

**UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
LICENCIATURA EN DESARROLLO**

Informe de Pasantía

Montevideo del mañana

**Florencia Alvarez García
Santiago Ventós Abin**

2018

Indice

1. Introducción
2. Objeto de estudio
 1. Montevideo del Mañana
 2. Ejes Temáticos
 3. Temas Transversales
 4. Autoridades del Proyecto
 5. Objetivos del Montevideo del Mañana
 1. Objetivos General
 2. Objetivos Específicos
 6. Objetivos del convenio IDM-FCS
 1. Objetivos General
 2. Objetivos Específicos
 7. Esquema del Proceso
3. Objetivos de la pasantía
 1. Objetivo General
 2. Objetivo Específico
4. Antecedentes
5. Metodología
 1. Plan de trabajo
 2. Taller 0
 3. Diagnóstico Prospectivo
 4. Taller 1
 5. Relatoría
6. Marco Conceptual
 1. Planificación estratégica
 2. Prospectiva
 3. Inter-Institucionalidad
 4. Movilidad y Conectividad Sustentable
 5. Integración Metropolitana

7. Casos de Estudio

1. Conectividad y Movilidad Sustentable

- 1. Descripción**
- 2. Integrantes**
- 3. Actores**

2. Integración Metropolitana

- 1. Descripción**
- 2. Integrantes**
- 3. Actores**

8. Resultado

1. Conectividad y Movilidad Sustentable

- 1. Diagnostico Prospectivo**
- 2. Variables estratégicas**
- 3. Interrogantes estratégicas**
- 4. Taller 1**
- 5. Evaluación**

2. Integración Metropolitana

- 1. Diagnostico Prospectivo**
- 2. Variables estratégicas**
- 3. Interrogantes estratégicas**
- 4. Taller 1**
- 5. Evaluación**

9. Conclusiones

10. Bibliografía

11. Anexos

Introducción

El siguiente informe fue generado en el marco de la pasantía en el proyecto “Montevideo del Mañana” acordado entre la Pro Fundación de la Facultad de Ciencias Sociales y la Intendencia de Montevideo.

El proyecto tiene por objetivo planificar a través de la prospectiva para imaginarnos la ciudad de Montevideo al año 2050, en base a 7 temas. De los cuales Santiago Ventós participó en Conectividad y Movilidad Sustentable, mientras que Florencia Alvarez formó parte del tema Integración Metropolitana.

Es importante aclarar que el proyecto involucra por una parte al sector académico por la Facultad de Ciencias Sociales, y por otra, a referentes de la Intendencia de Montevideo, y también con la participación de la ciudadanía, expertos y referentes en cada tema trabajando en talleres de prospectiva.

Objeto de estudio

Montevideo del Mañana

El proyecto se enmarca en la elaboración de una estrategia al largo plazo a través de debates presenciales, debates en la plataforma Montevideo Decide, el laboratorio de participación en MVD Labs, coloquios, y un estudio de prospectiva en torno a 7 temas con 21 talleres de expertos.

Se busca trabajar con diversos actores que cuenten con conocimientos en la temática ya sea por sus estudios académicos, por su experiencia o por su importancia como actor del sistema; dichos actores participaran en los tres talleres que se desarrollan durante el estudio de prospectiva del cual Florencia y Santiago participaron como pasantes hasta finalizado el primer taller.

Ejes temáticos

Los diversos mecanismos de participación permiten el debate en torno a 7 temas, que según el Plan de Trabajo presentado para el proyecto se definen de la siguiente manera:

1. Integración metropolitana

El desarrollo territorial de Montevideo ha traspasado las fronteras departamentales. Sin embargo las decisiones sobre ese territorio se toman en las diferentes circunscripciones administrativas, no siempre de manera sinérgica ni alineadas con acuerdos asumidos tanto a nivel nacional como departamental.

