

## **MEMORIA ANUAL 2017**

La Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP) en el año 2017 continuó en su labor, con énfasis en la descentralización territorial y política, presupuesto, evaluación y control de la gestión, y en la planificación a mediano y largo plazo. A nivel interno, se continuó trabajando en el fortalecimiento de las áreas de apoyo.

Pero al mismo tiempo, varias actividades puntuales, vitales para el país, implicaron dedicación y coordinación, como oficina transversal de la Presidencia de la República. Se mencionan a modo de introducción algunas de ellas: coordinación de las reuniones de negociación por la posible inversión de UPM, cierre del proceso de Diálogo Social, coordinación de un grupo interinstitucional de trabajo por la situación de Juan Lacaze y el seguimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

### **DIRECCIÓN DE DESCENTRALIZACIÓN E INVERSIÓN PÚBLICA**

La Dirección de Descentralización e Inversión Pública de la OPP es la estructura orgánica encargada del desarrollo de las prioridades estratégicas asignadas a la descentralización territorial y política y a la inversión como motor del crecimiento y el desarrollo.

En el marco de sus cometidos se organizan las principales acciones 2017, en 4 ejes.

#### **Gestión de Fondos, Programas y Proyectos en relación con los Gobiernos Departamentales**

**Fondo de Desarrollo del Interior:** Creado de acuerdo a lo establecido en el artículo 298 de la Constitución de la República, la fracción disponible para ejecutar por los Gobiernos Departamentales alcanzó en 2017 los \$ 1.337 millones. La inversión pública restante con cargo a dicho Fondo prevista por parte de la Presidencia de la República, MTOP, MGAP y MVOTMA se estima a la fecha en más de \$ 4.850 millones.

Actualmente hay 140 proyectos en ejecución, de los cuales 74% son de infraestructura.

La Comisión Sectorial de Descentralización aprobó durante 2017, 76 nuevos proyectos por un total de \$ 1.540 millones, varios de los cuales continuarán ejecutándose en 2018.

**Programa de Caminería Rural:** En el marco de los diversos proyectos presupuestales que componen el programa de apoyo a la caminería rural departamental, se disponibilizaron un total de \$ 1.063 millones.

Dichas sumas son aplicadas en 72 proyectos en ejecución y la intervención en mantenimiento (al 30 de noviembre) en 10.559 km de caminos.

Se firmó el Contrato de Préstamo entre el BID y la República Oriental de Uruguay, en donde se acordaron los términos y condiciones de ejecución de un programa de caminería rural de USD 75 millones, que constituye la primera operación de una Línea de Crédito Condicional de USD 300 millones a 20 años que tiene como objetivo desarrollo de programas para la mejora de la productividad a través de la construcción, mejoramiento, rehabilitación y mantenimiento de la red de caminos rurales, así como la mejora de la movilidad de carga y de personas.

Se han elaborado , 19 Programas Departamentales de Gestión Vial los cuales han iniciado la etapa de presentación pública final. Los mismos constituirán la base del Programa Nacional de Apoyo a la Caminería Departamental.

**Programa de Mejoramiento del Alumbrado Público:** El Gobierno Nacional subsidia el 40% de los consumos medidos del alumbrado público de las Intendencias de todo el país. Los pagos por este concepto ascendieron en 2017 a \$ 420 millones.

Durante 2017 fueron sustituidas más de 10.000 luminarias de mercurio y el parque de luminarias eficientes se incrementó en casi 17.000 unidades.

**Programa de Desarrollo y Gestión Subnacional (PDGS):** Se trata de un programa con financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el gobierno nacional y los gobiernos departamentales.

Al cierre del ejercicio se culminaron 30 obras y 8 se encuentran en ejecución.

Se firmó un nuevo Contrato de Préstamo entre el BID y la República Oriental del Uruguay, en donde se acordaron los términos y condiciones de ejecución del Programa de Desarrollo y Fortalecimiento de la Gestión Fiscal y de Servicios Subnacionales (PDGSII), el cual constituye la primera operación de una Línea de Crédito Condicional a 20 años por USD 300 millones, con el objetivo de contribuir a la inversión pública y la gestión fiscal de los gobiernos.

En el presente año fueron licitadas las primeras cinco obras, de las cuales 3 de ellas comenzarán en el mes de enero de 2018.

En el componente de apoyo a la gestión, se destaca la adhesión de 14 Gobiernos Departamentales al sistema de información financiera (SIFI) dirigido al establecimiento de criterios comunes de registro contable, una estructura única para el procesamiento de los datos (software); y la generación de información con un esquema similar que contribuya a lograr información comparable así como el manejo de la recaudación de tributos.

Adicionalmente, se implementaron 5 proyectos con enfoque en gestión por resultados diseñados para dar solución a problemas de gestión puntuales pero replicables dentro de las Intendencias. Además se culminaron los trabajos dirigidos a contar con Guías de apoyo a la Gestión de Riesgos - en conjunto con

SINAE- y las Guía Metodológicas de las Herramientas de Gestión Territorial - en conjunto con DINOT-.

La ejecución de créditos presupuestales del programa en 2017 será una cifra del orden de los \$ 435 millones.

### **Programas de apoyo al proceso de Descentralización**

**Fondo de Incentivo a la Gestión Municipal (FIGM):** En el marco de una estrategia de fortalecimiento institucional de los Municipios, que promueve y exige el uso de herramientas de planificación, medición y evaluación de la gestión, con el diseño establecido por la Ley de Presupuesto Nacional y la distribución acordada por la Comisión Sectorial de Descentralización, en 2017 se realizaron transferencias con destino a los programas presupuestales de los 112 Municipios de todo el país que alcanzaron a los \$ 708 millones - 60% más que en 2016-.

