

Relatoría de Seminario Temático

Eje temático	Competitividad
Fecha	17 de junio de 2026
Lugar	Anexo Torre Ejecutiva
Relator/a responsable	Cecilia Muniz, Francesca Repetto, Javier Taks (PRIDES - Facultad de Ciencias Sociales)
Institución Relatora	PRIDES - FCS
Versión	Versión final 26/06/2026

1. Contexto y Encuadre del Seminario

La presente relatoría aborda el Seminario de *Competitividad, transformación e inserción internacional en Uruguay*, realizado el miércoles 17 de junio de 2026 en el Anexo de Torre Ejecutiva. Este abordó el primero de los tres ejes a ser trabajados por la Estrategia Nacional de Desarrollo, a los que le seguirán Productividad y Sustentabilidad.

La jornada se abrió con las palabras de Alejandro Sánchez, Secretario de la Presidencia, y Rodrigo Arim, Director de la OPP, seguidas por la presentación de resultados de la consultoría elaborada por Pricewaterhouse Coopers Ltda. (PwC) sobre competitividad, transformación e inserción internacional en Uruguay. Posteriormente se desarrolló la Mesa 1 sobre Geopolítica e inserción internacional, con la participación de Valeria Csukasi (Cancillería), Juan Carlos Hallak (UBA-CONICET), Isabella Antonaccio (MEF) y Viviana Barreto (Fundación Friedrich Ebert), y luego la Mesa 2 sobre Competitividad y transformación productiva, integrada por Álvaro Lalanne (MEF), Manuel Albaladejo (ONUDI), Jimena Castillo (economista) y Lucía Pittaluga (docente e investigadora).

Objetivos del seminario

1. Discutir sobre estrategias, barreras y oportunidades de competitividad, transformación productiva e inserción internacional del Uruguay a mediano y largo plazo.
2. Discutir lineamientos y desafíos concretos de planificación estratégica y competitividad de cara a la elaboración de una Estrategia Nacional de Desarrollo.
3. Recoger propuestas concretas, políticas y proyectos a llevar adelante en la Estrategia Nacional de Desarrollo en el marco del eje de Competitividad.

2. Síntesis del Seminario

2.1 Mesa de apertura: encuadre político

La mesa de apertura estuvo compuesta por Alejandro Sánchez, Secretario de Presidencia de la República, y por Rodrigo Arim, Director de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP).

Sánchez felicitó la iniciativa, haciendo alusión al diálogo democrático y la estabilidad institucional que caracterizan al Uruguay. Al referirse a la experiencia en planificación que tiene el país, destacó los planes quinquenales de presupuesto, el legado que dejó la CIDE y la reconversión energética eléctrica. A su vez, enfatizó la necesidad de generar consensos y que los planes superen los períodos de gobierno. En una era de velocidad del avance tecnológico, en la cual Uruguay no avanzó a la velocidad de otros países, instó a pensar en cómo se quiere ubicar a Uruguay en las siguientes décadas, remarcando que la decisión no es tecnológica sino política. Planteó que el camino consiste en sofisticar la matriz ya existente, internacionalizar empresas: grandes, pequeñas y medianas, y apostar por otros instrumentos financieros, como fomentar la inversión nacional. Finalmente, remarcó la necesidad de generar riqueza al mismo tiempo que poder redistribuirla.

Por su parte, Arim señaló que Uruguay, país con los mayores ingresos per cápita de la región, se encuentra en la “trampa de los ingresos medios” y que la agenda del desarrollo es compleja. No obstante, remarcó el diálogo que se viene llevando a cabo en el proceso y la inclusión de la ciencia que viene tomando el gobierno. Hizo especial énfasis en las áreas de logística y energía, en particular energías limpias y renovables que no pongan en riesgo a la humanidad. Finalmente, instó a reflexionar sobre qué propone Uruguay al Mercosur, qué tipos de instrumentos podrían tener y cómo adaptarse y aprovechar el acuerdo con la Unión Europea¹, construyendo una agenda propia sin dejar que las inclemencias internacionales terminen obliterando la capacidad de reflexión a nivel interno.