2. Montevideo puerta de entrada a la región

La ciudad de Montevideo y en particular la bahía es un área estratégica para el desarrollo del Uruguay. En ella se conjugan múltiples actividades e intereses. Los desafíos son compatibilizar el desarrollo urbano, la inclusión social, la gestión ambiental y paisajística, las actividades de turismo servicios y logística, buscando la convivencia del puerto con la ciudad y las infraestructuras logísticas con todas las actividades urbanas.

3. Transformación de la matriz productiva

Los cambios globales en los modos de producción y en las modalidades de trabajo por la aplicación de nuevas tecnologías y la preservación ambiental, deberían impulsar una transformación de la matriz productiva, lo que demandará nuevas habilidades laborales. Esta transformación genera retos y oportunidades para Montevideo y sus habitantes.

4. Transformación cultural y participación

Impulsar una transformación cultural que promueva la convivencia y la solidaridad, respete y valore la diversidad, promueva la equidad de género, racial e intergeneracional, que valore el cuidado ambiental y cuestione el consumo desmedido, resulta uno de los mayores desafíos para

nuestra sociedad montevideana. Esta transformación sólo puede basarse en una amplia participación que garantice a toda la ciudadanía el derecho a expresar sus necesidades y a compartir propuestas y compromisos.

5. Equidad, integración socioterritorial y hábitat

La segregación urbana y residencial se encuentra presente en Montevideo. Satisfacer las necesidades habitacionales de la población a través de una vivienda digna, pero asegurando al mismo tiempo el disfrute de espacio público de calidad, el acceso a equipamientos y servicios adecuados, así como a opciones laborales de calidad, posibilitan la disminución de la multidimensionalidad de la pobreza y potencian las capacidades de desarrollo humano de toda la población.

6. Gestión integral de residuos y de cursos de agua

Los cambios en la producción y el consumo han determinado el crecimiento sostenido en la generación de residuos, con consecuencias sobre las diferentes etapas del proceso, desde su generación en origen hasta la disposición final. El abordaje integral del problema, considerando componentes ambientales, sociales, económicas y territoriales, posibilita una solución profunda y sustentable.

7. Conectividad y Movilidad Sustentable

Tres fenómenos interrelacionados comprometen la conectividad y la sustentabilidad del sistema de movilidad de Montevideo: la expansión de la mancha urbana y la expulsión de sectores vulnerables a la periferia de la ciudad; la valoración negativa de la ciudadanía del transporte público; y el aumento incesante del parque automotor. Además de comprometer la movilidad de los sectores más vulnerables, esta situación desata una competencia entre diferentes modos y medios por el uso del espacio público, tanto para el transporte de personas como de cargas, aumentando tiempos de traslado y la contaminación atmosférica y generando sobrecostos.

Temas transversales

A su vez, cada temática tiene en cuenta los siguientes temas transversales: Resiliencia, Transformación tecnológica/digital, Gestión articulada, Cambios demográficos esperados, y, Género, inclusión e igualdad.

- Resiliencia, es la capacidad de adaptarse las personas, organizaciones y sistemas a los cambios que suceden en la ciudad.
- Transformación tecnológica/digital, entendiéndolo que son herramientas que aportan a una mayor eficiencia y mejoran la calidad de vida.

-
- Gestión articulada, una coordinación fluida entre los actores tanto públicos como privados, que permite sinergias y esfuerzos conjuntos para la ciudad.
 - Cambios demográficos esperados, es fundamental tener en cuenta que cada día más población vive en ciudades y la población del Uruguay cada vez es más envejecida esto plantea desafíos importante en el acceso a la ciudad y en cuidar las fuentes de empleo.
 - Género, inclusión e igualdad. Planificar tener una ciudad inclusiva e integrada, debiendo la ciudad resolver todos los desafíos de género e igualdad.

Autoridades del proyecto

Puntos focales: Sharon Recalde (IDM) y Lucía Pittaluga (FCS)

Equipo coordinador de FCS: Luis Bértola, Reto Bertoni y Lucía Pittaluga

Consultora en prospectiva y facilitación de talleres: Cecilia Alemany

Equipo coordinador de IDM: Ramón Méndez, Sharon Recalde, Laura González, Alicia Artigas.

