciones de la Secretaría General, el intendente y otras direcciones según corresponda.

En cuanto a los vínculos institucionales, desde la Prosecretaría se señala que no se dispone de una agenda amplia de trabajo propia, como ocurre en otras direcciones. Su función principal consiste en mantener y fortalecer las relaciones institucionales entre la Intendencia y diversas entidades públicas y privadas del territorio. Este relacionamiento abarca tanto instituciones nacionales como departamentales, incluyendo la Junta Departamental, municipios, MIDES, la Universidad, ANDE y Pymes. La colaboración concreta con algunas de estas organizaciones se define en función de prioridades puntuales, mediante proyectos específicos que promueven vínculos más estrechos y permanentes.

Articulación de objetivos con el DEL: La Intendencia mantiene una articulación constante entre sus objetivos institucionales y las actividades de desarrollo económico local y regional. Sus acciones se enfocan en promover el empleo, el emprendedurismo y la mejora de sectores productivos clave, como el turismo de experiencia y la industria de la madera. Además, impulsa capacitaciones y mejoras en servicios vinculados al turismo, la producción local y la calidad de vida en zonas rurales para fomentar la permanencia de la población en el territorio. También desarrolla infraestructura logística y define áreas productivas para optimizar el desarrollo económico y territorial. Así, la Intendencia contribuye de manera estratégica a fortalecer el ecosistema económico local, integrando objetivos sociales, productivos y de planificación territorial.

➤ **Dirección de Ambiente**

Objetivo: El principal objetivo de la Dirección de Ambiente es llevar adelante el Plan Departamental de Gestión de Residuos Sólidos, asegurando su implementación y acompañando a las distintas direcciones en la ejecución de las acciones previstas. Además, la Dirección impulsa la educación ambiental y promueve la participación ciudadana en temas relacionados con el cuidado ambiental del departamento y la ciudad.

Actividades (internas y el medio): Su accionar apunta a la promoción de la educación ambiental en escuelas, especialmente durante fechas especiales vinculadas a la conciencia ambiental. Organiza exposiciones sustentables, participa en programas y proyectos de reciclaje y reutilización, como el proyecto “Conectar las pilas” y la iniciativa “Reciclarte”, que fomenta la reutilización de plásticos en distintas fábricas. Un foco importante es la formación y promoción del “Ecopunto”, un espacio donde la ciudadanía puede llevar residuos diferenciados para su correcto tratamiento (plásticos, tapitas, tóner, etc.), fomentando así la separación y el reciclaje.

Además, la Dirección está abocada a la creación de un nuevo sitio de disposición final, actualmente en etapa de estudio de impacto ambiental y que incluye aspectos sociales, como la inclusión de personas que trabajan en la recolección y clasificación de residuos. Finalmente, mantiene vínculos y trabaja en red con centros educativos y diversas organizaciones sociales, colaborando activamente para fortalecer la participación comunitaria en temas ambientales.

Articulación de objetivos con el DEL: Existe una clara articulación entre los objetivos de la Dirección de Ambiente y las actividades de desarrollo económico local y regional. Destaca que sectores relevantes como la producción cárnica, forestal y agropecuaria, así como la universidad, incorporan pautas ambientales en sus procesos, lo que refleja un vínculo necesario entre la gestión ambiental y el desarrollo sostenible del departamento y la región.

➤ **Dirección de Turismo**

Objetivo: La Dirección de Turismo de la Intendencia de Tacuarembó tiene como objetivo principal transformar al turismo en una actividad económica relevante y consolidada dentro del departamento.

Actividades (internas y el medio): Desde fines de 2020, se viene desarrollando un proyecto integral que abarca todo el territorio, con énfasis en el turismo rural y de naturaleza, buscando que esta actividad sea una oportunidad concreta de desarrollo económico y generación de empleo, especialmente para quienes residen en zonas rurales. Además, la dirección trabaja en la concientización social para que el turismo sea percibido como un motor de desarrollo humano y cultural, promoviendo el autoempleo y el emprendedurismo vinculados al sector.

Este esfuerzo ha sido reconocido a nivel nacional e internacional, con la captación de financiamiento del BID y el Ministerio de Turismo, quienes han catalogado a Tacuarembó como un “destino emergente en fase de consolidación”. Gracias a esta colaboración, se han implementado acciones concretas que fortalecen el desarrollo turístico integral y sostenible del departamento.

En cuanto a la articulación con otras instituciones, se trabaja de forma activa con diversos actores educativos y comunitarios para fortalecer el desarrollo turístico. Se destacan vínculos con el Polo Tecnológico, impulsando la carrera de Turismo que ya cuenta con estudiantes próximos a egresar, y con la UTEC, que también ofrece formación relacionada. Asimismo, se han desarrollado actividades conjuntas con UDELAR y con la ANEP, incluyendo proyectos educativos como la promoción del astroturismo en escuelas y la participación en aulas para sensibilizar a niños y jóvenes sobre la importancia del turismo. Estas acciones buscan instalar la cultura turística desde la educación inicial, fomentando la conciencia de ser buenos anfitriones y valorando el turismo como oportunidad de desarrollo y disfrute dentro del propio territorio.

Articulación de objetivos con el DEL: Existe un vínculo estrecho entre los objetivos de la Dirección de Turismo y el desarrollo económico local y regional. La Dirección actúa como facilitadora, conectando operadores, organizadores de eventos y sociedades tradicionales (como las criollas) con el Ministerio de Turismo para conseguir apoyos y financiamiento. Esta articulación se extiende a eventos culturales, actividades hípicas y turismo deportivo, generando un calendario diverso que atrae visitantes y mueve la economía del departamento.

➤ Dirección de Desarrollo Productivo

Objetivo: Promover el trabajo y el emprendedurismo, impulsando tanto a productores familiares rurales como a emprendimientos familiares de la periferia y la ciudad.

Actividades (internas y el medio): Se llevan adelante diversas actividades orientadas a fomentar el trabajo y el emprendedurismo local. Entre sus acciones principales se destaca la gestión de fondos rotatorios como *Tacuarembó Emprende*, que otorgan préstamos a emprendedores para impulsar sus proyectos productivos, evaluando previamente su viabilidad técnica y económica. Además, brinda apoyo directo a la horticultura familiar mediante entrega de semillas, asesoramiento técnico y provisión de infraestructura de protección. También ofrece servicios de maquinaria agrícola para productores en un radio de 30 kilómetros, asistiendo en tareas clave de producción. Por otro lado, gestiona la planta apícola de extracción de miel en Sauce de Batoví, facilitando a pequeños productores la mejora de su producción y asegurando condiciones adecuadas para la comercialización.

Por otra parte, se mantiene una agenda de trabajo coordinada con diversas instituciones del territorio. Se articula principalmente con el MGAP, el Instituto Nacional de Colonización y el Centro Comercial y Empresarial de Tacuarembó, participando en espacios como la Mesa de Desarrollo Local, donde se intercambian ideas y se definen líneas de acción conjuntas para fortalecer la producción y el emprendedurismo en el departamento.

Articulación de objetivos con el DEL: La Dirección busca articular permanentemente sus objetivos con el desarrollo económico local. Su equipo busca complementar esfuerzos con otras instituciones, identificando qué necesidades pueden atender directamente y cuáles requieren ser derivadas o gestionadas en red. En ese sentido, se actúa como nexo entre productores y organismos con alcance departamental o nacional, participando en espacios como las Mesas de Desarrollo Rural (del MGAP) para canalizar demandas, plantear inquietudes y coordinar acciones que impacten positivamente en la producción, el emprendedurismo y la mejora de servicios básicos en el territorio.

Observaciones: La IDT, mediante la Prosecretaría y las Direcciones de Ambiente, Turismo y Desarrollo Productivo, se posiciona como articulador clave entre políticas públicas, actores locales y estrategias de desarrollo económico y social. No se limita a lo administrativo: facilita vínculos, impulsa iniciativas productivas y promueve bienestar comunitario, especialmente en zonas rurales. La Prosecretaría, aunque se carece de agenda propia consolidada, su potencial radica en fortalecer la coherencia interna del Gobierno Departamental y asegurar que los compromisos de desarrollo no queden en meros. Ambiente, debe pasar de acciones puntuales a procesos estructurales, fortaleciendo economía circular e inclusión de recicladores. Desde la Dirección de Turismo, se tiene el desafío de consolidar circuitos y servicios para pasar de destino emergente a sostenible y competitivo. En cuanto a la Dirección de Desarrollo Productivo, las actividades realizadas son fundamentales para el arraigo rural y la diversificación productiva. El desafío sigue siendo fortalecer la asistencia técnica y el acompañamiento sostenido, para evitar la alta rotación o informalidad de muchos emprendimientos familiares.