2.2 Presentaciones técnicas.

Mesa 1 – Geopolítica e inserción internacional

Juan Carlos Hallak (UBA-CONICET) planteó tres problemas centrales del desarrollo productivo. Primero, el desbalance entre los dos grandes tipos de instrumentos públicos: las exenciones fiscales (que no están mal en sí mismas) reciben más recursos que los insumos públicos que complementan la acción empresarial (innovación, financiamiento de largo plazo), y advirtió sobre el riesgo de captura y corrupción en estos regímenes, cuestionando si el costo fiscal se justifica frente a lo que se invierte en construir capacidades públicas. Segundo, criticó que las políticas de innovación suelen estar divorciadas de la internacionalización, y sostuvo que productividad y competitividad no deben pensarse por separado: la competitividad es, en el fondo, generar más valor con los recursos disponibles, y solo tiene sentido si se piensa en relación con los mercados externos. Tercero, señaló la falta de coordinación entre instrumentos y la discontinuidad de las políticas, incluso dentro de un mismo gobierno, y la necesidad de un sistema de monitoreo del gasto público para poder priorizar.

Viviana Barreto (Fundación Friedrich Ebert) propuso correr el eje del debate desde *cómo nos insertamos* hacia *desde qué proyecto* de Desarrollo nos insertamos, entendiendo este último como una política pública comprometida y orientada al bien común. Puso el foco en las tensiones del sistema mundial (la disputa hegemónica entre EE.UU. y China) y sus efectos sobre América Latina, así como en la necesidad de proteger las capacidades nacionales y preguntarse

¹ El acuerdo comercial entre Mercosur y la Unión Europea está vigente desde el 1ero de mayo de 2026. Elimina los aranceles de la Unión Europea para el 92% de las exportaciones del MERCOSUR y otorga acceso preferencial para otro 7,5% mediante cuotas y otras modalidades de acceso. Además, amplía la disponibilidad de bienes y servicios en el MERCOSUR. Fuente:

<https://www.mercosur.int/el-mercador-y-la-union-europea-pusieron-en-marcha-su-historico-acuerdo>

quién se apropia del valor generado por el desarrollo. Cuestionó una mirada de la competitividad basada solo en costos, defendiendo que no se deben sacrificar derechos laborales, calidad democrática ni estándares ambientales, y puso como ejemplo la forestación, cuya expansión no se tradujo en empleo de calidad. Para Barreto, la integración regional, particularmente el Mercosur, debe ser central en la Estrategia Nacional de Desarrollo (END), ya que en su perspectiva las inserciones unilaterales dejan al país más vulnerable. También remarcó que los estudios de impacto de los acuerdos comerciales deben presentarse en tiempo y forma, porque su ausencia deslegitima los instrumentos.

Isabella Antonaccio (Ministerio de Economía y Finanzas) sostuvo que lo relevante no es solo qué se comercia sino qué queda en el país, y que la atracción de Inversión Extranjera Directa (IED) debe evaluarse por los encadenamientos productivos y el impacto territorial que genera, no solo por el monto invertido. Si bien destacó la estabilidad institucional de Uruguay como activo frente a un contexto geopolítico incierto, enfatizó que esta no es suficiente para atraer inversiones. A su vez, explicó que desde el MEF se promueven nuevos estándares y buenas prácticas, priorizando proyectos genuinamente sostenibles (no superficiales) que apuesten a la innovación, lleguen a departamentos con menores condiciones relativas y enfoquen en jóvenes, mujeres y personas liberadas. Mencionó también dos evaluaciones en curso (BID y FMI) y el hecho de que el acompañamiento post-inversión a las empresas, antes una buena práctica, ahora es un mandato legal.

