

Consultor para la identificación y sistematización de buenas prácticas de políticas públicas de desarrollo industrial con enfoque territorial a nivel internacional, y detección de oportunidades de aplicación en Uruguay

Proyecto: “País industrial”

Términos de Referencia

Nº Ref: 019

1. Antecedentes

El proyecto “País Industrial” constituye la primera iniciativa de articulación y ejecución conjunta entre los trabajadores y las empresas del sector industrial del país. Su diseño fue realizado por las dos instituciones representativas de ambos colectivos de la sociedad civil: el PIT-CNT, a través del Instituto Cuesta Duarte (ICUDU) y la Cámara de Industrias del Uruguay (CIU). El proyecto tiene como objetivo aportar al desarrollo de la industria nacional mediante acciones de formación, investigación aplicada y elaboración de propuestas de política pública orientadas a fomentar la formación profesional, el empleo y el desarrollo productivo.

Al mismo tiempo, en el año 2025, el Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM) inició el proceso de construcción de una nueva Política Industrial hacia 2050 y en julio de 2026 presentó los lineamientos para su diseño, destacando la importancia de incorporar la perspectiva territorial al desarrollo industrial.

En este marco, uno de los objetivos del proyecto es el de elaborar hojas de ruta regionales que permitan identificar potencialidades productivas, oportunidades y estrategias para el fortalecimiento del desarrollo industrial en todo el territorio nacional, buscando generar evidencias e insumos que contribuyan al proceso de la construcción de la política industrial y al desarrollo de esta en todo el territorio.

La ejecución de ese objetivo implica la realización de cuatro actividades centrales: 1) mapeo territorial de la industria en todo el país; 2) relevamiento de oportunidades y experiencias de política pública asociadas al desarrollo industrial territorial, evaluando su aplicabilidad al territorio uruguayo; 3) selección de regiones para la evaluación de instrumentos de desarrollo industrial; y 4) elaboración de propuestas dinamizadoras de la industria nacional con enfoque territorial en las regiones seleccionadas.

La actividad 1 se encuentra en ejecución, estando prevista su finalización para el mes de noviembre de 2026.

Para dar cumplimiento a la segunda actividad mencionada, que permita luego ejecutar las dos siguientes, el proyecto “País Industrial” se encuentra en la búsqueda de un consultor¹ para la identificación, el análisis de las condiciones de base y la codificación de buenas prácticas de posible réplica y/o adaptación para Uruguay de políticas e instrumentos de desarrollo industrial con enfoque territorial.

2. Objetivos de la consultoría

1. Identificar, analizar y sistematizar experiencias internacionales exitosas de desarrollo industrial con enfoque territorial, identificando políticas, instrumentos, programas o buenas prácticas implementadas para tal fin.
2. Identificar y sintetizar los factores institucionales, productivos, territoriales, tecnológicos y de gobernanza que posibilitaron la implementación y el éxito de las experiencias relevadas.
3. Realizar un análisis comparativo entre los factores que posibilitaron la implementación de los instrumentos internacionales y la situación actual de Uruguay, detectando de esta forma brechas, capacidades presentes y ausentes en nuestro país, a nivel institucional público-privada y de articulación interinstitucional público-público y público-privada, y considerando también perfil industrial: sectores, cadenas de valor y empresas.

¹ El consultor puede ser individual o un equipo consultor, de origen nacional o internacional.

4. Comparar, cuando existan, las políticas e instrumentos relevados internacionalmente con las experiencias implementadas en Uruguay, identificando similitudes, diferencias, fortalezas y limitantes.
5. Identificar oportunidades para la adaptación e/o implementación en Uruguay de políticas e instrumentos internacionales de desarrollo industrial con enfoque territorial, considerando su grado de transferibilidad, las condiciones de base existentes, así como las capacidades y restricciones del contexto nacional.