Se observa que, tanto la Prosecretaría como las direcciones, mantienen una clara alineación con principios de desarrollo económico local, articulando instituciones, fomentando emprendedurismo, producción local, turismo. Como fortaleza, se destaca la capacidad de convocar y coordinar actores diversos, generando sinergias y optimizando recursos. Como principal desafío, se observa la necesidad de consolidar estos esfuerzos en estrategias sostenidas, con indicadores claros y acompañamiento técnico continuo, evitando que los proyectos queden aislados o dependan de impulsos coyunturales.

Gremios y Sindicatos

➤ **Plenario Intersindical de Trabajadores – Convención Nacional de Trabajadores (PIT-CNT)**

Objetivo: Se propone garantizar condiciones de trabajo digno y de calidad, combatiendo la informalidad laboral y promoviendo empleos estables con salarios justos. Desde una mirada local, se destaca la necesidad de fomentar industrias autónomas y autogestionadas para evitar la dependencia de empresas externas que se instalan temporalmente y luego se retiran, dejando a las personas sin empleo. Se reconoce que la autogestión, acompañada de fondos de apoyo, como una vía estratégica, aunque en Tacuarembó todavía resulta difícil de sostener por falta de respaldo, a diferencia de lo que ocurre en Montevideo y la zona metropolitana.

Actividades (internas y el medio): En Tacuarembó se desarrollan diversas actividades sindicales que incluyen la participación en plenarios, asambleas y movilizaciones para abordar y resolver problemáticas laborales de sus afiliados. Actúan colectivamente, nunca de forma individual, acompañando a los trabajadores en conflictos, como el caso de un trabajador extranjero en gastronomía que no recibía su pago, gestionando apoyo legal a través del Ministerio de Trabajo y otras instituciones. Además de las acciones laborales, el sindicato participa activamente en actividades sociales y conmemorativas, como marchas del 8 de marzo, 25 de noviembre y el 20 de mayo, buscando siempre defender derechos y visibilizar conflictos.

En cuanto al vínculo con otras instituciones, el sindicato no dispone de un trabajo en red formal ni de una agenda común con otras organizaciones o empresas. Sus referentes destacan que sería valioso contar con espacios de diálogo; sin embargo, actualmente no existe una articulación organizada en este sentido.

Articulación de objetivos con el DEL: El PIT-CNT considera que sus objetivos están directamente vinculados al desarrollo económico de Tacuarembó. Sus referentes destacan que el trabajo digno y estable contribuye a mantener activa la economía local, ya que los trabajadores consumen en comercios y servicios del departamento, fortaleciendo así el tejido productivo y social de la región.

Observaciones: El PIT-CNT, a nivel local, busca garantizar trabajo digno y de calidad, combatiendo la informalidad y promoviendo empleos estables con salarios justos. Apunta a la promoción del fortalecimiento de industrias autogestionadas para reducir la dependencia de empresas externas. Sus actividades se centran en la organización de plenarios, asambleas y movilizaciones para atender problemáticas laborales, brindar apoyo legal a trabajadores en conflicto y participar en actividades conmemorativas y de reivindicación de derechos. Si bien existe apertura al diálogo, actualmente carece de una articulación formal con otras instituciones. El sindicato entiende que garantizar empleo digno dinamiza la economía local, ya que los ingresos de los trabajadores retornan a comercios y servicios, fortaleciendo así la base productiva y social del departamento.

Bloque II: Trabajo y vínculo con el Consejo Consultivo Local

En esta sección se presenta la percepción de los entrevistados respecto al vínculo que mantienen con el Consejo Consultivo Local, su nivel de conocimiento sobre su funcionamiento y su rol. Asimismo, se recoge la opinión sobre la conveniencia de participar en este ámbito y las expectativas que tienen al respecto. Finalmente, se sistematiza la información relativa a las instancias de formación previstas en torno al desarrollo económico local y la gobernanza territorial, indagando además sobre los temas de interés que los actores consideran pertinentes abordar en dichos espacios.

Instituciones Educativas y de Investigación

➤ Universidad de la República:

Vínculo con el CCL: Desde la Dirección de la Sede de la Udelar se señala que, históricamente, la participación estuvo a cargo de un representante (el director, quien cumplía un doble rol por la Udelar y la Agencia de Desarrollo). No obstante, se reconoce que, durante el período de transición, debido al cambio de autoridades, la participación institucional se volvió difusa y careció de continuidad clara.

Desde el IDIIS se participa regularmente desde etapas previas como el Centro de Competitividad Empresarial; destaca haber hecho propuestas e impulsado estudios territoriales.

Desde el PDU de Ciencias Económicas, mencionan haber participado desde la primera formación del consejo; la asistencia se rotaba entre integrantes, con reuniones internas mensuales para socializar avances. Actualmente mantienen participación en la nueva etapa del CCL.

Expectativas de participación: La Dirección considera que participar en estos ámbitos puede ser beneficioso para fortalecer la articulación con otras instituciones y con el sector empresarial. Esperan que la universidad pueda aportar respuestas concretas y pertinentes a demandas reales del territorio, generando beneficios compartidos bajo un enfoque de “ganar-ganar” entre academia y sector productivo.

Desde el IDIIS, se valora como un espacio para aportar ideas para diversificar iniciativas más allá de compras estatales. Además, se destaca que la retroalimentación entre la reflexión académica y la acción concreta es clave para dar sentido al proceso de descentralización universitaria. Considera que el CCL es un ámbito público-privado con gran potencial, siempre que se garantice una gestión transparente, participativa y sostenida, superando debilidades institucionales pasadas que limitaron su impacto.

Desde el PDU de Ciencias Económicas, se señala que la participación en el CCL es valiosa para aportar desde la academia, retroalimentarse con otras miradas y evitar superposición de acciones. Destaca la oportunidad de articular proyectos conjuntos, optimizar recursos humanos limitados y generar productos concretos a partir de una agenda clara y objetivos definidos, más allá del intercambio de ideas. Asimismo, ven estos espacios como una oportunidad formativa para nuevos integrantes del equipo, fortaleciendo su compromiso con el desarrollo local

Instancias de formación en DEL y Gobernanza: Desde la Dirección se considera relevante fortalecer la formación en desarrollo económico local y gobernanza, siempre que la

participación se extienda a referentes que efectivamente trabajan en cada institución. Se subraya la importancia de que exista una delegación clara y comprometida, para que la transferencia de aprendizajes se traduzca en acciones institucionales concretas y no quede restringida a un interés individual.

Desde el IDIIS, se valora positivamente la formación en estos temas, reconociendo que la capacitación, en sí misma, siempre es un aporte. Sin embargo, se enfatiza que dicha formación sólo tendrá impacto real si existe voluntad de abrir espacios efectivos de participación e incidencia para quienes se formen. De lo contrario, se corre el riesgo de que las capacidades adquiridas queden restringidas a un plano simbólico sin traducirse en resultados concretos. Asimismo, se subraya la importancia de sostener la institucionalidad y la articulación entre actores para evitar que los esfuerzos formativos y de coordinación se diluyen con el tiempo. Desde el PDU de Ciencias Económicas, se valora como relevante la formación en ambos temas, reconociendo que éstos son fundamentales y a la vez requieren enfoques claros y ajustados a los perfiles de quienes participen. Se destaca la necesidad de abordar la gobernanza no solo desde lo conceptual, sino también en su aplicación práctica dentro de las instituciones. Además, se sugiere complementar estos espacios con talleres sobre elaboración y presentación de proyectos, dado que muchas organizaciones aún carecen de herramientas sólidas en este ámbito.