Equipo de seguimiento y supervisión desde la IDM: Ramón Méndez, Alicia Artigas, Laura González

Cada tema está compuesto por expertos/as referentes en el tema, ayudantes recientemente egresados de la Licenciatura en Desarrollo, y por último, pasantes estudiantes de la Licenciatura en Desarrollo. También se cuenta con referentes por parte de la Intendencia que acompañan a cada equipo de FCS en la elaboración de documentos.

Objetivos del Montevideo del Mañana

Objetivo general

La construcción del Montevideo soñado, con audacia y transparencia, facilitando el diálogo y el logro de objetivos compartidos, mediante un proceso liderado por la IDM en donde todas y todos formamos parte. La construcción como proceso, viene asociada a un cambio cultural: trabajar por objetivos acordados y compartidos, conjugando intereses de diferentes actores para el bien común de la ciudadanía.

Objetivos específicos

1.- Actualizar la planificación estratégica de largo plazo de Montevideo, instalando un proceso de reflexión por parte de todos los actores interesados de la sociedad y un proceso de participación ciudadana.

2.- Construir la Visión 2050 de Montevideo mediante un gran acuerdo de largo plazo, de alcance amplio y global (entre todos los actores: Intendencias Departamentales Metropolitanas, Municipios, Poder Ejecutivo, partidos políticos, academia, Cámaras, trabajadores, ONGs, ciudadanía en general).

3.- Establecer un Plan de Desarrollo 2030 que oriente las decisiones de todos los involucrados hasta el 2030 con Visión 2050.

Objetivos del convenio IDM - FCS

Objetivo general

1.- Generar los insumos necesarios para la elaboración de la Visión 2050 y Plan de Desarrollo 2030 (síntesis del proceso) y contribuir técnica y metodológicamente en el proceso de planificación estratégica liderado por la IDM.

2.- Dejar capacidades instaladas a nivel institucional en torno a la planificación del desarrollo desde la Administración departamental.

Objetivos específicos

1.- Proveer conocimiento experto y metodologías de planificación estratégica al proceso de construcción del MVD2050.

2.- Realizar un proceso de reflexión y análisis prospectivo a partir de talleres temáticos con expertos.

3.- Capacitar al personal de la IDM en aspectos vinculados a la construcción colectiva de procesos prospectivos y en metodologías a implementar.

4.- Considerar aportes del proceso de participación ciudadana que se desarrollará en paralelo a la construcción de escenarios.