Valeria Csukasi (Ministerio de Relaciones Exteriores) llamó a superar debates de hace quince años, como la idea de que Uruguay carece de acuerdos comerciales, y a discutir en cambio las oportunidades concretas que generan los acuerdos vigentes y en negociación. Señaló como desafíos la logística (puerto, transporte, conectividad regional, trámites) y la necesidad de traducir los acuerdos comerciales en empleo y crecimiento concretos. En segundo lugar, el desafío de la institucionalidad, haciendo alusión a romper las "chacras" (compartimentos y superposiciones institucionales) antes que a crear nuevos ministerios o agencias, y a mejorar la articulación entre lo ya existente. Por último, destacó el desafío de la internacionalización, apuntando que Uruguay es tradicionalmente un país de mipymes, cuyo mercado de consumo se encuentra afuera. En ese sentido, la END debería priorizar microrreformas necesarias, como la de la Ley de Competitividad, y no sólo avanzar en grandes reformas.

Mesa 2 – Competitividad y transformación productiva

Álvaro Lalanne (MEF) planteó que la competitividad no puede sostenerse sobre la informalidad ni a costa de impactos ambientales, y que un problema central es el reducido tamaño del mercado uruguayo y su escasa integración regional, que derivan en baja competitividad y en abusos de posición dominante en ciertos sectores. Describió el proyecto de Ley de Competitividad (mencionada por Antonaccio) orientada a mejorar la competitividad y lograr que esto se refleje en la canasta de consumo. Específicamente, el Proyecto de Ley busca simplificar trámites, facilitar el comercio y reformar el órgano de defensa de la competencia para darle autonomía respecto del MEF, recursos propios y capacidad de investigación; pero sin poner en peligro la vigilancia sanitaria y los estándares ambientales. El foco está puesto en las pymes, para las que se ofrecen herramientas como facturación gratuita, descuentos en el registro de productos y mayor interoperabilidad dentro del Estado.

Manuel Albaladejo (ONUDI) cuestionó qué rol debe asumir el Estado: facilitador, conductor o regulador con capacidad de monitoreo y evaluación, señalando que Uruguay parece inclinarse hacia este último, y utilizó el caso de Malasia como referencia. En ese sentido, Albaladejo

enfaticó que es necesario contar con un plantel técnico (tecnócratas) especializado e independiente, ligado a un Ministerio, que ejecute los proyectos que resulten de la END. Subrayó que existen buenas estrategias que no llegaron a implementarse y que se requiere un Estado desarrollista competente, con pragmatismo para adaptar las estrategias de largo plazo y adaptabilidad constante (incluyendo la capacidad de revisión ante sectores que eventualmente no funcionen). Por último, destacó que se debe contar con fuentes de financiamiento diversificadas más allá del Estado: banca de desarrollo, banca pública y cooperación internacional, o incluso que agencias como ANDE puedan tener un rol más activo.

Jimena Castillo (economista) habló de la transformación estructural sostenible como un proceso que requiere coordinación transversal, un rol activo del Estado y financiamiento adecuado, aunque advirtió que el margen de maniobra se redujo por la liberalización financiera y la dependencia de moneda extranjera. Notó que el crédito se orienta cada vez más a personas que a empresas, y propuso instrumentos como políticas macroprudenciales para minimizar la volatilidad de los flujos de capital, fortalecer la banca pública, las finanzas mixtas y los fondos de pensión, previendo qué sectores pueden verse afectados por estas decisiones, como, por ejemplo, posibles trabajadores rezagados.

Lucía Pittaluga (docente e investigadora) destacó la gobernanza y la articulación como claves para la competitividad, valorando el trabajo de PwC sobre el Índice de Complejidad Económica (ICE) como buen punto de partida. Observó que muchas de las actividades identificadas se superponen con planes ya existentes –bioeconomía o economía verde, la estrategia agropecuaria del MGAP, el plan de bioinsumos (que no aparece en las mediciones de complejidad, ya que se trata de la sustitución de importaciones), Plan del INIA, Plan Agropecuario, planes del Ministerio de Ambiente, y que la nueva estrategia debería integrarlos en lugar de partir de cero. Asimismo, destacó como fundamental el plan nacional de género para el desarrollo industrial y la importancia de incorporar una política de género, un sistema de cuidados y de corresponsabilidad en los cuidados. Su principal preocupación fue la "inconsistencia dinámica": la tendencia a poner en marcha iniciativas (como los consejos sectoriales, similares a las misiones productivas) y luego frenarlas por falta de presupuesto o cambios de gobierno, lo cual genera un daño considerable a la credibilidad de las políticas.