➤ **UTU-Polo Tecnológico:**

Vínculo con el CCL: Desde UTU (referente territorial) se señala que participaron en la conformación inicial del CCL, representando al sector educativo junto a Udelar y actores vinculados a la investigación. Desde la Unidad de Extensión del Polo Tecnológico, se señala que el vínculo con el CCL ha sido de forma puntual, principalmente a través de la participación de referentes (como Aníbal Silva) en instancias anteriores y más recientemente en reuniones convocadas por ANDE.

Expectativas de participación: Desde UTU (referente territorial) se destaca la importancia de que el CCL funcione como espacio articulador; que este ámbito fortalezca el relacionamiento interinstitucional y aporte información actualizada sobre las necesidades del sector productivo, lo cual resulta clave para ajustar y orientar la oferta educativa.

Desde la Unidad de Extensión del Polo, se valora este espacio como oportunidad clave para fortalecer la relación con el sector empresarial local, fundamental para la inserción de estudiantes mediante pasantías y para ajustar la oferta formativa a la demanda real del territorio, evitando desfases entre perfiles formados y necesidades del mercado. Se espera que la participación en el CCL permita visibilizar su trabajo.

Instancias de formación en DEL y Gobernanza: Desde UTU (referente territorial), considera que la formación en estos temas es muy importante, tanto por la relevancia de los contenidos como por el impacto que tiene en la articulación y coordinación entre instituciones. Plantea como deseable que la formación sea más amplia y transversal, permitiendo incorporar a nuevos actores institucionales que hoy no están participando directamente, pero que pueden ser relevantes a futuro.

Desde la Unidad de Extensión y Dirección del Polo, se considera relevante formar en estos temas, especialmente alineando los contenidos con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y enfoques de economía circular y medioambiente. Como temáticas interesantes a abordar en futuras instancias de capacitación, se proponen temas como: Marketing y Comunicación Comercial: Identificado como la principal necesidad de las empresas y

emprendedores locales; Competencias digitales básicas y herramientas de bajo costo: Capacitación en manejo de WhatsApp, redes sociales y diseño básico para optimizar la promoción de productos.

➤ INIA

Vínculo con el CCL: Se comenta que el CCL se creó en un contexto de crisis, con la intención de articular esfuerzos multisectoriales para impulsar el desarrollo local, una iniciativa que se valora positivamente. Para INIA el desarrollo local no es su misión primaria, sino generar tecnologías y articular con productores para mejorar la calidad de vida. Sin embargo, reconoce que este proceso indirectamente favorece el desarrollo local y la mejora de las condiciones sociales. Resalta la importancia del Campus Interinstitucional que con su capacidad representa una herramienta potente para el desarrollo local. Se expresa que la articulación del INIA con el CCL ha estado en parte condicionada por intereses políticos, pero asegura que la dirección actual del INIA está más comprometida con esta agenda. Se destaca la voluntad de fortalecer la alianza con el CCL, buscando formas concretas de colaboración y pactos que permitan avanzar en proyectos conjuntos.

Expectativas de participación: Se visualiza la participación en el CCL como una oportunidad estratégica para consolidar y dinamizar el campus, fortaleciendo la interacción real entre instituciones y generando sinergias que se traduzcan en más desarrollo, innovación y oportunidades para la comunidad. Además, se fomentará la incubación de iniciativas con respaldo técnico y financiamiento semilla, articulando con actores clave como ANDE y otros organismos presentes en el CCL. Se reconoce, asimismo, la importancia de ampliar la articulación con instituciones como INEFOP, LATU, CUDECOOP o INACOOOP, para crear proyectos en conjunto, especialmente en áreas como tecnología aplicada, reciclaje y producción sostenible. El CCL podría ser un puente para acercar al INIA a la realidad académica, docente y productiva de la ciudad, posibilitando un vínculo más estrecho con proveedores locales y actores educativos, lo que potencia la transferencia de conocimiento, la innovación y la capacidad de respuesta territorial.

Instancias de formación en DEL y Gobernanza: Desde INIA valoran positivamente estas instancias de formación en estos temas, siempre que se diseñen con un enfoque práctico y adaptado a las realidades locales. Se valora especialmente la posibilidad de conocer experiencias exitosas de otras regiones, que permitan capitalizar aprendizajes, comprender errores y replicar modelos innovadores. Sin embargo, se subraya que más allá de metodologías o contenidos técnicos, el verdadero impacto de estas formaciones radica en su capacidad de transformar la práctica de quienes lideran y gestionan iniciativas productivas, especialmente pequeñas y medianas empresas. Consideran estratégico priorizar la articulación con actores tructores del territorio y reforzar la mirada de posicionamiento estratégico de las empresas, apostando a capacitaciones que se traduzcan en acciones concretas y sostenibles.

Observaciones: Estas instituciones coinciden en valorar al CCL como un espacio clave de articulación interinstitucional, capaz de fortalecer vínculos con el sector productivo y orientar mejor sus líneas de trabajo. Reconocen que la participación histórica ha tenido momentos de discontinuidad (dirección UDELAR), pero existe un compromiso para aportar propuestas, evitar superposiciones y generar sinergias efectivas, siempre bajo una gestión transparente, participativa y sostenida. Entre sus expectativas comunes, destacan: consolidar este espacio para responder a demandas reales del territorio, consolidar el Campus Interinstitucional como motor de innovación y desarrollo, articular con actores clave (empresas tractoras, ANDE, INEFOP, LATU, cooperativas) y potenciar la formación de sus equipos y estudiantes, por ejemplo, mediante pasantías.

En cuanto a instancias de formación, valoran la capacitación en desarrollo económico local y gobernanza, siempre que sea práctica, adaptada y con impacto real en la gestión y la articulación institucional. Proponen además sumar temas como elaboración de proyectos, marketing, comunicación comercial, competencias digitales y experiencias exitosas que inspiren la innovación local; además de considerar ejes vinculados a la bioeconomía, la economía circular y la asociatividad cooperativa, especialmente en cadenas como la forestal y la gestión de residuos, buscando potenciar modelos productivos con enfoque ambiental y sostenible.

Entidades de Formación y Empleo

➤ **Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional (INEFOP)**

Vínculo con el CCL: INEFOP destaca haber acompañado desde el inicio la creación de los Centros Pymes (desde sus inicios como Centros de Competitividad) como parte de su línea de apoyo a la mejora de la competitividad y la formación para el trabajo. Su participación con los CCL depende, en gran medida, de la forma en que cada consejo se organiza y convoca, ya que reconocen que la articulación varía entre territorios: hay consejos que promueven la vinculación activa y otros que funcionan de forma más aislada.

Expectativas de participación: Se mantiene disposición permanente a acompañar y aportar, ofreciendo sus herramientas y programas cuando se generan instancias de trabajo conjunto y construcción colectiva. Su expectativa es seguir colaborando de forma flexible y práctica, siempre que exista apertura y voluntad real de coordinación por parte de los actores locales. Reconoce este espacio como facilitador para conocer de primera mano las problemáticas y necesidades locales. Entienden que cada actor aporta una perspectiva distinta, y que el verdadero valor radica en la posibilidad de poner en común agendas diversas, debatirlas y construir soluciones colectivas desde el diálogo.

Instancias de formación en DEL y Gobernanza: Se realiza una valoración muy positiva en estos temas, porque contribuye a generar un lenguaje común entre los actores que intervienen en los procesos de planificación y toma de decisiones, facilitando el trabajo interinstitucional y la articulación con otros referentes académicos y técnicos. Se considera clave complementar estos contenidos con diagnósticos situacionales de cadenas de valor en la región norte (por ejemplo, la forestación) y con enfoques que incluyan la visión de los trabajadores y de las localidades rurales, para abordar de forma integral las brechas de inequidad territorial y de acceso a empleo digno.

➤ **Dirección Nacional de Empleo (DINAE) - Ministerio de Trabajo y Seguridad Social**

Vínculo con el CCL: Actualmente no existe un vínculo institucional formal de DINAE con el CCL. No han participado en instancias previas de diálogo ni en procesos de articulación anteriores; su conocimiento sobre el funcionamiento del CCL se limita a intercambios informales.