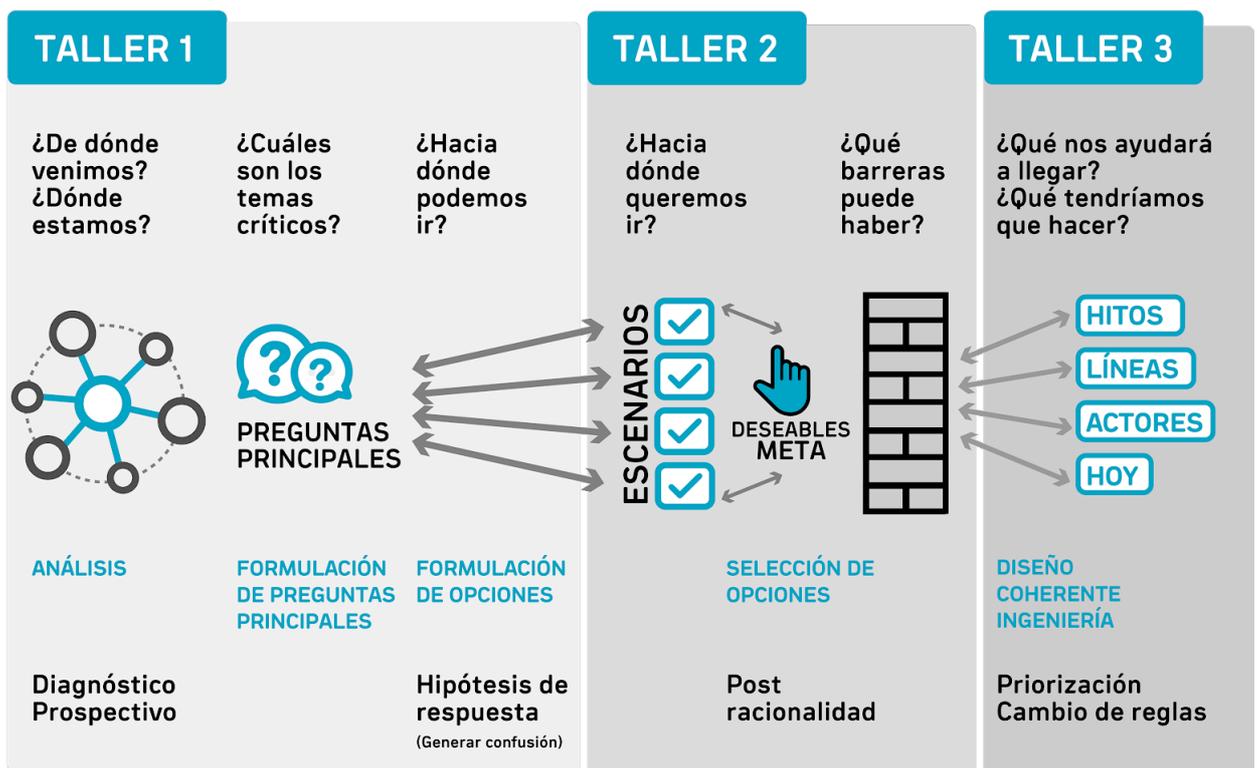
5.- Elaborar material de base para las diferentes instancias del proceso y el diseño preliminar de la Visión 2050 – Plan de Desarrollo 2030 para su aprobación por las autoridades departamentales.

6.- Facilitar la comunicación del proceso MVD2050 fundamentalmente en la academia nacional.

Esquema del proceso

El proyecto trabaja en conjunto con diversos actores por tema en 3 talleres donde diversos expertos son convocados para acompañar el proceso prospectivo, mientras se realizan las acciones de participación ciudadanas paralelamente por parte de la Intendencia.

El primer taller programado para finales de junio, tiene por objetivo elaborar las hipótesis a futuro. En el mismo se presenta el Diagnóstico prospectivo elaborado por el equipo de FCS, se formulan las preguntas a futuro y se responden frente a hipótesis posibles. El segundo taller programado para agosto-setiembre, tiene por objetivo seleccionar el escenario deseado. El equipo académico presenta los escenarios posibles para definir hacia donde se desea ir. El último taller programado para octubre, tiene por objetivo definir una estrategia de Desarrollo del escenario deseado y metas de un plan. Finalmente, el equipo académico debe elaborar una síntesis donde se presente la visión a largo plazo y las estrategias de desarrollo a seguir. A continuación, un mapa para guiar el proceso:



Desarrollado por Cecilia Alemany
Equipo Montevideo del Mañana, FCS/UdelaR

Objetivos de la pasantía

Objetivo general

Fortalecer los conocimientos y prácticas en planificación estratégica y prospectiva adquiridos en la Licenciatura en Desarrollo.

Colaborar en la elaboración de insumos y aportes técnicos-metodológicos por parte del Equipo de FCS en el Convenio IDM-FCS para el Proyecto Montevideo del Mañana.

Objetivos específicos

El objetivo de la primera etapa es la revisión de antecedentes y hechos actuales para formular el Diagnóstico Prospectivo. “Éste implica la generación de conocimiento sobre un territorio de manera comprensiva e integral ”

El objetivo en el Taller 01 es presentar el Diagnóstico Prospectivo, validar lo recogido y formular las preguntas y posibles respuestas a futuro en función de las variables estratégicas encontradas.