Los 112 Municipios cuentan con un Plan Quinquenal Municipal; el Plan Operativo Anual 2017 y realizaron informes de avance de gestión semestrales.

Culminó el primer ciclo anual de Compromisos de Gestión entre Intendencias y Municipios con la aprobación de la Comisión Sectorial de Descentralización del acceso a los recursos correspondientes para todos los que alcanzaron las metas establecidas.

**Proyectos "+ Local":** Mediante el programa Uruguay Integra se promueve la profundización del proceso de descentralización, desarrollando acciones de fortalecimiento institucional y apoyando iniciativas municipales.

Se financió y apoyó a nivel de los Municipios del país 105 proyectos: 30 proyectos "+ Local V Primera Experiencia en Gestión", 30 proyectos "+ Local Espacios Públicos", 22 Proyectos de "Agendas Municipales de Cultura" con 37 Municipios y en el marco del convenio con Unión Europea, 23 proyectos de Desarrollo Sostenible y Equidad que involucraron a 56 Municipios.

**Fortalecimiento Institucional de los Municipios:** Se implementó y diseñó la plataforma "Municipio Digital" ([www.municipios.gub.uy](http://www.municipios.gub.uy)) que constituye un sitio de referencia en materia de información relevante para los Municipios y sus equipos de gestión. La plataforma difunde noticias, convocatorias, la oferta de Capacitación en Línea, acciones vinculadas al Fondo de Incentivo a la Gestión Municipal, actas de los Concejos Municipales, datos de contacto, servicios, e información cultural vinculada a los 112 Municipios del país. Un total de 18 Municipios administran actualmente sus micrositios en la plataforma de Municipio Digital, todos ellos fueron capacitados por OPP para gestionar los contenidos.

En materia de capacitación se ha trabajado en dos modalidades: presencial y a distancia. Se diseñó e implementó un sistema de capacitación en línea con el objetivo de fortalecer el gobierno y la gestión municipal así como también promover el ejercicio activo de la ciudadanía. El Plan de Capacitación se organiza en base a tres áreas temáticas: desarrollo, descentralización y participación.

**Observatorio Territorio Uruguay:** Con el objetivo de generar y difundir información y conocimiento sistemático para una mejor comprensión de los diversos contextos territoriales del país, contribuir al diseño de políticas y a una gestión transparente de la información, se continuó difundiendo estadísticas territoriales, perfiles departamentales y municipales así como reportes y estudios diversos vinculados al territorio.

Se lanzó el Módulo de Finanzas Subnacionales el cual permite acceder a toda la información de las finanzas de los Gobiernos Departamentales y Municipales ([www.otu.opp.gub.uy/finanzas](http://www.otu.opp.gub.uy/finanzas)). Además, se actualizaron 200 indicadores y se realizaron 13 estudios especiales.

**Mirador Ciudadano:** Es una iniciativa de transparencia activa dirigida a poner de manifiesto el avance de los proyectos y obras en el territorio nacional, de forma tal de facilitar el acceso a la información a vecinos, intendentes, alcaldes, concejales y comunicadores. Actualmente se puede acceder en [www.miradorciudadano.opp.gub.uy](http://www.miradorciudadano.opp.gub.uy) a 615 proyectos, de los cuales 237 se encuentran en ejecución.

**Apoyo al Plenario de Municipios:** En el marco del acuerdo con PNUD/ Programa Articulación de Redes se apoya a la Mesa del Plenario de Municipios como actor político relevante a nivel local y nacional. El apoyo se traduce en el aporte en materia de capacitación, a la planificación, financiamiento de secretaría y recursos materiales, comunicación, entre otros.

**Apoyo al Congreso de Intendentes:** A través del Programa Mejora de Gestión, Seguimiento y Evaluación del Fondo de Desarrollo del Interior con PNUD, la OPP apoya al Congreso de Intendentes en la financiación de recursos técnicos que asistan a las distintas bancadas de Intendentes en los procesos de definición, formulación y seguimiento de proyectos.

#### **Programas de apoyo al Desarrollo Territorial**

**Proyectos de Desarrollo Económico:** El Programa Uruguay Más Cerca apoyó y dio seguimiento a 27 proyectos con instituciones de todo el país, dirigidos al fomento de procesos de formalización, desarrollo de emprendimientos, mejoras de gestión y comercialización, fortalecimiento de capacidades para el territorio a través de capacitaciones a estudiantes y técnicos y/o funcionarios institucionales, entre otras. El mismo ha significado una inversión acumulada a 2017 en el orden de los \$ 29 millones, la cual abarca a más de 80 localidades, y 50 instituciones, alcanzando a 1.930 beneficiarios (emprendedores, productores, estudiantes, técnicos y/o funcionarios).

**Apoyo a las Unidades de Desarrollo de Gobiernos Departamentales:** Uruguay Más Cerca en asociación con el programa ART de PNUD ha desarrollado una línea de apoyo a procesos de planificación estratégica y financiamiento de iniciativas surgidas a partir de dichos procesos en Rivera, Rio Negro, Rocha, Paysandú, Tacuarembó, Soriano y Treinta y Tres con el objetivo de fortalecer las capacidades de las Unidades de Desarrollo de Gobiernos Departamentales. La experiencia ha sido premiada por la Comunidad de Profesionales y Expertos en Latinoamérica y el Caribe en Gestión para resultados en el Desarrollo (CoPLAC-GpRD) del Banco Interamericano de Desarrollo.

**Articulación para el desarrollo:** Uruguay Más Cerca despliega su actividad en el territorio apoyando la interinstitucionalidad para el desarrollo, complementando y articulando acciones con instituciones nacionales como UTU, UTEC, UDELAR (FCEA y NIEDT) e INACOOOP. Estas acciones están dirigidas a la formación de capacidades técnicas y apoyo a los procesos de innovación territorial, la cultura emprendedora y el apoyo a procesos cooperativos a nivel nacional.