Expectativas de participación: Desde DINAE se considera fundamental integrarse al CCL para conocer de forma directa la realidad de Tacuarembó, comprender las demandas del territorio y la visión que otros actores tienen sobre el rol de la División. Se valora especialmente la oportunidad de fortalecer vínculos con instituciones, referentes locales y la comunidad, generando información clave para orientar mejor sus acciones y aportes desde la Dirección de Empleo. Se entiende que la participación en estos espacios permitiría superar la desconexión actual, optimizar recursos y dar mayor visibilidad a las herramientas disponibles, ajustándolas a las necesidades específicas del departamento.

Instancias de formación en DEL y Gobernanza: DINAE considera que la formación y capacitación continua es esencial y transversal, tanto para fortalecer competencias profesionales como para estar actualizados frente a los desafíos que surgen día a día en la gestión del empleo y el desarrollo local. Se destaca que estos procesos no deben ser puntuales ni reactivos, sino planificados como parte de una estrategia institucional sostenida en el tiempo, generando capacidades prácticas para anticiparse y abordar de forma efectiva situaciones complejas

Observaciones: INEFOP mantiene una participación histórica en el CCL desde la creación del Centro Pyme, aunque la articulación varía según la dinámica territorial, con espacios más abiertos y otros más cerrados. Por su parte, DINAE no tiene vínculo formal ni experiencia previa en coordinación con el CCL. En cuanto a expectativas, INEFOP está dispuesta a participar siempre que haya diálogo, coordinación y construcción colectiva, valorando el CCL como espacio para compartir problemáticas y diseñar propuestas adaptadas. DINAE ve al CCL como un ámbito estratégico para optimizar recursos, fortalecer vínculos y adecuar herramientas a las necesidades locales.

Respecto a la formación en temas de Desarrollo Económico Local y Gobernanza, INEFOP valora que estos espacios fortalecen el lenguaje común y la planificación interinstitucional, proponiendo incluir diagnósticos de cadenas de valor e integrar perspectivas de trabajadores y zonas rurales para abordar inequidades de empleo. DINAE enfatiza que la formación debe ser continua y planificada, para dotar a los equipos técnicos de herramientas prácticas que permitan anticipar y enfrentar desafíos del desarrollo local.

Agencias y Organismos de Desarrollo Productivo

➤ **Agencia de Desarrollo Productivo de Tacuarembó (ADT)**

Vínculo con el CCL: La Agencia asume un rol clave como socio estratégico del Centro Pyme, responsable de convocar, organizar y dinamizar las reuniones del Comité Consultivo Local. A diferencia de otros territorios donde a veces se percibe como un espacio meramente formal o de rendición de cuentas, la Agencia lo valora como una instancia complementaria y útil para su funcionamiento, promoviendo la coordinación y el trabajo conjunto entre actores locales.

Expectativas de participación: Desde la ADT se valora el CCL como un espacio clave para retomar y sostener la articulación institucional que antes se daba en la Mesa de Desarrollo, hoy desplazada. Considera fundamental que el CCL funcione como ámbito de planificación, intercambio de resultados y trabajo conjunto, permitiendo llegar a más localidades y actores productivos mediante la coordinación con otras instituciones. Destacan que este relacionamiento es indispensable para ampliar el alcance de las acciones y fortalecer el desarrollo local de forma integral.

Instancias de formación en DEL y Gobernanza: se considera fundamental fortalecer la formación en desarrollo económico local y gobernanza, ya que son pilares de su estrategia y del rol del CCL. Observan que hay poca oferta formativa en estos temas, que resultan novedosos y poco abordados en la formación tradicional. Destacan la importancia de que los actores locales comprendan cómo planificar y articular acciones de forma conjunta, compartiendo espacios de decisión. Subrayan la necesidad de generar capacidades para plantear demandas desde lo local hacia lo nacional, superando la lógica centralista y logrando que relevamientos, diagnósticos y propuestas surjan de una construcción colectiva y territorial.

➤ **Centro Pyme**

Vínculo con el CCL: El Centro Pyme visualiza y participa del CCL como un espacio clave para presentar resultados (anuales o semestrales) y planificar actividades futuras en coordinación con otras instituciones. La articulación se da principalmente desde la perspectiva del trabajo propio del Centro Pyme, sirviendo el CCL como plataforma para compartir avances, logros y proyecciones.

Expectativas de participación: Se busca fortalecer estos espacios de diálogo e intercambio, trabajando de forma complementaria y articulada con otras instituciones. Con este nuevo directorio y presidencia, se prevé dar un impulso especial a la innovación, tecnología, digitalización, asociatividad y desarrollo de cadenas de valor, con una mirada que trascienda lo local y se articule a nivel regional y nacional. El Centro Pyme espera que se puedan conocer mejor los lineamientos y focos de trabajo de cada institución participante, especialmente su planificación a corto, mediano y largo plazo. Destacan que, más allá de la planificación establecida, muchas veces surgen demandas nuevas desde el territorio, por lo que valoran que el CCL funcione como espacio flexible para levantar esas necesidades emergentes y transformarlas en acciones conjuntas.

Instancias de formación en DEL y Gobernanza: Se considera esencial promover instancias de capacitación dirigidas a la gobernanza local, instituciones y actores clave, con el fin de fortalecer su sentido de pertenencia, fomentar la cooperación interinstitucional y asegurar la sostenibilidad de los espacios de diálogo. Para lograrlo, la participación debe basarse en la convicción del valor agregado que se genera. Asimismo, se plantea la importancia de contar con facilitadores y cronogramas de trabajo claros que garanticen reuniones eficientes y resultados concretos, tomando como referencia la dinámica de una Mesa de Desarrollo bien estructurada. Finalmente, se destaca la necesidad de articular acciones con otros Centros Pymes y actores regionales y nacionales, a fin de optimizar recursos, evitar duplicidades y potenciar la complementariedad entre programas de formación, asistencia técnica y financiamiento. En cuanto a las temáticas de interés identificadas para abordarlas en futuras instancias de formación, se expresa: la formación para una planificación participativa, con

enfoque de abajo hacia arriba (cómo transformar demandas locales en acciones y programas nacionales); focalizar en las cadena de valor y sectores estratégicos (turismo, forestación, proveedores locales, economía circular, tecnología y digitalización); transformación digital (desde herramientas básicas hasta IA aplicada), economía plateada: oportunidades de desarrollo de bienes y servicios para población mayor de 50 años (turismo, bienestar, recreación).

➤ **Instituto Nacional de Colonización (INC)**

Vínculo con el CCL: Desde el INC no se mantiene actualmente un vínculo activo con el CCL. La participación en espacios de articulación similares fue más frecuente en el pasado, especialmente a través de mesas interinstitucionales y de políticas sociales, que funcionaron como ámbito de encuentro, coordinación y ajuste de agendas. Sin embargo, estos espacios fueron perdiendo funcionalidad y continuidad con el paso de los años, generando una desconexión operativa.

Expectativas de participación: Es necesario reactivar y redefinir los mecanismos de participación interinstitucional para que Colonización aporte valor a la agenda territorial y facilite una planificación conjunta efectiva. Se espera que el CCL sea un espacio real de diálogo y articulación entre actores públicos y privados, especialmente del sector agropecuario, para promover el desarrollo económico local. El CCL debe integrar instituciones públicas vinculadas al agro y el Estado con el sector empresarial rural, abordando problemáticas concretas como la baja calificación laboral, la falta de oportunidades para jóvenes rurales y la escasez de formación especializada que limita la productividad y la permanencia en el territorio. Estas instancias deben ir más allá del diagnóstico, impulsando acciones concretas, trabajo conjunto, capacitaciones y apoyos que fortalezcan la cadena productiva y el tejido socioeconómico local.

Instancias de formación en DEL y Gobernanza: Se valora positivamente, y se considera que la formación debe ir más allá de anticipar eventos institucionales, buscando también comprender la realidad de cada actor involucrado, especialmente quienes intervienen en territorio. La prioridad es equilibrar intereses, conformando un grupo de trabajo comprometido que participe activamente, sin pretender controlar todas las decisiones.

➤ **Laboratorio Tecnológico del Uruguay**

Vínculo con el CCL: El LATU ha participado activamente en el CCL de Tacuarembó desde 2021, con una asistencia constante a las reuniones. Antes, su participación se daba a través de la unidad de Desarrollo Local.