3. Consultoría Temática Previa y Contraste con el Seminario

3.1 Nudos y desafíos identificados por la consultoría

El informe de PwC generó su diagnóstico a partir del análisis del Índice de Complejidad Económica, con la metodología de Harvard Growth Lab, una evaluación del marco institucional, regulatorio y un análisis cualitativo a partir de entrevistas a actores con conocimientos profundos sobre competitividad, representantes de los actores definidos en el Ley N.º 20.446 (Estado y organismos públicos, trabajadores, empresarios y academia).

Por su parte, el ICE mide la diversificación y ubicuidad de la canasta exportadora de un país, es decir, cuántos productos exporta de manera competitiva y el número de países que exportan esos mismos productos. El índice será mayor cuanto mayor sea la diversidad y menor la ubicuidad de su canasta exportadora. Los resultados muestran que en materia de posicionamiento, Uruguay ocupa hoy el puesto n.º 74 en el ranking global de complejidad económica, habiendo perdido 22 posiciones desde 1995, con una canasta exportadora todavía concentrada en bienes agropecuarios.

La consultoría identifica nueve barreras transversales: 1) capital humano y desajuste entre educación y trabajo; 2) innovación, digitalización y el sistema de CTI; 3) financiamiento productivo y profundidad financiera; 4) concentración exportadora e integración comercial limitada; 5) carga regulatoria, burocracia y entorno de negocios; 6) mercado laboral y negociación salarial; 7) logística e infraestructura; 8) vulnerabilidad climática de la base productiva y, 9) presión fiscal, demografía, sostenibilidad del gasto y espacio para inversión productiva). Todas estas barreras no operan aisladas sino como un sistema que se refuerza a sí mismo.

La consultoría también remarcó que los servicios profesionales e intensivos en conocimiento crecieron un 73,7% entre 2015 y 2024. Desde ese diagnóstico y desde la premisa de sofisticar la matriz productiva ya existente, se construyó un mapa de cinco dominios de transformación plausibles: química avanzada y ciencias de la vida, agroindustria de mayor elaboración, servicios intensivos en conocimiento, turismo de alto valor y logística, infraestructuras y energía.

Por otro lado, la consultora identifica el reciente Acuerdo Mercosur-Unión Europea como un amplificador de oportunidades y, a la vez, como un "disciplinador temporal" que eleva la urgencia de resolver esas barreras. Las entrevistas no contradicen este diagnóstico cuantitativo, sino que lo enriquecen: sugieren que la limitación de fondo no es la ausencia de capacidades sino la dificultad para coordinarlas, escalarlas y sostenerlas en el tiempo (por ej.: fragmentación institucional, instrumentos duplicados, proyectos piloto que no escalan, etc.).

Finalmente, se presentan 16 líneas de transformación posibles, organizadas en vectores habilitadores (H1 - H10) y vectores sectoriales (S1 - S6)². Los vectores habilitadores se orientan a resolver las barreras transversales, existiendo uno por cada barrera identificada y, adicionalmente, un vector de la gobernanza de la transformación que la consultora entiende como condición necesaria para la implementación del conjunto de vectores. Los vectores sectoriales están dirigidos a construir capacidades productivas en los clústeres identificados como oportunidades de transformación. Estos clústeres fueron identificados con base en la evidencia del análisis de capacidades, los dominios de transformación, la priorización institucional acumulada en las últimas dos décadas y las ventajas comparativas documentadas.

3.2 Contraste: consultoría previa vs. Seminario

En términos generales, el informe de la consultora fue bienvenido por parte de los panelistas.