**Competitividad Territorial:** En convenio con ANDE se han seleccionado 8 proyectos locales que fomentan la competitividad territorial. La elaboración de las bases así como de los demás materiales para el mismo han sido diseñados por los equipos técnicos de ambas instituciones (Uruguay Más Cerca – OPP y ANDE) con apoyo de la CEPAL. Dichos proyectos están siendo apoyados financieramente por ANDE (implicando una inversión en el orden de los \$ 10 millones) y de manera técnica por los equipos de ANDE y Uruguay Más Cerca.

**Electrificación Rural:** En el marco del programa de promoción, llevado adelante por la Comisión Interinstitucional de Electrificación Rural, 194 hogares recibieron subsidios y accedieron a la electrificación, implicando una extensión de la red de 300 km. Asimismo, se aprobaron los subsidios para 38 nuevos grupos de electrificación rural (371 hogares, a través del tendido de 528 kilómetros de red).

**Convenio OPP-UTE-ACA:** se ejecutaron obras por \$ 77:395.254 lo que implicó el tendido de 120 kilómetros de líneas de media tensión.

### **Inversión Pública**

**Sistema Nacional de Inversión Pública:** El Sistema Nacional de Inversión Pública ha registrado en 2017, 348 proyectos correspondientes a organismos del Presupuesto Nacional y las Empresas Públicas, y 86 proyectos de ejecución por los gobiernos departamentales con financiación del Presupuesto Nacional.

**Proyectos de Participación Público Privada:** De acuerdo con la Ley N°18.786 y decretos reglamentarios, se evaluaron desde el punto de vista socioeconómico estudios de factibilidad de 3 proyectos viales promovidos por el MTOP (Circuitos 5, 6 y 7) y 2 proyectos de infraestructura educativa de ANEP y ANEP-INAU. Se acordaron las bases para los documentos de evaluación del Proyecto Hospital de Clínicas de la UDELAR (posteriormente retirado como iniciativa PPP) y de Vivienda Social del MVOTMA. Asimismo se aprobaron las Bases de Contratación y Borrador del Contrato de los proyectos viales antes mencionados (C7 aún en estudio), los proyectos educativos y el proyecto ferroviario “Ferrocarril Central”. Además se realizó el seguimiento de la ejecución del proyecto “Unidad de Personas Privadas de Libertad de Punta de Rieles” y conformó el grupo de seguimiento del contrato del corredor 21-24 en el marco del Art 4 del Decreto 017/012. OPP participa en el seguimiento del proceso licitatorio de todos los proyectos, colaborando con las comisiones técnicas en la redacción de respuestas, aclaraciones y comunicados.

**Fondo para la Convergencia Estructural del MERCOSUR (FOCEM):** En el marco del Fondo para la Convergencia Estructural del MERCOSUR, se recibieron en 2017 U\$D 16 millones que se destinaron a Rutas (95%) y Proyectos de Competitividad (5%), restando aún U\$D 102,44 millones comprometidos en

Convenios de Financiamiento de proyectos que se encuentran en ejecución (69% para Vías Férreas y casi 31% Rutas y Saneamiento).

Se aprobaron cuatro Proyectos de Rehabilitación de Ruta 30 por más de 100km (U\$D 25,76 millones y Contrapartida Local U\$D 14,35 millones).

## **PRESUPUESTO, CONTROL Y EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN**

La Dirección de Presupuesto, Control y Evaluación de la Gestión es la estructura orgánica encargada del seguimiento y control del Presupuesto Nacional y de las Empresas Públicas, así como de la evaluación de la gestión de la Administración Central.

En el marco de sus cometidos, durante este año se destacan:

**Proyecto Calidad del Gasto:** En conjunto con el Ministerio de Economía y Finanzas, se trabajó sobre la mejora en la Calidad del Gasto Público. El trabajo desarrollado se articula sobre las siguientes siete dimensiones: revisión del esquema presupuestal, planificación estratégica, fortalecimiento de recursos humanos, sistemas de información, esquemas de incentivos, buenas prácticas y análisis presupuestal.

En estas dimensiones, se agrupan un conjunto de acciones que ambos organismos vienen desarrollando y que están orientadas a continuar avanzando y a mejorar la utilización eficaz y eficiente de los recursos públicos.

### **Presupuesto Nacional**

**Rendición de cuentas:** Se participó en el marco de la Rendición de Cuentas correspondiente al Ejercicio 2016, conjuntamente con el equipo técnico del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), en la actualización, testeado y puesta en producción del Banco de Proyectos para el ingreso de información de evaluación física y financiera de la ejecución de proyectos de inversión de organismos del Presupuesto Nacional y en la elaboración de manuales para los usuarios. Asimismo se trabajó para vincular a los sistemas SNIP-SPE, en la coordinación con MEF-CGN para la comunicación del SNIP con SIIF, en el análisis del articulado del proyecto de Ley en el Sistema de Presentación del Articulado (SPA) y en el asesoramiento al Poder Ejecutivo en todo el trámite parlamentario de la Ley de Rendición de Cuentas.

Se analizó la información ingresada por los Incisos al SNIP referente a la ejecución de proyectos de inversión del Presupuesto Nacional, para la elaboración del Anexo "Planificación y Evaluación – Proyectos de Inversión Presupuestales - SNIP", que se presentó al Parlamento en junio de 2017, con el proyecto de Ley de Rendición de Cuentas y Balance de Ejecución Presupuestal correspondiente al Ejercicio 2016.