Expectativas de participación: Desde LATU se considera que participar en el CCL es una oportunidad clave para identificar necesidades locales, coordinar esfuerzos institucionales y generar proyectos que impulsen el desarrollo territorial.

Instancias de formación en DEL y Gobernanza: Se valora positivamente la formación en estos temas, así como también poder abordar temas a futuro como: transformación digital, inteligencia artificial y bioeconomía, enfocados en las cadenas agroindustriales y procesos productivos regionales. Resalta la importancia de anticiparse y adaptarse a estos cambios para fortalecer el desarrollo económico local y la gobernanza.

Observaciones: Se reconoce a la ADT y al Centro Pyme como actores impulsores y de soporte del CCL desde sus inicios, valorando este espacio como útil para generar sinergias interinstitucionales. El Centro Pyme, además, lo considera una plataforma clave para presentar resultados y planificar en conjunto. El LATU participa activamente desde 2021, mientras que el INC no ha mantenido vínculo reciente.

Respecto a las expectativas a futuro, la ADT destaca la importancia de retomar la articulación institucional, fortalecer la planificación y ampliar la llegada a más actores productivos. Centro Pyme apuesta a impulsar innovación, tecnología y asociatividad, articulando a nivel regional y nacional y atendiendo demandas emergentes. El INC ve al CCL como un espacio clave para reactivar su participación y aportar valor real a la agenda territorial, especialmente para abordar desafíos del agro y la juventud rural. Para el LATU, es una instancia estratégica para identificar necesidades, coordinar esfuerzos y promover proyectos de desarrollo territorial.

En relación con la formación en DEL y Gobernanza, se coincide en su necesidad y valor, subrayando la importancia de contar con facilitadores, coordinación regional y una planificación que optimice recursos y evite duplicidades de esfuerzos. El INC enfatiza la necesidad de una formación profunda que equilibre intereses y fortalezca el compromiso territorial. LATU propone incluir temas como transformación digital, IA y bioeconomía para anticiparse a cambios y consolidar la gobernanza local.

Ministerios y Direcciones Nacionales

➤ **Ministerio de Industria, Energía y Minería– Dirección Nacional de Pequeñas y Medianas Empresas (DINAPYME)**

Vínculo con el CCL: Desde DINAPYME se mantiene una participación activa en los CCL desde la etapa de diseño y puesta en marcha de los Centros Pyme, especialmente en Tacuarembó y Rivera, que fueron pioneros. Su involucramiento responde a la convicción de que estos espacios son fundamentales para articular esfuerzos, generar sinergias y fortalecer el apoyo técnico a las empresas, mediante asesoramiento, diagnóstico y planes de trabajo.

Expectativas de participación: Para DINAPYME, el vínculo con los Centros Pyme resulta clave para potenciar el desarrollo territorial, por lo que ratifica su compromiso de continuar participando y promoviendo iniciativas conjuntas que amplíen el impacto de las políticas de apoyo a las Mipymes.

Instancias de formación en DEL y Gobernanza: Se considera como un valor clave y que debería fortalecerse nuevamente en el territorio. Señala que, aunque en el pasado existieron espacios activos como talleres, foros y mesas de desarrollo, con el tiempo estos ámbitos de reflexión y articulación se han ido diluyendo, afectando la construcción de una visión estratégica compartida. Para Dinapyme es fundamental que más personas (especialmente quienes integran gobiernos departamentales y municipales) comprendan a fondo los conceptos de desarrollo territorial, sus metodologías, actores y abordajes, para que no se quede solo en un discurso vacío, sino que realmente se traduzca en acciones coherentes y sostenibles. Además, destaca la necesidad de sumar contenidos transversales como: cambio climático, economía circular y gobernanza digital, abordando cómo cada proyecto y acción local puede contribuir a estos grandes desafíos globales. Por otra parte, se subraya la necesidad de reactivar la Mesa de Desarrollo Local como un espacio complementario al CCL, ya que ambos cumplen roles

distintos pero necesarios: mientras el CCL aporta líneas estratégicas para el Centro Pyme, la mesa tiene una mirada más amplia y transversal del territorio

➤ **Ministerio de Desarrollo Social (MIDES)**

Vínculo con el CCL: Desde MIDES, se plantea haber participado en instancias anteriores del CCL, pero plantean la necesidad de retomar y fortalecer su vinculación, luego de una etapa anterior con baja participación efectiva. Reconocen que este espacio puede ser clave para generar sinergias interinstitucionales, especialmente en procesos de inclusión sociolaboral, impulsando programas como el Monotributo Social MIDES o las Cooperativas Sociales, que facilitan oportunidades laborales a poblaciones vulnerables.

Expectativas de participación: El MIDES ve en el CCL una plataforma estratégica para articular esfuerzos con otras instituciones y actores territoriales, potenciando acciones orientadas a mujeres organizadas en proyectos productivos (como ya ocurre en localidades como Ansina y Curtina) y promoviendo el fortalecimiento de emprendimientos de la economía social. Destacan la importancia de difundir y aprovechar herramientas como la contratación de monotributistas sociales y cooperativas para servicios que demandan las instituciones públicas, contribuyendo así a dinamizar la economía local con un enfoque inclusivo.

Instancias de formación en DEL y Gobernanza: Se valora positivamente la formación en estos temas. Reconocen que es estratégico no solo para revitalizar dinámicas de trabajo interinstitucional, sino también para fortalecer capacidades técnicas de los equipos y consolidar procesos sostenibles en el tiempo. Destacan que la articulación interinstitucional debe ser un eje formativo transversal, ya que coordinar actores ha sido históricamente complejo y exige metodologías prácticas; subrayan la importancia de reflexionar de forma colectiva sobre qué espacios abrir, cuáles reforzar o articular, capitalizando aprendizajes previos para evitar la dispersión, y proponen incorporar instancias de evaluación y sistematización que permitan medir la utilidad real de la participación, garantizando resultados concretos para las poblaciones objetivo de cada institución.

➤ **Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP)**

Vínculo con el CCL: Se ha participado recientemente en las instancias que han convocado para conversar sobre este proyecto y cuando vinieron las autoridades de ANDE.

Expectativas de participación: Para el MGAP es importante sostener la participación en estos ámbitos para mantener la articulación y el diálogo con otras instituciones. Valoran al CCL como un espacio para intercambiar información, detectar necesidades en territorio y coordinar apoyos específicos (por ejemplo, en iniciativas que suman valor a la producción rural). Subrayan que ocupar estos espacios fortalece la sinergia con ANDE y otras instituciones, evitando la pérdida de oportunidades de cooperación que beneficien directamente a productores y emprendedores locales

Instancias de formación en DEL y Gobernanza: Consideran que fortalecer la formación en estos temas es muy valioso. Reconocen además que estas instancias pueden abrir la puerta a identificar nuevas temáticas de interés colectivo, por lo que valoran mantener la flexibilidad para incorporar otros contenidos formativos según las necesidades que surjan en el trabajo interinstitucional.

Observaciones: Tanto MIDES, MGAP y DINAPYME, consideran que el CCL es un ámbito estratégico para fortalecer el diálogo, la articulación y generación de sinergias para que impulsen el desarrollo territorial. DINAPYME destaca su trayectoria de participación activa y apunta a fortalecer alianzas con las Mipymes, mientras que MIDES valora retomar y profundizar su vínculo para impulsar la inclusión sociolaboral y la economía social, poniendo énfasis en optimizar la coordinación interinstitucional. Por su parte, el MGAP destaca la importancia de sostener la presencia institucional para recabar y aportar información clave que nutra agendas conjuntas y beneficie directamente a productores rurales. Respecto a la formación en desarrollo económico local y gobernanza territorial, las tres instituciones la consideran fundamental para reforzar capacidades, revitalizar dinámicas de trabajo conjunto y abrir nuevas líneas de abordaje, destacando la necesidad de que estos espacios formativos sean flexibles, prácticos y orientados a resultados reales.