A partir del Taller 01 se elabora una Relatoría como insumo del primer Taller para elaborar los escenarios posibles, deseados y no deseados.

Antecedentes

Es importante destacar algunos antecedentes en planificación por parte de la Intendencia de Montevideo, pese a que no fue con una metodología de prospectiva si fue una planificación con una mirada a futuro de la ciudad.

En 1994 resultado de un proceso de participación ciudadana y aprovechando la estructura descentralizada se elaboró el Plan Estratégico para el Desarrollo de Montevideo. Dicho plan sirvió de insumo para la aprobación en 1998 del Plan de Ordenamiento Territorial de Montevideo. También en 1999 se generó con planificación estratégica a escala local el Plan Estratégico de Desarrollo Zonal en los Centros Comunes Zonales.

En 2006 se comenzó una revisión del Plan de Ordenamiento Territorial y se empezó a armar planes estratégicos con mirada a Montevideo en 2030, este proceso que finalizó en el 2010 generó las Directrices Departamentales de Ordenamiento Territorial y Desarrollo Sostenible. También se elaboraron los Planes de Desarrollo Municipal debido a la creación de los ocho municipios de Montevideo a partir de la ley de descentralización aprobada en septiembre del 2009.

Estos procesos generaron insumos para la elaboración del Proyecto Montevideo 2030, el cual se complementó con ciclo de debates que inician en el 2013, plataforma web y actividades en distintos ámbitos, en donde se expresaron los desafíos de Montevideo en el horizonte 2030, dicho proceso terminó en una presentación pública en el 2015.

Metodología

Plan de trabajo

Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Talleres de formación en prospectiva	Insumos para elaboración de Diagnóstico Prospectivo			Talleres de formación para Taller 1	Entrega de Diagnóstico Prospectivo	
	Reunión por Tema equipos IM - FCS					
				Taller 0	Taller 1	Relatoría
Movilidad				8	27	3
Metropolitana					17	

Taller 0

Dicha instancia fue un evento público, en el cual se hizo el lanzamiento del proyecto: Montevideo del Mañana, en el cual fueron invitados todos los actores relevantes para todos los temas a trabajar. En esa instancia los oradores fueron: el propio Intendente de Montevideo, Ing. Daniel Martínez, luego el Director de Planificación de la IDM, Dr. Ramón Méndez explicitando que se esperaba de dicho proceso. Posterior a ello, el Director de Planificación de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto dependiente de Presidencia, Mag. Fernando Isabella. Luego se contó con un invitado extranjero: Roberto Monteverde, Director de Proyectos en Instituto de Gestión de Ciudades, contando la experiencia de Rosario, Argentina.

Diagnóstico Prospectivo

Tal documento es una descripción del conjunto del sistema, en el cuales se visualiza la relación entre actores, componentes y el contexto. De algún modo explica la situación en la que nos encontramos hoy. El objetivo de dicho análisis es que guíe y aporte pistas para entender los posibles futuros.

El diagnóstico prospectivo es la descripción del sistema en el cual se visualizan las principales variables, los componentes internos y externos al sistema.

Taller 1

El objetivo del taller es elaborar las hipótesis de futuro. El taller 1 se compone por 4 sesiones: la primera sesión constó de una presentación del equipo, el documento diagnóstico y de los invitados, la segunda sesión abrió el debate sobre la presentación del diagnóstico prospectivo, la tercera sesión se desarrolló a través de charlas de café entorno a las preguntas de futuro, y por último, la cuarta sesión fue sobre la identificación de respuestas e hipótesis posibles. El objetivo es abrir todas las posibilidades existentes, es decir las posibles, las peores y las mejores.