3. Productos esperados de la consultoría

Entregable 1: Informe de relevamiento de instrumentos internacionales para el desarrollo industrial con enfoque territorial

Se espera que el equipo consultor elabore un informe de políticas e instrumentos implementados a nivel internacional que hayan contribuido al desarrollo industrial con enfoque territorial. El relevamiento debe de priorizar experiencias comparables y potencialmente útiles para el caso del sector industrial uruguayo. El relevamiento debe incluir, al menos, cuatro casos internacionales, considerando el siguiente criterio mínimo:

- Al menos un caso en países de la región
- Al menos un caso europeo de referencia, correspondiente a un país con instrumentos de desarrollo industrial con enfoque territorial potencialmente adaptable al contexto nacional.

Para cada experiencia detallada, se espera un análisis detallado de los siguientes componentes:

- Instrumento relevado y país (o región) de origen, con análisis individual y ecosistémico.
- Financiamiento ejecutado (monto y fuente)
- Objetivo del instrumento.
- Escala territorial de aplicación y tipos de actores involucrados
- Problema, restricción u oportunidad que buscó abordar
- Sector/es industriales y/o cadenas de valor abordadas

- Instituciones responsables de su implementación, ejecución y financiamiento
- Estado actual del instrumento (vigente o finalizado, indicando en este último los motivos de su finalización)
- Resultados alcanzados
- Factores institucionales, económicos, territoriales y de capacidades estatales que permitieron su implementación.
- Roles cumplidos por instituciones intermedias del ecosistema industrial (academia, cámaras empresariales, sindicatos, centros tecnológicos, institutos de formación, entre otros)

Como producto, se espera una matriz sistematizada que resuma los relevamientos internacionales realizados y documentados en el informe, sistematizando las principales tendencias observadas, patrones comunes y factores críticos de éxito en su implementación.

Entregable 2: Informe de identificación de oportunidades para el desarrollo industrial territorial de Uruguay

A partir de los resultados del primer entregable, el consultor deberá elaborar un informe que analice las condiciones de base existentes en Uruguay para la implementación de las políticas e instrumentos relevados a nivel internacional y que identifique oportunidades concretas para fortalecer el desarrollo industrial con enfoque territorial.

El análisis deberá evaluar la factibilidad de implementación de las distintas experiencias internacionales, considerando las capacidades, restricciones y particularidades del contexto uruguayo.

Como mínimo, el informe deberá de considerar los siguientes aspectos:

- 1) Evaluación comparativa de factores: Análisis comparativo entre los factores que posibilitaron la implementación de los instrumentos internacionales (relevados previamente en el primer entregable) y la situación actual de Uruguay.
- 2) Análisis de transferibilidad: para cada instrumento identificado, se evaluará su grado de compatibilidad con el contexto uruguayo, principales factores

habilitantes, así como brechas o restricciones para su implementación, destacando eventualmente adaptaciones requeridas para esta.

- 3) Comparación con experiencias nacionales: Cuando existan antecedentes en Uruguay, se realizará una comparación entre las experiencias internacionales y los instrumentos nacionales, considerando aspectos tales como similitudes y diferencias, así como fortalezas y limitantes.
- 4) Identificación de oportunidades de desarrollo industrial territorial en Uruguay: para cada oportunidad se deberá de señalar:
 - a) instrumento o conjunto de instrumentos recomendados
 - b) problema u oportunidad territorial que permitiría abordar
 - c) sectores industriales involucrados
 - d) departamentos o regiones con mayor potencial de implementación
 - e) condiciones necesarias para su implementación, existentes y faltantes
 - f) principales actores involucrados: instituciones públicas y privadas y formatos de gobernanza para la cooperación interinstitucional
 - g) financiamiento requerido para su implementación
 - h) riesgos y desafíos de implementación
- 5) Articulación con la política industrial del MIEM: las oportunidades e instrumentos identificados deberán de analizarse en relación con los lineamientos y prioridades de política industrial propuestos por el MIEM, especialmente la dimensión territorial definida por estos.

Para cada oportunidad identificada, se deberá de señalar su posible vinculación con las regiones propuestas por el MIEM, identificando potenciales sinergias o aspectos susceptibles de fortalecimiento mediante las políticas e instrumentos analizados.