Cooperativas y Asociaciones:

➤ **INACCOOP:**

Vínculo con el CCL: Desde INACCOOP confirman haber participado anteriormente en algunas reuniones del CCL, aunque no de forma continua por razones de agenda. Reconocen que se ha logrado cierta articulación interinstitucional, especialmente para compartir información, coordinar acciones puntuales y explorar posibles investigaciones conjuntas, pero consideran clave fortalecer y sistematizar esa articulación para optimizar recursos y generar mayor impacto territorial.

Expectativas de participación: Expresan el interés por mantener una participación activa, manteniendo que estos espacios son fundamentales para visibilizar el movimiento cooperativo, promover el asesoramiento a las cooperativas de diferentes sectores y generar vínculos estratégicos con otras instituciones.

Instancias de formación en DEL y Gobernanza: Valoran positivamente la formación en estos temas, destacando que estos espacios permiten nivelar conocimientos entre los actores institucionales que operan en el territorio y facilitar un lenguaje común para articular acciones. Además, consideran clave incluir temáticas complementarias como el asociativismo, entendiendo que fortalecer estas capacidades contribuye a optimizar la cooperación y el trabajo conjunto en beneficio del movimiento cooperativo y la comunidad local.

➤ **CUDECOOP**

Vínculo con el CCL: Desde CUDECOOP se reconoce no haber participado directamente en instancias del CCL y admite que su comprensión sobre su alcance y funcionamiento era limitada. Comenta, que si cuenta con experiencia en mesas de desarrollo social vinculadas a proyectos anteriores, que podrían haber funcionado como antecedentes o espacios paralelos a los CCL, enfocándose más en temas sociales y de desarrollo local, mientras que los consejos consultivos actuales tienen un perfil más orientado a la competitividad empresarial.

Expectativas de participación: Destacan como muy beneficioso poder participar del CCL, ya que este espacio permite visibilizar y potenciar el impacto del movimiento cooperativo local. Destaca que la participación conjunta con otras instituciones facilita articular demandas, necesidades y oportunidades, fortaleciendo el entramado institucional. Reconoce además que, aunque el trabajo cooperativo suele ser discreto y poco visible, estos ámbitos son fundamentales para ampliar su alcance y colaboración en el territorio.

Instancias de formación en DEL y Gobernanza: Se destaca como fundamental formar en estos temas, subrayando que la formación es clave para generar capital social y fortalecer la colaboración interinstitucional. Propone además incorporar como tema para futuras instancias formativas la “innovación”, no solo desde una perspectiva técnica y productiva, sino también social, destacando el rol innovador que pueden tener las cooperativas. Considera relevante analizar cómo la innovación puede ser motor de crecimiento para el cooperativismo, especialmente en el contexto del desarrollo agroindustrial local y la integración de las cooperativas en cadenas de valor y proveedores vinculados a empresas multinacionales instaladas en el departamento.

➤ **Asociación Empresarial de Tacuarembó**

Vínculo con el CCL: Debido a la reciente asunción de la presidencia de la Asociación Empresarial, la entrevistada comenta no haber participado anteriormente del CCL. Sin embargo, desde la gerencia de la Asociación si han participado en instancias previas y que, como institución, mantienen un conocimiento sólido sobre las actividades del CCL y, en particular, sobre el trabajo desarrollado por el Centro Pyme.

Expectativas de participación: Se considera fundamental continuar participando de estos espacios, para definir metas y objetivos claros que impulsen el desarrollo social y económico del departamento.

Instancias de formación en DEL y Gobernanza: Se considera que toda formación es bienvenida y valiosa, ya que siempre se aprende algo nuevo.

Observaciones: Contrastando los aportes de estas instituciones, se aprecia una coincidencia general en cuanto a la participación y vinculación con el CCL: INACCOOP ha participado de manera intermitente, valorando la articulación interinstitucional para visibilizar el cooperativismo y optimizar recursos, con interés en formación para nivelar conocimientos y fortalecer asociativismo. CUDECOOP, aunque sin experiencia directa en el CCL, reconoce el valor del espacio para potenciar el movimiento cooperativo, proponiendo incluir la innovación como tema formativo clave para el desarrollo local y la integración en cadenas productivas. La Asociación Empresarial de Tacuarembó, con conocimiento institucional del CCL aunque sin participación directa reciente, ve fundamental seguir involucrada para definir objetivos que impulsen el desarrollo departamental. En cuanto a los espacios de formación, todas estas entidades coinciden en que serán instancias valiosas y necesarias para unificar el lenguaje institucional y fortalecer capacidades en desarrollo económico local, gobernanza y asociativismo, facilitando una mejor articulación.

Gobierno Departamental

Intendencia Departamental de Tacuarembó

➤ Prosecretaría, Dirección de Ambiente, Dirección de Turismo, Dirección de Desarrollo Productivo:

Vínculo con el CCL: Desde las diversas direcciones del gobierno departamental, se expresa haber tenido participación parcial y heterogénea en el CCL: desde Desarrollo Productivo se reconoce una participación intermitente en períodos anteriores; Turismo participó en alguna instancia, pero sin sentirse plenamente integrado; Ambiente participó en dos reuniones recientes, valorando su potencial, y desde la Prosecretaría no se registra participación, aunque sí se reconoce la importancia del instrumento como espacio de gobernanza para alinear políticas nacionales con necesidades locales.

Coinciden en que el CCL es una herramienta útil para articular políticas públicas, pero identifican un déficit de participación más amplia y representativa de la Intendencia, sugiriendo que se amplíe la mirada sectorial y se incorpore una visión más transversal que contemple no solo la ruralidad, sino también MIPYME, innovación y emprendedurismo y se integre quizás a los alcaldes de los municipios.

Expectativas de participación: Las direcciones coinciden en que la participación en el CCL es valiosa para fortalecer la interacción interinstitucional, sumar esfuerzos y dar respuesta a necesidades locales. Desde Desarrollo Productivo se destaca la importancia de unir capacidades y recursos para concretar acciones que difícilmente se lograrían de forma individual. Turismo, si bien reconoce la relevancia institucional de participar, plantea la necesidad de que estos espacios pasen de ser meramente deliberativos a ámbitos más ejecutivos y orientados a resultados tangibles, sugiriendo invertir la lógica: que las instituciones identifiquen necesidades concretas y articulen la ejecución de soluciones prácticas y reales. Ambiente subraya que su participación es clave para integrar la perspectiva ambiental y la economía circular dentro de la agenda productiva y de empleo. Finalmente, desde la Prosecretaría se valora la participación como una oportunidad para ampliar la visión institucional, tomar conciencia de otras realidades territoriales y enriquecer la planificación local, reconociendo que la Intendencia tiene un rol estratégico como articuladora de políticas que impactan directamente en la población, la economía y el territorio.

Instancias de formación en DEL y Gobernanza: Desde estas direcciones se coincide la importancia estratégica de fortalecer capacidades para abordar los desafíos del desarrollo local desde una perspectiva más amplia y articulada. Desde Desarrollo Productivo se destaca la necesidad de incluir no solo a los directores sino también a los equipos técnicos, para ampliar la llegada territorial y mejorar la calidad de los aportes. Subraya la necesidad de contar con información oportuna sobre proyectos y fondos disponibles a nivel nacional. Desde Turismo se valora especialmente la formación en gobernanza para ordenar la planificación sectorial y territorial, con énfasis en la creación de mesas de trabajo por rubro que fortalezcan a los operadores locales. Se plantea la necesidad de educar previamente a los actores en funcionamiento y roles dentro de cámaras y asociaciones, evitando errores de experiencias anteriores que fracasaron por desconocimiento organizativo. La Dirección de Ambiente subraya

la capacitación como un requisito clave para profesionalizar y modernizar perfiles laborales, especialmente de jóvenes, vinculando nuevas tecnologías con la sostenibilidad y la economía circular. Desde la Prosecretaría, se señala que estas instancias contribuyen a ampliar la comprensión del desarrollo local, integrando dimensiones sociales y ambientales. Se enfatiza la necesidad de fortalecer la capacidad política y técnica de quienes toman decisiones para asegurar un enfoque más integral, informado y efectivo

Observaciones: La participación de la Intendencia en el CCL ha sido parcial y desigual entre direcciones. Se reconoce su potencial como espacio de articulación y gobernanza territorial, pero hay consenso en que falta una participación más activa, representativa y estratégica. Se plantea la oportunidad de ampliar el enfoque del CCL más allá de lo rural, integrando dimensiones como Mipymes, innovación, emprendedurismo y una integración de los alcaldes. Coinciden en que es clave consolidar el CCL como espacio de coordinación interinstitucional. Sin embargo, este espacio debe ser operativo, y que priorice resultados concretos y acciones medibles. Turismo enfatiza que debe evitarse la repetición de encuentros meramente deliberativos sin impacto real. Ambiente destaca la oportunidad de insertar transversalmente la perspectiva ambiental y la economía circular. Desde la Prosecretaría se subraya el valor del CCL como radar para ampliar la agenda y enriquecer la planificación estratégica.