MATRIZ DE RESPUESTAS POSIBLES

PREGUNTA DE FUTURO N# 

ESCRIBA AQUI LA PREGUNTA

	 RETROCESO	 TODO SIGUE IGUAL	 AVANCE TENDENCIAL	 SALTO CUALITATIVO	 CAMBIO RADICAL <small>(Ruptura de la tendencia 1)</small>	 CAMBIO RADICAL <small>(Ruptura de la tendencia 2)</small>
VARIABLE ESTRATÉGICA	RESPUESTA	RESPUESTA	RESPUESTA	RESPUESTA	RESPUESTA	RESPUESTA
VARIABLE ESTRATÉGICA	RESPUESTA	RESPUESTA	RESPUESTA	RESPUESTA	RESPUESTA	RESPUESTA
VARIABLE ESTRATÉGICA	RESPUESTA	RESPUESTA	RESPUESTA	RESPUESTA	RESPUESTA	RESPUESTA

Matriz desarrollada por Cecilia Alemany - Equipo Montevideo del Mañana, FCS/UdelaR

GRUPO:
FACILITADORES:



Relatoría

La relatoría, es igual entre los 7 temas: Introducción, Sesión 1: Presentación del equipo, del diagnóstico y de los invitados, Sesión 2: Comentarios y aportes al Diagnóstico Prospectivo, Sesión 3: Charlas de café sobre las preguntas de futuro, Sesión 4: Matrices de respuestas posibles, Sesión 5: Entrevista a experto, Evaluación del taller y Lista de participantes.

De esta manera, tiene la misma estructura que el taller: comentando el proceso en general y la presentación del Equipo, identifica por persona y en general los comentarios al DP, describe cada mesa por composición y pregunta (con sus cambios y nueva configuración) y detalla la matriz con la que se trabajó en cada mesa para responder a la pregunta.

Finalizado el taller 01, con las grabaciones de las mesas y apuntes realizados en el momento, cada pasante elaboró la Relatoría del tema en el que participó principalmente para ser compartida con quienes hayan asistido.

Marco Conceptual

Planificación Estratégica

La planificación se guía por un análisis situacional de la actualidad ante la pregunta ¿dónde estamos hoy? En segundo lugar, se define hacia dónde se quiere ir con objetivos y metas a largo plazo. Y por último, quienes quieran planificar se preguntarán ¿cómo podemos llegar a donde queremos ir?

Dice Luis Lira que, la planificación es un método de intervención para producir un cambio en el curso tendencial de los eventos. Por ello, cuando se la aplica a la conducción de la sociedad, está influida por las ideas que orientan tal sociedad y está limitada por las condiciones en que esta sociedad se desarrolla (2016: 7).

Dentro de la planificación estratégica se distinguen 3 tipos: en el corto plazo, en el mediano plazo, y en el largo plazo (ILPES - CEPAL). En el caso de la planificación de largo plazo puede ser abordada a través de la prospectiva, lo cual comprende para ILPES - CEPAL, una visión país, estrategias de competitividad, políticas para enfrentar cuestiones sobre el medio ambiente, innovación, entre otras. Es fundamental generar un proyecto que convoque para la obtención de credibilidad y diálogo por las distintas partes involucradas (diferentes sectores políticos partidarios, ONG's, organizaciones de la sociedad civil, asociaciones empresariales, y sobre todo a los jóvenes). La visión a futuro que quiera generarse debe tener sentido de anticipación y construcción participativa (y por ende, comprometida) de ese futuro. La coordinación de políticas, participación de la ciudadanía y actores privados, así como la evaluación, son pilares de la planificación.

Prospectiva

La prospectiva es una metodología que tiene como objetivo entender posibles escenarios futuros por medio de diferentes herramientas se busca dar respuesta a tal incertidumbre. No busca dar respuestas exactas sobre lo que sucederá mañana, sino ser un instrumento que ayuda a tomar decisiones. Por medio de distintos instrumentos se busca la comprensión del presente, el pasado y el futuro. Es importante aclarar que no existe un único método y hay diversas escuelas y enfoques para la anticipación y generación de los escenarios de futuro.