**Asignación Presupuestal a Proyectos de Inversión:** Se realizaron las siguientes tareas: revisión de apertura de asignaciones presupuestales 2017 de

proyectos de inversión de todos los organismos del Presupuesto Nacional, análisis relativo al destino a inversiones de las economías generadas en gastos de funcionamiento en 2016, informes sobre propuestas de trasposiciones de crédito presupuestal, cambio de descripción de proyectos, cambios de fuentes de financiamiento, refuerzos de crédito presupuestal a proyectos de inversión y habilitación de nuevos proyectos de inversión.

**Informes:** Otras de las actividades permanentes refieren a la elaboración de informes sobre modificaciones de cupos financieros de suministros de ANCAP de todos los Incisos del Presupuesto Nacional, misiones oficiales al exterior de los Incisos de la Administración Central, asistencia financiera para las Cajas de Jubilaciones y Pensiones Militares y Policiales, Presupuesto 2017 de la Caja de Jubilaciones y Pensiones de Profesionales Universitarios, Presupuesto 2017 de la Administración del Mercado Eléctrico, Presupuesto 2017 del Instituto Plan Agropecuario, y modificaciones sobre precios, tasas y tarifas de los Incisos de la Administración Central.

**Integración en Comisiones:** Se participó en la Comisión de Quebrantos de Caja conjuntamente con la CGN y en la Cámara Compensadora de Suministros, con TGN, CGN, Tribunal de Cuentas, Empresas Públicas, Montevideo Gas y organismos del Presupuesto Nacional.

Se continuó, en coordinación con el equipo técnico del SNIP, en la elaboración de requerimientos pendientes de desarrollo en el Sistema Informático, en lo inherente a inversiones en el ámbito del Presupuesto Nacional, a efectos de la puesta a punto del Banco de Proyectos para: ajustes a instancias Rendición de Cuentas, ingreso de modificaciones para el ejercicio en curso y siguientes, apertura de instancia "Rendición de Cuentas en un Ejercicio", y para la instancia del Presupuesto 2020-2024.

### **Gestión y Evaluación de la Gestión**

**Rendición de Cuentas:** En el marco del Proyecto de Ley de Rendición de Cuentas, se elaboró el "Tomo II - Planificación y Evaluación. Información Institucional" que presenta información sobre objetivos planificados, recursos asignados y resultados obtenidos mediante la acción del Estado. Conjuntamente, en el informe de "Contexto y resultados en áreas programáticas" se aporta un panorama global de las principales áreas de políticas públicas. Esta mirada, trasciende y complementa la planificación estratégica que cada Inciso vuelca al SPE (Sistema de Planificación Estratégica) y que recoge el documento "Información Institucional".

**Sistema de Información del Proceso Penal Acusatorio de Uruguay (SIPPAU):** Se colaboró en el desarrollo e implantación del Sistema de Información del Proceso Penal Acusatorio de Uruguay (SIPPAU), que facilita el cumplimiento de los cometidos de Fiscalía General de la Nación en el marco del nuevo Código de Proceso Penal. Además, se culminó el proceso de fortalecimiento institucional del Fondo Nacional de Recursos (FNR).

**Evaluaciones DID:** Se comenzó la sexta edición de las Evaluaciones DID (Diseño, Implementación y Desempeño) de las siguientes intervenciones de política pública: ITS/VIH-SIDA (MSP), Unidad de Internación para Personas

Privadas de Libertad (UIPPL) Punta Rieles (INR), Producción Familiar Integral y Sustentable (MGAP), Polo Industrial (MI), Turismo Social (MinTur). Se culminó la evaluación de impacto del programa Agua para la Producción Animal (APA).

**Plan Nacional de Desarrollo de Capacidades de Monitoreo y Evaluación:**

Se realizó el lanzamiento del Plan Nacional de Desarrollo de Capacidades de Monitoreo y Evaluación para contribuir al fortalecimiento de las funciones de monitoreo y evaluación de proyectos, programas o políticas públicas dentro del sector público que facilite la elaboración y utilización de evidencias confiables, válidas y oportunas para la toma de decisiones. En dicho marco, se efectuaron talleres de capacitación de Planes de Monitoreo y Evaluación a varias contrapartes de instituciones.

**Portal de Transparencia Presupuestaria:** Se realizó el lanzamiento del Portal de Transparencia Presupuestaria siguiendo los estándares internacionales propuestos por GIFT (Global Initiative for Fiscal Transparency).

**Otras actividades:** En el marco del proyecto SEVEN (Sistema de Estadísticas Vitales, Embarazo y Niñez), se finalizó la aplicación del Sistema de Información Vacunal en conjunto con el MSP; la Comisión de Compromisos de Gestión intervino en la suscripción y evaluación para el pago de los compromisos de organismos de la Administración Central y de organismos que reciben subsidios del Poder Ejecutivo según lo establecido por el artículo 752 de la Ley N° 18.719 y en el marco del Simulador de Políticas Públicas, se realizó la primera etapa de testing de la versión que permite nuevas interacciones entre IRPF, IASS y Renta Básica.

**Empresas Públicas**

Se realizaron las siguientes tareas:

Asesoramiento en materia presupuestal de las Empresas Públicas: elaboración y comunicación de Instructivos para la confección de los Presupuestos de las Empresas Industriales, Comerciales y Financieras del Estado. Análisis de las iniciativas presentadas, de las ejecuciones presupuestales así como de las adecuaciones en el nivel de precios.

Asesoramiento en materia de Compromisos de Gestión inter-institucionales EEPP y Poder Ejecutivo, Sistema de Remuneración Variable y Sistema de Remuneración por Cumplimiento de Metas.

Análisis del impacto financiero de las propuestas presupuestales presentadas por las Empresas Públicas.