A su vez, se visualiza una coincidencia en cuanto a la necesidad de estas instancias de formación en temas de gobernanza. Desarrollo Productivo propone involucrar equipos técnicos para garantizar impacto territorial real y exige mejorar el flujo de información sobre fondos y proyectos nacionales. Turismo destaca la necesidad de formar a actores sectoriales en trabajo asociativo previo a conformar cámaras o gremiales, para evitar repetir fracasos organizativos. Ambiente apunta a profesionalizar perfiles laborales, especialmente de jóvenes, vinculando tecnología y sostenibilidad. Desde la Prosecretaría señala que es clave potenciar las capacidades políticas y técnicas para comprender y abordar el desarrollo de manera integral.

Gremios y Sindicatos

➤ **Plenario Intersindical de Trabajadores – Convención Nacional de Trabajadores (PIT-CNT)**

Vínculo con el CCL: La actual directiva del PIT-CNT no ha participado hasta el momento en las instancias del CCL, y manifiesta desconocer si existieron participaciones por parte de representantes anteriores.

Expectativas de participación: Se valora positivamente la apertura de estos espacios en la actualidad, considerando que la incorporación de nuevos integrantes permite distribuir responsabilidades de manera más equitativa, evitando la sobrecarga de tareas en pocas personas. Resaltan la importancia de que puedan participar otros compañeros de la directiva. Se señala que la participación del sindicato en estos ámbitos de diálogo y coordinación interinstitucional es clave para el fortalecimiento del colectivo de trabajadores. Señala que toda instancia que contribuya a mejorar el entorno laboral y sindicalizado es considerada valiosa y se aprovecha al máximo. Asimismo, destaca que los temas que nutren estos espacios surgen directamente del plenario, lo que refuerza la pertinencia y el impacto de la participación sindical en las mesas de desarrollo y otras instancias de articulación.

Instancias de formación en DEL y Gobernanza: Valoran como importantes contar con estas instancias de formación para fortalecer las capacidades de los actores sindicales. A su vez, resaltan la necesidad de ampliar la agenda temática, sugiriendo incluir aspectos como la calidad del empleo, la regularización laboral, la promoción de la industria nacional, la salud laboral, y la problemática de vivienda y acceso a tierras, señalando que históricamente estos temas no han contado con suficiente presencia de actores clave, como el Ministerio de Vivienda.

Observaciones: Se aprecia que en la actual directiva del PIT-CNT no se ha participado hasta la fecha en las instancias del CCL y se desconoce si hubo participación de representantes anteriores. Se valora positivamente la apertura reciente de estos espacios, y se considera fundamental que participen varios miembros de la directiva para fortalecer el colectivo sindical. La participación en espacios de diálogo y coordinación interinstitucional se entiende como clave para mejorar el entorno laboral y sindical, con temáticas que emergen directamente del plenario y que refuerzan la pertinencia de la participación sindical en las mesas de desarrollo y otras instancias. Se reconoce la importancia de contar con instancias formativas para fortalecer capacidades sindicales y territoriales. A su vez, se destaca la necesidad de ampliar la agenda de temas, incorporando calidad del empleo, regularización laboral, promoción de la industria nacional, salud laboral y problemáticas relacionadas con vivienda y acceso a tierras, áreas que históricamente han carecido de suficiente atención de actores institucionales clave.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A partir del análisis de los aportes recogidos en las entrevistas especialmente en el Bloque II, que aborda el vínculo de las instituciones con el CCL, queda claro que este espacio posee un gran potencial para consolidarse como actor clave en la gobernanza territorial. Se reconoce su capacidad para articular políticas, actores y recursos con el fin de promover un desarrollo integral. No obstante, la participación ha sido desigual e intermitente, lo que ha dificultado la consolidación de un trabajo coordinado, sostenido y efectivo.

Las instituciones valoran al CCL como un ámbito útil para la coordinación y el diálogo, pero advierten que aún no funciona de manera plenamente operativa ni transversal. La dinámica actual tiende a centrarse en el debate más que en la acción, y persiste la carencia de una estrategia clara que permita traducir los acuerdos en resultados concretos, adaptados a las necesidades reales del territorio. Aunque existe un amplio consenso en que el CCL tiene potencial para articular agendas institucionales, se requiere una estrategia de articulación más eficaz para evitar duplicidades, canalizar demandas y promover sinergias entre actores diversos.

Del relevamiento institucional surge también un desequilibrio entre actores públicos y privados. Si bien ambos sectores están representados, prevalece una sobrerrepresentación del sector público, en detrimento de gremios empresariales, cooperativas y organizaciones sociales. Esta asimetría limita la diversidad de enfoques y obstaculiza una apropiación social más amplia del CCL. Se advierte, además, una necesidad compartida de ampliar la representatividad, incorporando con mayor fuerza a actores como la Intendencia, las Mipymes, los municipios y referentes territoriales. Igualmente, se destaca la importancia de integrar enfoques

transversales que incluyen dimensiones ambientales, economía circular e innovación social y tecnológica.

Varias instituciones con capacidades estratégicas (como DINA, MIDES, MGAP o el INC) reconocen su limitada participación, lo que refleja un vacío de articulación que podría derivar en desaprovechamiento de herramientas y pérdida de oportunidades para el desarrollo local.

En cuanto a las instituciones educativas y de investigación, aunque su vínculo ha sido intermitente, reconocen el valor del CCL como espacio para diseñar proyectos conjuntos que fortalezcan tanto la oferta académica como la inserción territorial. En este sentido, el Campus Interinstitucional aparece como un recurso con alto potencial transformador, que podría operar como incubadora de innovación y formación si logra articularse de manera sistemática con el CCL.

Por su parte, las entidades de empleo y formación reconocen al CCL como un espacio estratégico para la coordinación, aunque con niveles dispares de vinculación. Ambas coinciden en que fortalecer capacidades en desarrollo económico local y gobernanza es clave para mejorar la planificación y la incidencia efectiva.

Las agencias y organismos de desarrollo productivo muestran distintos grados de compromiso y vinculación, pero en general valoran al CCL como un espacio de planificación estratégica y construcción colectiva. Hay consenso en formar sobre temas vinculados a cadenas de valor, economía circular, transformación digital e innovación.

Los ministerios participantes reconocen la pertinencia del CCL, aunque con niveles variados de involucramiento, y expresan interés en ampliar la formación hacia temáticas emergentes que respondan a los desafíos actuales.

Cooperativas y asociaciones reconocen el potencial del CCL, pero su participación aún es débil y poco estructurada, lo que plantea el desafío de convertir el discurso asociativo en agendas claras y proyectos concretos.

Desde el gobierno departamental, la participación ha sido dispar, con percepciones de poco impacto en algunos sectores, aunque existe interés en fortalecer el vínculo y en que la formación incluya no solo a referentes sino también a técnicos.

Por último, el PIT-CNT, si bien reconoce que no ha tenido una participación activa reciente, expresa gran interés en integrarse al CCL. Destaca la oportunidad que representa este espacio para visibilizar temas estructurales del mundo del trabajo, y propone una agenda formativa más amplia, vinculada a empleo, salud laboral, acceso a la tierra y vivienda.

Por otro lado, se identifica un consenso generalizado respecto a la importancia estratégica de la formación en Desarrollo Económico Local y Gobernanza, aunque con enfoques y prioridades diversas. Las necesidades formativas abarcan desde contenidos básicos (como gobernanza y planificación) hasta temáticas avanzadas, tales como inteligencia artificial, bioeconomía y economía circular. A esto se suman otras áreas clave que requieren una mayor territorialización de los contenidos, vinculadas al trabajo, el medio rural, los productores, y la formulación de proyectos, entre otras.