Entendiendo que es necesario contar con herramientas de esta índole, debió a la incertidumbre e innovación permanente que estamos viviendo. Generar una visión de futuro con la participación de los actores relevantes para el tema, siendo los mismos diversos y

representativos de los diferentes intereses. Los actores pueden ser desde ciudadanos, académicos, políticos, empresas, organizaciones sociales, etc.

Según Godet, referente en prospectiva, describe claramente la importancia de trabajar con esta herramienta. “Toda forma de predicción es una impostura. El futuro no está escrito sino que queda por hacer. El futuro es múltiple, indeterminado y abierto a una gran variedad de futuros posibles. Lo que pasará mañana, depende menos de las fuertes tendencias que se impondrían fatalmente a los hombres que de las políticas que desarrollan los hombres al objeto de hacer frente a esas tendencias. Si el futuro es en parte fruto de la voluntad...”

Inter-Institucionalidad

Los procesos de planificación requieren de concertación para generar una visión a futuro compartida y consensuada. Para ello, se debe recurrir a diversas herramientas de diálogo que fomenten la articulación inter-institucional. La misma produce sinergias y espacios de coordinación involucrando a diferentes organizaciones que coinciden para generar procesos de conocimiento acumulado y aprendizajes, permitiendo abordar los problemas integralmente.

Uno de los grandes desafíos de la articulación es enfrentarse a problemas complejos. La articulación y gobernanza tienen por objetivo crear métodos innovadores para la gestión pública, permitiendo la resolución conjunta de esos problemas.

Otro desafío es el diálogo entre actores, es decir, generar una red integrada que pueda facilitar un lenguaje común. Para ello la planificación posibilita la posibilidad de construcción conjunta así como la proyección de acciones en el mediano y largo en plazo a través de sinergias inter-institucionales.

¿De qué hablamos cuando decimos inter-institucional? Relaciones de co-dependencia de las partes, en espacios de intercambio y cooperación en donde el objetivo sea generar una red. Por ejemplo, los espacios de diálogo multiactoral a nivel de informe de acción y conocimiento mutuo, no son suficientes; comprometerse con otros y desplegar esfuerzos por la coordinación son necesarios para generar la articulación inter-institucional.

Movilidad y Conectividad Sustentable

La movilidad y la conectividad es un aspecto fundamental en las ciudades, dando por su importancia en la cotidianidad y debido al crecimiento constante de las ciudades lo que requiere nuevos desafíos. Es importante destacar el rol económico, las inversiones en infraestructura que requieren, el tiempo que llevan los traslados mercancías influyendo en costos o ventajas logísticas, también el tiempo que insume el traslado de pasajeros hacia su trabajo, salud, educación o ocio.

Las ciudades enfrentan grandes problemas de tránsito como resultado de cambios en los modos de traslado y hábitat. En particular la tendencia por el vehículo individual y el deterioro del transporte público, la falta de infraestructura para la movilidad activa, dicha sumatoria genera una constante caos y fracaso en la movilidad de las ciudades. Entendiendo como fracaso el aumento de las distancias de traslado, la demora en movilidad, las embotellamientos, y a ello le podemos sumar, la pérdida de espacio público en aumento de vías para los vehículos, la contaminación ambiental y los siniestros de tránsito.

Si bien en Montevideo recientemente está comenzando a visualizar dificultades en la movilidad, no es comparable al caos de otras ciudades de la región, pese a ello se han comenzado a tomar medidas para mejorar la conectividad de la ciudad. El mayor impacto que recibió la ciudad en la movilidad es un aumento de 88% del parque automotor en un periodo de 10 años, hoy la Ciudad recibe más de 500.000 vehículos. Esto trajo un baja de usuarios de transporte público y aumento de la movilidad en vehículos particulares. Este proceso de crecimiento no logró ser acompañado por políticas de desestimulo al vehículo particular o campañas de promoción del transporte público y la movilidad activa. Tampoco en grandes inversiones en infraestructura que potenciar el transporte intermodal entre transporte público y movilidad activa, pese a ello se realizaron inversiones las cuales no lograron ser de éxito.