Preparación y seguimiento en su cumplimiento del Programa Financiero de las Empresas Públicas. Se analiza la información utilizando técnicas cuantitativas y cualitativas, generando devoluciones y ajustes por parte de las Empresas Públicas que son convocadas a las reuniones de seguimiento. El mismo constituye parte del Programa Global del Sector Público a efectos del cumplimiento de las metas macroeconómicas.



Seguimiento y análisis del Presupuesto Quinquenal de Inversiones (por proyecto y fuente de financiamiento) de las Empresas Públicas de acuerdo a las Pautas Metodológicas del SNIP.

Análisis de las propuestas de actualizaciones tarifarias tanto en su nivel como estructura.

Actualización de los registros de Indicadores de Gestión así como también del informe sobre Empresas Públicas que incluye evolución del salario real, evolución del nivel tarifario, cumplidos financieros, inversión, balances, ratios, etc.

Registro y control de las donaciones efectuadas por las Empresas Públicas y de los contratos de arrendamiento de obra y servicios por parte de las Empresas del Estado.

Recopilación de las misiones oficiales de los funcionarios de las Empresas Públicas, de acuerdo con lo previsto por el Decreto N° 148/992 de 3 de abril de 1992.

Análisis de Balances de las Empresas Públicas y de las privadas propiedad de Empresas Públicas, incluidos los Balances Consolidados preparados de acuerdo con las normas contables adecuadas.

## **PLANIFICACIÓN DE MEDIANO Y LARGO PLAZO**

La Dirección de Planificación tiene por cometido central trabajar en la elaboración de la Estrategia Nacional de Desarrollo Uruguay 2050. Con esta Estrategia, se busca establecer las bases para que Uruguay se encamine hacia un proceso sostenido de desarrollo, que combine crecimiento económico sustentable con justicia social. Esto requiere adoptar una visión integrada que articule políticas macroeconómicas, productivas, sociales y ambientales.

Con el fin de adoptar esta visión integral del desarrollo, que promueva la articulación interinstitucional para definir políticas para el desarrollo, se trabaja con un modelo de planificación estratégica a largo plazo que genera insumos para decisiones estratégicas en el presente que impactan en el mediano y largo plazo. Para ello, se están desarrollando dos estudios prospectivos principales y tres transversales alineados con la visión integral del desarrollo sostenible:

**Cambio demográfico y sus consecuencias económicas y sociales:** Se presentó el primer producto de este proceso, en el que se elaboraron 8 escenarios demográficos para Uruguay al 2050 que establecen el espacio de lo posible en relación a las tres variables que determinan el proceso de cambio demográfico que está viviendo el país: esperanza de vida, fecundidad y migración. Dicho informe, además de anticipar las posibles evoluciones demográficas del país, todas signadas por el proceso de envejecimiento, repasa algunas de las principales implicancias de este proceso en áreas centrales del quehacer nacional. El objetivo de este trabajo fue identificar los escenarios posibles a nivel demográfico dadas distintas hipótesis de comportamiento futuro de las tres variables mencionadas. Además, analizar las implicancias que dichos escenarios

suponen para la definición de políticas públicas de largo plazo en diversas áreas, como educación, mercado laboral, salud, políticas sociales, entre otras. Se realizaron instancias de trabajo a nivel técnico con hacedores de política y académicos en todas estas áreas para determinar los principales desafíos de la planificación sectorial estratégica dados los escenarios demográficos elaborados.

**Prospectiva productiva:** En 2017 se lanzaron 5 estudios prospectivos de los complejos productivos considerados estratégicos para la futura transformación estructural de la matriz productiva, basada en el mejor aprovechamiento de la convergencia tecnológica para la generación de productos de mayor valor agregado:

- **Economía creativa:** Para este estudio prospectivo se conformó una gobernanza integrada por: MEC-DNC, MIEM-DINATEL-DNI-DINAPYME, URUGUAY XXI y ANTEL. Los sectores que contempla el estudio son: Diseño, Audiovisual, Videogames, Música, Editorial, Publicidad y Artes escénicas. Se realizaron 3 talleres con participación de actores públicos y privados de estos 7 sectores para definir las variables claves del desarrollo futuro de los mismos y definir los escenarios alternativos. Se cuenta con un diagnóstico estratégico elaborado, un informe de mapa de actores y un estudio de prospección tecnológica.

Las industrias creativas se determinan por ciclos de producción de bienes y servicios que usan la creatividad y el capital intelectual como principal insumo para la generación de valor económico. El abordaje a la hora de hacer política pública orientada al fomento de estas industrias tiene que tomar en cuenta la compleja relación entre contenidos culturales y las nuevas formas de producción y consumo. El estudio prospectivo mencionado, en el cual ya está definido el escenario meta, busca generar insumos para el diseño estratégico de política pública para fomentar estas industrias que también son transversales a las industrias tradicionales y les proveen de servicios creativos.

- **Economía digital:** Para el abordaje de este estudio prospectivo se está trabajando con ICT4V (centro tecnológico público-privado cofinanciado por ANII) y se conformó una gobernanza también público-privada integrada por MIEM, AGESIC, ANTEL, INEFOP, CUTI, EDU y Transforma Uruguay. Este estudio está siendo co financiado por OPP e INEFOP y cuenta actualmente con estudios de estado de situación de los verticales: salud, bioinformática, transporte, agro, energía y banca, y finanzas. Se realizó un taller de lanzamiento del estudio donde participaron representantes de estos verticales para definir los principales drivers del cada sector.

La economía digital está constituida por la infraestructura de telecomunicaciones, las industrias TIC (software, hardware y servicios TIC) y la red de actividades económicas y sociales facilitadas por Internet, la computación en la nube y las redes móviles, las sociales y de sensores remotos. Se trata, por tanto, de tecnologías que sirven de soporte y motor del desarrollo del conjunto de los sectores productivos apalancando la innovación y facilitando sinergias entre sectores fuertemente creadoras de valor. Representan así un elemento clave de la transformación productiva. El estudio mencionado busca analizar este potencial de la economía digital en 9 verticales: salud, agro, energía, transporte, turismo, logística, comercio, industrias creativas y banca, y finanzas.