Comparado con las presentaciones técnicas, hay una coincidencia fuerte mostrando algo así como una validación cruzada: tanto Juan Carlos Hallak (UBA) como Manuel Albaladejo (ONUDI) y Lucía Pittaluga, desde ángulos distintos, llegan al mismo lugar que el informe de PwC: **el problema uruguayo no es de diagnóstico ni de falta de estrategias, sino de implementación, coordinación y continuidad**. Hallak habla del divorcio entre políticas de innovación e internacionalización y de la discontinuidad de políticas incluso dentro de un mismo gobierno; Albaladejo señala explícitamente que "existen buenas estrategias que no llegaron a implementarse" y pide un Estado desarrollista con cláusulas de revisión; Pittaluga llama a esto "inconsistencia dinámica", la tendencia a lanzar iniciativas (como los consejos sectoriales) y

² Específicamente, estos vectores son: H1 Capital Humano; H2 Innovación/CTI; H3 Financiamiento; H4 Inserción Internacional; H5 Carga Regulatoria; H6 Mercado Laboral; H7 Logística; H8 Vulnerabilidad Climática; H9 Presión Fiscal, y, H10 Gobernanza de la transformación. Los sectoriales son: S1 Biofabricación y Ciencias de la vida; S2 Agroindustria sofisticada; S3 Química forestal y Materiales avanzados; S4 Economía digital; S5 Industrias Creativas, y, S6 Turismo de alto valor.

luego frenarlas por falta de presupuesto, dañando la credibilidad de las políticas. Esto es casi un eco literal del diagnóstico de gobernanza del informe.

Por último, en el plano regulatorio hay una convergencia muy directa: la Ley de Competitividad que menciona Lalanne (simplificación de trámites, reforma del órgano de defensa de la competencia, foco en pymes) es exactamente el tipo de intervención que el informe agrupa bajo la línea H5 (carga regulatoria), e Isabella Antonaccio (MEF), al insistir en que lo relevante de la IED es qué encadenamientos y qué impacto territorial deja –no solo el monto invertido–, refuerza la lectura del informe sobre la necesidad de profundizar capacidades más allá de captar inversión.

También hay puntos de tensión o matices que las presentaciones agregan y que el informe no desarrolla con la misma intensidad. Pittaluga cuestiona directamente que el mapa de dominios del informe se superponga a **planes sectoriales ya existentes sin integrarlos explícitamente** (bioeconomía, estrategia agropecuaria del MGAP, plan de bioinsumos, plan de género del MIEM), lo cual es una crítica metodológica concreta al ejercicio de PwC. Viviana Barreto (Fundación Friedrich Ebert), por su parte, discute la premisa misma de competitividad del informe: cuestiona una noción de competitividad basada en costos y advierte que la inserción internacional no puede pensarse sólo en términos de acceso a mercados sino de "desde qué proyecto" se inserta el país, poniendo el **acento en la integración regional (Mercosur) como prioridad** frente a inserciones unilaterales –un énfasis que el informe de PwC trata con menos centralidad, dado que se concentra más en el Mercosur-UE como palanca de sofisticación que en la profundización del propio bloque regional. Castillo aporta una dimensión que el vector H3 (financiamiento) del informe no explora en profundidad: la pérdida de **margen de maniobra de política económica por la liberalización financiera y la dolarización**, y la necesidad de instrumentos macroprudenciales y banca pública, más allá de la falta de profundidad del mercado de capitales que señala PwC.

4. Mapa Analítico: Consensos, Disensos y Tensiones

4.1 Consensos sustantivos, disensos y diferencias.

Consensos sustantivos

El diagnóstico sobre las limitaciones estructurales de Uruguay fue un elemento en común: mercado pequeño y dificultades de integración regional como principales limitantes en la competitividad. Por otra parte, es consenso la visión respecto a la estabilidad democrática e institucional del país y su seguridad jurídica, como elementos favorables a la inserción internacional que, no obstante, deben ser cuidados.

Asimismo, se expresó la necesidad de dar continuidad a las políticas y proyectos elaborados por la END, más allá de los cambios de gobiernos, prestando atención, a su vez, a los antecedentes existentes en planes anteriores como de incorporación de planes vigentes en distintas instituciones estatales. Es decir, se reconoció que no se empieza de 0 –tanto por antecedentes en Misiones y otras experiencias, como por la existencia de técnicos capacitados–, y que el esfuerzo debería ir en sentido de articular capacidades existentes y no necesariamente crear nuevas estructuras.