4. Plazo de la consultoría

El consultor deberá cumplir con los plazos a continuación:

Entregables cumplidos	Objetivos específicos que cumplir	Fecha de entrega (meses corridos a partir de la firma de contrato)
Entregable 0: Plan de trabajo de la consultoría - versión final acordada.	-	10 días luego de firmado el contrato
Entregable 1: Informe y matriz de oportunidades internacionales para el desarrollo industrial con enfoque territorial	1 y 2	25-40 días luego de firmado el contrato
Entregable 2: Informe de identificación de oportunidades para el desarrollo industrial territorial de Uruguay	3,4 y 5	60-75 días luego de firmado el contrato

5. Perfil del consultor / equipo consultor

Se busca un equipo consultor (o consultor/a senior) con conocimientos comprobables del ecosistema industrial, así como experiencia comprobable en desarrollo territorial y/o industrial

- Título universitario en Economía, Sociología, Desarrollo, Ciencia Política o afines
- Formación de posgrado en políticas públicas, desarrollo local y regional o afines.
- Experiencia previa y demostrable en estudios de política industrial y/o proyectos de investigación con enfoque territorial
- Capacidad de sistematización de información normativa, presupuestal y operativa de programas públicos.

- Conocimiento sólido de políticas industriales y marcos de competitividad a nivel nacional e internacional.

El equipo deberá contar con un coordinador general, responsable de la metodología, articulación con las instituciones contratantes y entrega de productos.

Se admitirán postulaciones de consultores/as o equipos internacionales. En estos casos, se deberá demostrar conocimiento del contexto local.

6. Honorarios

Para la realización de esta consultoría, se prevé un presupuesto estimado de US\$ 9.000 por todo concepto asociado.

7. Formato y plazo de presentación de propuestas

- Oferta técnica: deberá incluir un informe detallado de la metodología propuesta, cronograma, equipo asignado y experiencia previa en proyectos similares (adjuntar CVs). La propuesta no podrá superar las 30 páginas, sin contar CVs.
- Oferta financiera: presentar en pesos uruguayos, indicando si los valores incluyen impuestos.
- Forma de postulación: las propuestas deberán remitirse a cegetec@ciu.com.uy geronimo.rodriguez@cuestaduarte.org.uy con el asunto "País Industrial: Propuesta de consultoría Oportunidades y Condiciones de Base- N° Ref 019"
- Plazo de presentación: las propuestas deberán ser enviadas antes del **21 de setiembre de 2026 a las 13:00 hs.**

8. Criterios de evaluación de las propuestas

La propuesta de consultoría deberá ser entregada en formato digital (pdf), con un máximo de 30 páginas dentro de los plazos establecidos. No se considerarán propuestas que lleguen fuera de plazo.

Deberá contener como mínimo: el objetivo y alcance de la consultoría; propuesta metodológica; fundamentos teóricos; cronograma de actividades que contemple las necesidades del punto 3 del presente TDR que refiere a los "entregables"; CVs

de los técnicos que incluya formación académica y profesional, así como antecedentes y experiencia de trabajo en temas similares; y una propuesta económica.

TIPO DE CRITERIO	CRITERIO	PESO (%)
Técnico	Metodología propuesta	30%
	Formación y experiencia del equipo	20%
	Cronograma y plan de trabajo	20%
	CRITERIOS TÉCNICOS	70%
Económico	Precio total ofertado	30%
	CRITERIOS ECONÓMICOS	30%

9. Condiciones de contratación y facturación

Modalidad de contratación: el Consultor firmará dos contratos:

- un contrato con CIU por el 50% de los honorarios profesionales de sus servicios de consultoría.
- un contrato con ICUDU por el 50% restante de los honorarios profesionales por sus servicios de consultoría.

Se solicita que el consultor o equipo consultor, en su propuesta financiera, expliciten cómo y a través de quien se realizará la facturación de los entregables.

La consultoría estará bajo la responsabilidad de la Dirección del Proyecto ICUDU – CIU, quién será el que otorgue el visto bueno para la liberación del pago de los honorarios.

Las condiciones de pago serán las que establezcan cada una de las instituciones ejecutoras del proyecto.

El consultor recibirá los pagos de acuerdo al siguiente detalle, respondiendo a la aprobación de los entregables definidos:

Entregables cumplidos	Porcentaje de pago
Producto 1	20%
Producto 2	30%
Producto 3	50%
TOTAL	100%