- **Energías Renovables:** Para la realización de este estudio prospectivo se está trabajando con expertos locales y la Universidad de Externado (Colombia) con participación activa de la gobernanza conformada por MIEM – DNE y UTE. En 2017 se obtuvieron los siguientes productos: (1) Prospectiva Tecnológica/Mapa Tecnológico, (2) Diagnóstico de Base EERR, (3) Prospectiva Estratégica/Escenario Apuesta.

El análisis prospectivo implica vincular el comportamiento de las energías renovables en el Uruguay con las tendencias tecnológicas mundiales, en el contexto nacional al 2050, de modo de generar una visión de largo plazo que aporte elementos suficientes para su ejecución e implementación en el país. El trabajo está enfocado en el análisis del complejo productivo de Energías Renovables en Uruguay, incluyendo principalmente las fuentes con fines eléctricos actualmente desarrolladas en Uruguay: energía hidráulica de gran porte y pequeñas centras hidroeléctricas, energía solar fotovoltaica, energía eólica, y energía a partir de biomasa de residuos (forestales, agrícolas, sólidos urbanos, industriales).

- **Bioeconomía con base forestal – madera:** Para la realización del estudio prospectivo de este complejo, se contrató a un centro tecnológico finlandés (VTT) y a la Facultad de Ingeniería de UDELAR. Adicionalmente, se conformó una gobernanza integrada por INIA, MGAP, MVTOMA, MIEM y URUGUAY XXI que darán seguimiento al estudio que fue lanzado en agosto de este año y que tiene por objetivo definir las brechas productivas, tecnológicas y sociales del Uruguay en el sector y elaborar una hoja de ruta para su superación. En este sector también se elaborarán escenarios verdes con apoyo del Programa PAGE y una Evaluación Ambiental Estratégica para lo que se firmó un convenio de cooperación técnica con MVTOMA. En 2017 se obtuvieron los siguientes productos de este proceso: (1) Plan de trabajo acordado con VTT, (2) Primer Informe de la Línea de base del sector forestal –madera uruguayo (Financiado vía Uruguay XXI), (3) Aspectos tecnológicos a considerar en el proceso (FING).

La bioeconomía se entiende como la utilización de recursos biológicos renovables para producción de alimentos, materiales y energía. En este marco, la bioeconomía con base forestal - madera es un subsector importante en la búsqueda de la sostenibilidad del uso de los recursos naturales.

- **Turismo:** Se llevó adelante un diagnóstico prospectivo, en conjunto con MINTUR, que identifica las principales tendencias que determinan el futuro de la industria turística en Uruguay y el impacto de la misma para el desarrollo nacional. Se realizaron 5 talleres a nivel de todo el territorio nacional, siguiendo la regionalización propuesta por MINTUR, con la participación de un total de 350 personas. Este estudio es también insumo para la elaboración del Plan de Turismo Sostenible 2030.

En cada uno de estos complejos se analizan variables productivas y comerciales pero también tecnológicas y medioambientales durante todo el proceso prospectivo, que tiene los siguientes productos asociados: diagnóstico estratégico; análisis de tendencias globales, regionales y nacionales; prospección tecnológica;

escenarios futuros posibles, escenario meta y mapa estratégico. El objetivo no sólo es generar insumos para la Estrategia Nacional de Desarrollo sino también que los diferentes productos de los procesos prospectivos sirvan para alimentar los planes y programas de las distintas áreas del gobierno vinculadas a los complejos productivos estudiados. Por eso, OPP ha apostado a procesos prospectivos concertados involucrando actores de distintos niveles de la toma de decisión y de diversos ámbitos institucionales, que garantiza la evaluación multifactorial de las temáticas y la apropiación de los resultados intermedios del proceso por parte de quienes elaboran los planes sectoriales.

En el espacio de intersección entre los procesos demográficos y los tecnológicos/productivos se encuentra la anticipación de posibles impactos del cambio tecnológico en el mercado de trabajo, en lo que se ha dado en llamar Automatización. En ese sentido OPP lideró un estudio, en el que se muestra el estado actual en relación a este proceso en Uruguay y se señalan áreas críticas que las políticas productivas y de reconversión laboral deberán afrontar, de manera de anticipar activamente esta tendencia global, aprovechando sus potencialidades y minimizando sus riesgos.

**Sistemas de género, igualdad y su impacto en el desarrollo:** habiendo realizado el diagnóstico prospectivo en 2016, este año se llevó adelante la fase propiamente prospectiva del estudio en coordinación con INMUJERES. Se realizaron 3 talleres con expertos del enfoque de género en las áreas definidas como más importantes (mercado laboral, salud, educación, violencia, representaciones sociales, sector productivo, tenencia de la tierra, cuidados y sistema político), a partir de los cuales se obtuvieron las variables claves que determinan el futuro sistema de género en Uruguay. Se elaboraron hipótesis de comportamiento futuro de las mismas y se elaboraron 8 escenarios posibles a 2050 con hitos a 2030. Adicionalmente, se realizó una presentación pública de un documento de síntesis de los diagnósticos prospectivos y se realizó la primera instancia del ciclo “Café con futuro” sobre la temática de mujeres en ciencia, tecnología e innovación con el objetivo de generar un espacio de intercambio entre expertos para poner el foco en esta temática.