Otro nodo de consensos se refiere a los productos y sectores que pueden ser fortalecidos por la estrategia; específicamente, se hizo hincapié en que no hay necesidad de crear nuevos productos, sino de mejorar y sofisticar la producción actual para agregar valor a la canasta de exportación.

Sumado a ello, hay coincidencia en que no se pueden abandonar estándares ambientales ni fragilizar derechos, sino, por el contrario, prever medidas para sectores y poblaciones que puedan quedar rezagados.

Por otra parte, fue un consenso que la END debe promover no sólo a grandes empresas, sino enfocarse también en pequeñas y medianas, las que representan el grueso de las empresas nacionales.

Disensos y diferencias

El mayor disenso se refiere a visiones que destacaron la capacidad de diálogo del Uruguay, frente a visiones más “escépticas” que enfatizaron los antecedentes sobre la dificultad de implementar y sostener acuerdos.

En segundo lugar, posturas más pragmáticas sobre las oportunidades que ofrecen acuerdos como el del Mercosur-UE, frente a visiones que alertan sobre el peligro de acuerdos unilaterales, cuestionan cómo se distribuirá el valor generado y qué posibles impactos pueden tener en territorios o poblaciones específicas.

Por otra parte, un ponente alertó respecto al desbalance de recursos perdidos en exenciones fiscales frente a la inversión en capacidades nacionales, como investigación en innovación o financiamiento, lo cual, a su vez, presentaría peligros de captura y corrupción.

Tensiones

En otro orden, parece ser un consenso que los ejes de competitividad y productividad pueden pensarse juntos (incluso como si fuera uno solo); sin embargo, respecto a la sostenibilidad el énfasis no fue el mismo.

Sobre este último punto, aparecen como una tensión el énfasis dado al cambio climático y los riesgos ambientales. Es decir, mantener o incorporar estándares ambientales en tanto sus capacidades instrumentales para el acceso a mercados internacionales, frente a la preocupación por los riesgos a la existencia humana en sí misma.

La tensión está en cómo pensar las "Misiones": por un lado, que no signifiquen apenas una pérdida de recursos (mediante las exenciones impositivas) y, por el otro, que no comprometan la calidad del empleo. Ejemplo de ello fue la forestación, planteada por algunos sectores como Misión exitosa, frente a otros que enfatizaron la pérdida de calidad de empleo en el mismo sector.

Mercado interno e internacionalización: hay un cierto consenso en que las "Misiones" deben dirigirse a las exportaciones, frente a experimentar y fortalecer el mercado interno, para luego orientarse al mercado internacional. Dicha tensión puede estar reflejada en la diferenciación hecha entre competitividad y productividad, es decir, la primera llevó a pensar directamente sobre la internacionalización de las empresas.

5. Insumos para el Comité Ejecutivo

Sobre el proceso END

- a) La Plataforma de Participación Ciudadana abre incertidumbres respecto a cómo se incorporarán los aportes de la ciudadanía en la elaboración de las “Misiones”. Más aún, abrimos la pregunta de cuán suficiente será este canal para recoger la opinión y sugerencias de organizaciones sociales más consolidadas y que no necesariamente están directamente representadas por el movimiento sindical.
- b) A partir de los ejemplos y preocupaciones señaladas en el seminario de Competitividad, parece pertinente incluir a las empresas públicas (ej. UTE, ANCAP) y otros entes autónomos (ej. INIA) en los seminarios que faltan.
- c) Para el seminario de Sostenibilidad, sería pertinente retomar el dato del MEF de los cambios que se introdujeron en cuanto a sostenibilidad ambiental en la Ley de Inversiones (COMAP).
- d) Los principios orientadores transversales a la END propuestos fueron el desarrollo regional y territorial integrado; empleo de calidad; transiciones verde y digital; e inversión para el desarrollo. En el seminario algunos quedaron implícitos pero otros, como el desarrollo territorial y regional o la transición digital, fueron apenas mencionados. Podría ser un énfasis a solicitar en los próximos seminarios, asociados a “Misiones”. ¿Cuál sería el alcance territorial de las propuestas? ¿Cómo incluir la transición digital en las “Misiones”?