Asimismo, se destaca la necesidad de que esta formación se aborde en clave de acción, es decir, que contribuya efectivamente a la generación de proyectos, estrategias y capacidades prácticas, evitando que quede limitada a una dimensión meramente simbólica o teórica. En este

sentido, se enfatiza la importancia de incorporar metodologías activas, que incluyan el análisis de casos reales, el desarrollo de talleres y el abordaje de herramientas para la formulación de proyectos o el diagnóstico de cadenas de valor.

En síntesis, si bien el CCL ha transitado una etapa fundacional con avances relevantes, desafíos y valiosos aprendizajes, el momento actual representa una oportunidad clave para dar un salto cualitativo en su consolidación como plataforma efectiva de articulación territorial. Lejos de plantearse como una disyuntiva tajante, el desafío es potenciar el camino recorrido superando ciertas limitaciones que han condicionado su accionar, para avanzar hacia un modelo de gobernanza más operativo, inclusivo y estratégico. Este camino requiere, sin duda, voluntad política, compromiso institucional y un rediseño de estrategias que fomenten una coordinación real, formación permanente y un mejor acceso a recursos para concretar soluciones prácticas y reales a las demandas del territorio. Solo así el CCL podrá evolucionar desde su rol consultivo hacia una instancia con mayor capacidad de incidencia territorial, transformándose en un actor clave para articular políticas, promover iniciativas conjuntas y catalizar alianzas estratégicas que respondan de forma efectiva a las demandas del territorio. A partir de estas conclusiones, se plantean recomendaciones orientadas a consolidar y optimizar el funcionamiento del CCL, haciendo de él un espacio más inclusivo, operativo y orientado a resultados concretos.

Recomendaciones:

→ Fortalecer la institucionalidad y la coordinación:

- Definir y formalizar roles y responsabilidades (institucionales) de cada actor dentro del CCL para garantizar continuidad.
- Asegurar la participación estable de instituciones clave (educativas, ministerios, sindicatos, cooperativas), mediante delegación clara y rotación planificada.
- Reactivar la participación en organismos que se fueron alejando (ej.: INC, MIDES, MGAP) con lineamientos concretos para trabajar.
- Consolidar a la ADT como actor articulador y referente técnico-operativo del proceso del CCL.

→ Gobernanza operativa y concreta:

- Generar una agenda de trabajo en conjunto, con objetivos claros, plazos definidos, responsables y recursos asignados.
- Implementar mesas técnicas de trabajo para transformar la deliberación en acciones concretas.
- Incluir evaluaciones periódicas de avances, identificando aprendizajes y áreas de mejora.

→ Potenciar la articulación intersectorial y territorial:

- Articular mejor academia, sector productivo y gobierno mediante proyectos piloto y mecanismos de inserción laboral de estudiantes (pasantías, prácticas)

- Promover la integración de nuevos sectores/actores: sector agropecuario, Mipymes, referentes de municipios (alcaldes/ referentes de juntas locales).
- Reactivar la Mesa de Desarrollo Local como complemento estratégico, diferenciando roles: CCL desde un espacio técnico-operativo, Mesa de Desarrollo como espacio de planificación estratégica.

→ **Instancias de formación:**

- Diseñar ciclos formativos sostenidos en el tiempo, alineados con diagnósticos locales y dirigidos a perfiles clave del territorio.
- Ampliar contenidos de los temas: competencias digitales, marketing, bioeconomía, sostenibilidad, economía circular, economía plateada, transformación digital, cuestiones del sector empleo (calidad de empleo, seguridad laboral, promoción de la industria nacional, acceso a vivienda y tierras, salud ocupacional).

→ **Consolidar una visión regional y de cooperación ampliada**

- Tejer redes con otras instituciones de la región, agencias de desarrollo y organizaciones similares para escalar buenas prácticas y articular cadenas de valor más allá del departamento (conocer experiencias).
- Identificar sinergias con actores nacionales y regionales para aprovechar recursos y complementar agendas (conocer llamados, proyectos, convocatorias que permitan una cercanía a las necesidades y demandas locales).

→ **Evaluación y monitoreo del proceso:**

- Implementar herramientas de monitoreo y sistematización para valorar la incidencia real sobre la población objetivo, por grupos de trabajos, temáticas, áreas.
- Considerar incorporar indicadores de proceso (cómo se hacen las cosas) y de resultado (qué se logra efectivamente).

Aspectos operativos para su funcionamiento (alcanzables)

- Desarrollar una estrategia de comunicación interna y externa para posicionar al CCL como espacio articulador y motor de desarrollo (boletines, redes, informes públicos, mayor presencia en medios locales).
- Documentar y comunicar resultados concretos de forma sistemática (proyectos, alianzas, capacitaciones).
- Financiamiento: Gestionar fuentes de financiamiento específicas (fondos departamentales, nacionales o internacionales) para proyectos impulsados desde el CCL.
- Establecer un presupuesto operativo mínimo y previsible para el funcionamiento del CCL (logística, personal de apoyo, sistematización).
- Explorar alianzas público-privadas para financiar acciones concretas o ciclos formativos.

Las recomendaciones aquí planteadas deben entenderse como parte de una estrategia integral, que combine visión de largo plazo con acciones concretas y medibles a corto plazo.

BIBLIOGRAFÍA

- ANDE. (2023). Llamado a agencias de diseño o profesionales independientes para la realización de la identidad del Programa Centros Pymes. <https://www.ande.org.uy/institucional/trabaja-con-ande/otros-llamados/item/llamado-identidad-centros-pymes.html>
- Batthyány, K., Cabrera, M., Alesina, L., Bertoni, M., Mascheroni, P., Moreira, N., & Rojo, V. (2011). Metodología de la investigación para las ciencias sociales: apuntes para un curso inicial. Disponible en: https://www.cse.udelar.edu.uy/wp-content/uploads/2016/12/01_FCS_Batthianny_2011-07-27-lowres.pdf
- Cal Maseda, V. (2015). *Relacionamiento del entramado institucional del departamento de Tacuarembó para el desarrollo de la competitividad territorial: Estudio de caso*: Tesis de maestría no publicada, Universidad Nacional de San Martín & Universidad Autónoma de Madrid.
- Corbetta, Piergiorgio (2003), Metodología y técnicas de la investigación social, México, McGraw Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., Baptista, M. (2014). Metodología de la investigación. Sexta edición. Editorial McGraw Hill, México DF. Disponible en: <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>
- Puentes, G. N. (2018). La mesa de desarrollo local de Tacuarembó: ¿ una estrategia de desarrollo territorial en clave de gobernanza?. *Desarrollo y Territorio*, (4), 42-49.

ANEXOS

Cuestionario de entrevista para el relevamiento institucional en el marco del proyecto “Fortalecimiento de la Institucionalidad para el Desarrollo Económico Territorial de Tacuarembó”

1. Nombre de la institución a relevar:
2. Referente a quien se entrevista:
3. Cargo que ocupa:
4. Correo electrónico (personal y de la institución):
5. Celular de contacto:
6. Otro contacto de la institución a nivel local:
7. Contacto de la institución a nivel regional:
8. Contacto de la institución a nivel nacional:

Bloque I: Misión, Visión, Objetivos

1. Objetivo principal de la institución/empresa:
2. Actividades que realiza:
3. Actividades vinculadas con el medio u otras instituciones (agendas en común, trabajo en redes):
4. ¿Cómo cree que se articulan los objetivos de su institución con las actividades de desarrollo económico a nivel departamental y/o regional?

Bloque II: Trabajo con el Consejo Consultivo Local

1. ¿Está familiarizado con lo que representa el Consejo Consultivo Local? ¿Ha participado su institución en alguna instancia previa? *(En caso de desconocimiento, se proporcionará una breve explicación).*
2. ¿Considera que la participación de su institución en estos espacios de intercambio podría ser beneficiosa? ¿Qué expectativas tendría al respecto?
3. ¿Considera útil la formación de referentes institucionales en Desarrollo Económico Local y Gobernanza para fortalecer la colaboración interinstitucional? ¿Sugiere algún tema a futuro?