De esta forma, se generó conocimiento sistematizado para poder anticipar las posibles líneas de políticas a elaborar para reducir las brechas de género en Uruguay con la perspectiva de que esto es fundamental para avanzar en el desarrollo económico y social del país. En este sentido, el estudio sirvió de insumo para la elaboración de la Estrategia Nacional para la Igualdad de Género liderada por INMUJERES que será lanzada el próximo 8 de marzo de 2018.

**Cultura como Motor para el Desarrollo Sostenible:** se están llevando adelante dos ejercicios con distintas metodologías, atendiendo a la cultura en su especificidad como campo de acción particular y en su rol transversal en relación con la definición de valores, creencias y actitudes que impactan en el desenvolvimiento de otras áreas de la realidad social y productiva del país. Estos ejercicios se hicieron en forma conjunta con el Ministerio de Educación y Cultura con el objetivo que sirvan de insumo para la elaboración de una Ley Nacional de Cultura que se está elaborando así como para el debate institucional que hay en curso.

Adicionalmente, se realizó el tercer evento del ciclo “Café con futuro” donde se abordó la pobreza como uno de los aspectos trabajados en el marco del estudio de creencias, valores y actitudes.

**Proceso Visión 2050: Tacuarembó en la Región Norte:** a partir de los diagnósticos elaborados en 2016 en torno a ejes estratégico para el desarrollo de la región (Social, Productivo, Ambiental, Ciencia Tecnología e Innovación y Gobernanza/Institucionalidad), este año se llevó adelante un intenso proceso participativo donde se desarrollaron escenarios por cada uno de estos ejes y se identificaron iniciativas estratégicas para la consecución del escenario apuesta. En el marco de este proceso se obtuvieron 2017 los siguientes productos: (1) Variables Estratégicas y Escenarios, (2) Escenario Apuesta “Visión 2050” y aportes al Mapa Estratégico, (3) Memoria del proceso.

**Sistema de Ciudades:** este año se cerró este proyecto que surge en la Comisión Sectorial de Población de OPP y que se llevó adelante en acuerdo de trabajo con DINOT/MVOTMA y UNFP. Se obtuvo un análisis del funcionamiento del sistema urbano nacional, la dotación de equipamientos y servicios necesarios para asegurar el acceso universal a la educación, salud, transporte y otros servicios urbanos.

## **EL SISTEMA NACIONAL DE TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA Y COMPETITIVIDAD**

El Sistema Nacional de Transformación Productiva y Competitividad (SNTPC) fue creado por Ley 19.472 del 23 de diciembre de 2016, por lo tanto, el año 2017, fue el año de su lanzamiento y consolidación:

Las actividades que se ejecutaron tendientes a la consolidación del Sistema:

- **Gabinete de Transformación Productiva y Competitividad**, se efectuaron reuniones del Gabinete de Transformación Productiva y Competitividad, integrado por los ministros y ministras que integran el SNTPC.
- **Equipo de Coordinación**: Se establecieron reuniones mensuales con los referentes del Gabinete Ministerial y la Secretaría de Transformación Productiva y Competitividad para avanzar en la elaboración del Plan Nacional de Transformación Productiva y Competitividad.
- **Secretaría de Transformación Productiva y Competitividad**: Se designó el responsable de la Secretaría y se conformó un equipo de trabajo.
- **Comunicación**: Se realizó un Plan de comunicación que tuvo como hitos: creación de Manual de Marca, presentación de portal web (<https://www.transformauruguay.gub.uy/es/>) y redes sociales. Posicionar la marca: “Transforma Uruguay”.

**Plan Nacional de Transformación Productiva y Competitividad**: El Plan está integrado por 57 proyectos, estructurado en cuatro áreas de interés: Innovación, Desarrollo de Capacidades (Humanas y Empresariales), Clima de Negocios e Internacionalización.

De los proyectos que conforman el Plan, se inició la ejecución de 29. Se mencionan aquellos Proyectos con hitos cumplidos en 2017: Parques Industriales, Red de Agentes de atracción de Inversiones, Antenas Comerciales, Proexport +, Preaceleración Start Ups, IPPALC, Portal Emprendedor, Atracción de talento, Mejora en el clima de negocios, Facilitación del comercio de mercancías, Sistema de alerta temprana: automatización, Ciencia y tecnología en la producción de alimentos, Centros de Competitividad Empresarial.

## **ACTIVIDADES VARIAS**

**Coordinación interinstitucional por negociación con UPM:** La OPP, por mandato presidencial, continuó en el año 2017 la coordinación interinstitucional que llevó adelante la negociación en la empresa UPM para la instalación de una nueva planta de celulosa en el país. Como resultado de esta negociación, UPM y la República Oriental del Uruguay (ROU) firmaron un contrato que establece los requisitos locales y el desarrollo de infraestructura para una posible inversión en una planta de celulosa en el centro del país.

Las conversaciones entre UPM y ROU abarcaron una serie de temas, incluido el desarrollo de infraestructura, asuntos fiscales y regulatorios, iniciativas de desarrollo rural y educativo, medio ambiente, silvicultura y ordenamiento territorial, así como las condiciones laborales y energéticas.

El contrato de inversión define los roles, compromisos y plazos de ambas partes. Además, describe la hoja de ruta para una posible decisión de inversión por parte de UPM. A partir de ahora, UPM y ROU trabajarán juntos para implementar las acciones acordadas.

**Objetivos de Desarrollo Sostenible:** OPP junto con AUCI e INE, es el organismo público encargado del seguimiento del cumplimiento de los ODS a nivel nacional. En virtud de esto, se organizan y se participa en diversas actividades tendientes a la difusión, seguimiento y cumplimiento de los mismos. En ese marco se realizó un evento y talleres sobre “Oportunidades para el país: Uruguay en la senda de los Objetivos de Desarrollo Sostenible” con expositores nacionales e internacionales. El mismo contó con la participación de funcionarios de la administración pública expertos en la materia y la sociedad civil.