Sobre “Misiones”

- e) En el seminario surgieron algunas pocas “Misiones”. A saber, Misión Bioeconomía (Pittaluga), que incluye la cadena forestal-maderera asociada a viviendas y productos que trasciendan la celulosa y la producción de alimentos sanos; Misión Riego (Arim), Misión Energía (Arim), pensando en grandes consumidores como Data Centers y en combustibles sintéticos.
- f) Las “Misiones” deberían transversalizar políticas de género y un sistema de cuidados, orientado a disminuir brechas de desigualdad social y territorial
- g) Surge la preocupación sobre quién llevará adelante la END, asociada a su ejecución, monitoreo y evaluación, y cómo tener continuidad más allá de los periodos de gobierno. Es decir, ¿será a través de la creación de nuevos organismos e instituciones o mediante la coordinación interinstitucional e intersectorial?
- h) Surge la preocupación respecto a la financiación de la END y sus “Misiones”. Por ejemplo, cuál será el peso dado a exenciones impositivas y cuál a la inversión público-privada en innovaciones e investigación nacional. En ese sentido, queda abierta la pregunta de cuál será el papel de organismos multilaterales de financiación. Asimismo, parece necesario pensar la financiación de las “Misiones” evitando los capitales de corto plazo con su alto riesgo.
- i) Hay amplio consenso de que es necesario superar la barrera de los acuerdos e implementación interinstitucional e intersectorial a nivel estatal. Queda abierta la pregunta de si es necesario incorporar en la END la formación de equipos técnicos a nivel nacional para este trabajo de mediación y articulación.

Anexos

1. Agenda del seminario



Seminario temático Estrategia Nacional de Desarrollo: Competitividad, transformación e inserción internacional en Uruguay



Miércoles 17 de junio



09:30 h



Auditorio del Edificio Anexo
Torre Ejecutiva (Liniers 1280)

PROGRAMA

9:30 - 10:00 h Apertura:

Alejandro Sánchez
Secretario de la Presidencia de la República
Rodrigo Arim
Director de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto

10:00 - 10:30 h Presentación inicial

Presentación de resultados "Consultoría para la elaboración de un informe marco sobre competitividad, transformación e inserción internacional en Uruguay", a cargo de Consultora Pricewaterhouse Coopers Ltda

10:30 - 10:50 h Corte café





Estrategia
Nacional de
Desarrollo

Seminario temático Estrategia Nacional de Desarrollo: Competitividad, transformación e inserción internacional en Uruguay



Miércoles 17 de junio



09:30 h



Edificio Anexo Sala
Torre Ejecutiva - Liniers 1280

PROGRAMA

11:00 - 12:00 h Mesa 1 - Geopolítica e inserción internacional

- Valeria Csukasi
Ministerio de Relaciones Exteriores
- Juan Carlos Hallak
UBA - CONICET
- Isabella Antonaccio
Ministerio de Economía y Finanzas
- Viviana Barreto
Fundación Friedrich Ebert

12:00 - 13:00 h Mesa 2 - Competitividad y transformación productiva

- Álvaro Lalanne
Ministerio de Economía y Finanzas
- Manuel Albaladejo
ONUDI
- Jimena Castillo
Economista
- Lucía Pittaluga
Docente e investigadora

13:00 h Cierre



Presidencia
Uruguay



Oficina
de Planeamiento
y Presupuesto



2. Materiales de referencia

- Consultoría temática previa: Competitividad, transformación productiva e inserción internacional en Uruguay. PricewaterhouseCoopers Ltda. Agencia Nacional de Desarrollo (ANDE). Montevideo, Junio 2026.

- Grabación Seminario Temático Competitividad. Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP). Disponible en:
<https://www.youtube.com/watch?v=44vfmJ0E9es&pp=ygUpY29tcGV0aXR2aWRhZCBhZ2VuY2lhIG5hY2lvbmFsIGRlc2Fycm9sbG8%3D>. Acceso el 26 de junio de 2026.