Se coordinó y elaboró el Informe Nacional Voluntario de ODS para la presentación del VNR 2017 (Voluntary National Review) por parte del Director de OPP en la conferencia Foro Político de Alto Nivel de la ONU, en la ciudad de Nueva York.

Se comenzó a elaborar la estrategia y campaña de comunicación vinculada a los logros de Uruguay en el marco de los ODS. Dicha estrategia incluyó materiales audiovisuales, spots para televisión, redes sociales, la creación de un sitio web así como también la articulación con el resto de los incisos involucrados en la temática. La campaña, que aún se encuentra en proceso, incluyó además una intervención fotográfica en la Plaza Independencia durante el mes de diciembre. Se lanzó la marca “#Uruguaysumavalor”, con el objetivo de involucrar y sumar al compromiso de actores públicos y privados al cumplimiento de los ODS. A su vez, se organizó en el interior del país, coincidiendo en las localidades donde

se efectuaron los últimos Consejos de Ministros abiertos, una exposición callejera vinculada a los ODS a modo de difusión.

**Gobierno y Mejores Prácticas de EEPP:** Se trabajó en el análisis de un Gobierno y Mejores Prácticas de las EEPP, efectuando una propuesta, con el objetivo de unificar políticas y criterios, sobre cuál es el rol de las EEPP y los criterios / políticas comunes que se aplicarán.

En este marco, se realizó un 2° taller– con cooperación del Banco Mundial - sobre “Buenas Prácticas en la Gestión de las Empresas Públicas” a fin de analizar los resultados del relevamiento sobre el uso de Indicadores Clave de Desempeño. Como resultado del taller se destaca la elaboración de un Plan de Trabajo a ser desarrollado sobre tres empresas piloto que consiste en i) definición de indicadores clave de desempeño financieros y no financieros, ii) definición de la línea base, iii) determinación de metas y objetivos y iv) vinculación con los Compromisos de Gestión y fortalecimiento de la comunicación. El Taller contó con representantes de las Empresas Públicas, Ministerios de Tutela, MEF, BM y OPP.

**Bienes Inmuebles del Estado:** En diciembre culminó la consultoría destinada a profundizar en el diagnóstico y establecer una Hoja de Ruta para desarrollar un proyecto de Información y Gestión de los Bienes Inmuebles del Estado.

La propuesta contempla aspectos institucionales, legales y organizacionales y un costeo aproximado para desarrollar el proyecto en cinco años. El proyecto se desarrollaría en etapas y como primer resultado intermedio, se aspira a integrar la información de los BIE de la Administración Central para 2019. El Grupo Asesor encargado de este trabajo está integrado por CGN, DNA, DGR, DNC, AGESIC, Secretaría de Presidencia y Escribanía de Gobierno. La ejecución del proyecto está sujeta a decisión de Presidencia de la República.

**Coordinación de reuniones por la situación de Juan Lacaze:** A consecuencia del cierre de FANAPEL, sumado el anterior cierre de Agolán, la situación laboral de la población de Juan Lacaze, ameritó la intervención del Presidente de la República. En este contexto, designó a OPP coordinadora de grupos de trabajo para elaborar y llevar a cabo una estrategia de reactivación de la matriz productiva de Juan Lacaze identificando, en conjunto con las fuerzas productivas y sociales de la ciudad, las oportunidades de capacitación, emprendimiento e inversión para el desarrollo local.

Integraron el equipo de trabajo, el Gobierno Nacional a través de las carteras de Industria, Economía, Transporte, Trabajo, Turismo y OPP, el Gobierno Departamental de Colonia, el municipio de Juan Lacaze y varias agencias del Sistema Nacional de Transformación Productiva y Competitividad: INEFOP, ANDE, INACOOOP, entre otras, junto a actores locales como la Agencia de Desarrollo, el Centro Comercial, el Parque Industrial, el PIT-CNT, el sindicato de la ex FANAPEL, entre otros.

Todos los compromisos asumidos por el Presidente, Dr. Tabaré Vázquez, se activaron en Juan Lacaze. Se continúa trabajando en la concreción de proyectos que impulsen el desarrollo productivo de la localidad.

## **DESAFÍOS PARA EL AÑO 2018**

- Continuar profundizando el proceso de Descentralización en el país fortaleciendo institucionalmente a los gobiernos departamentales y municipales.
- Avanzar en el modelo de Gobierno y Mejores Prácticas de EEPP.
- Profundizar la difusión y la adhesión de actores públicos y privados, para que las acciones que se desarrollen estén en línea con el cumplimiento de los ODS.
- Presentación del Informe Voluntario 2018 de los ODS en el Foro Político de Alto Nivel en Naciones Unidas.
- Ampliar el ámbito de Evaluaciones de Gestión en la Administración Central (evaluaciones DID), continuar con las evaluaciones cuantitativas (resultados e impacto).
- Constituir el Consejo Consultivo de Transformación Productiva y Competitividad como primer paso en la consolidación de una institucionalidad público-privada en las materias de Transforma Uruguay.
- El establecimiento de una modalidad de trabajo conjunto con los Gobiernos Departamentales y otros actores de los territorios, con el objeto de asegurar el alcance nacional efectivo de Transforma Uruguay.
- La promoción de la participación de los entes comerciales o industriales del Estado en el diseño e implementación de actividades de Transforma Uruguay (en particular, ANTEL, UTE, OSE, ANCAP y ANP).
- Avanzar significativamente en la elaboración de la Estrategia Nacional de Desarrollo Nacional 2050.
- Fortalecer internamente a la Oficina de cara a la polivalencia de sus integrantes y a la aplicación de tecnologías de la información y comunicación, en todos sus procesos.