Integración Metropolitana

Las Áreas Metropolitanas (AM) están comprendidas a partir de nuevas demandas sociales y económicas que sobrepasan la capacidad de dar respuesta por las diversas instituciones, de esta manera predomina la inequidad social y segmentación sobre el territorio.

En general, las AM son comprendidas de diversas maneras: como área geográfica, con énfasis en el espacio físico que pueden ocupar y componentes del territorio; como área funcional, correspondiendo a un determinado hábitat; o como una zona de influencia, a partir de un centro dado. El factor demográfico y económico domina las principales definiciones del AM, destacando la relación domicilio-trabajo que pueda tener la sociedad civil que viva o trabaje en la periferia de un centro urbano, así como las implicancias económicas que llevan los movimientos demográficos con niveles altos de interdependencia entre nuevos y viejos asentamientos.

En Montevideo, los asuntos metropolitanos son cotidianamente identificados como aquellos que rebasan el funcionamiento de los límites político-administrativos, comprendiendo que cada institución puede tener diferentes posibilidades e intereses que no permiten integrar la gestión. La integración metropolitana es un elemento fundamental de un territorio que comparte patrones de convivencia que no siempre permite contar con las condiciones para brindar los servicios y bienes públicos, a falta de una planificación articulada, necesarios a la hora de afrontar las nuevas necesidades de este territorio.

Casos de Estudio

Conectividad y Movilidad Sustentable

Descripción

Tal como se menciona en los documentos elaborados en base al proyecto, el tema 7 se define: Conectividad y Movilidad Sustentable.

Como otras grandes ciudades, Montevideo ha visto crecer los problemas relacionados con el transporte: aumento de las necesidades de movilidad de carga y personas, desarrollo del parque automotor de vehículos individuales y de carga, deterioro de la vialidad, saturación del espacio público utilizado para la actividad. Adicionalmente, el predominio del modo de transporte pasivo basado en combustibles fósiles agrega una dimensión ambiental que es imprescindible tomar en cuenta. Por otra parte, el futuro nos enfrentará a cambios más o menos radicales, desde el punto de vista demográfico, económico, tecnológico y cultural. Los problemas que hoy enfrentamos pueden dar lugar a soluciones que cambien radicalmente nuestras necesidades y formas de satisfacerlas.

Las preguntas que se elaboran a modo de trabajar el tema, son las siguientes:

- ¿Cómo conjugar el ordenamiento del territorio metropolitano con el sistema de movilidad, para garantizar la conectividad y la sustentabilidad global del sistema?
- ¿Qué transformaciones estructurales e innovadoras pueden aplicarse para mejorar la eficiencia global del sistema de movilidad, priorizando la movilidad activa y el transporte colectivo por sobre el individual, incluyendo la interacción entre el transporte de personas y de cargas, para mejorar tiempos y reducir costos económicos y ambientales? ¿Cómo avanzar en la incorporación de nuevas tecnologías y / o de energías alternativas?
- ¿Cómo alcanzar acuerdos entre los diversos actores públicos y privados para transformar el sistema de transporte colectivo, mejorando su eficiencia y su sustentabilidad , y con una mirada metropolitana?

Integrantes

En el caso de Santiago Ventós, formó parte del equipo del tema de Conectividad y movilidad sustentable, tuvieron la particularidad de no poder conseguir experto en la temática, por dicha

razón contaron con el apoyo constante del Dr. Luis Bértola y un esfuerzo doble por parte del Lic. Santiago Aristoy.

Es importante aclarar que la dificultad para conseguir experto en la temática se debió a varios factores pero no por la falta de personas expertises en la temática en Montevideo. Se manejaron diversos candidatos tanto por parte del equipo de FCS así como de la Intendencia de Montevideo, pero las dificultades para contar con un experto de consenso así como para que dichos candidatos tuvieran el tiempo para dedicarle al proceso, hizo infructuoso contar con un experto en dicho tema.

Las reuniones que mantuvimos con los actores de la IDM fueron quincenalmente desde el 15 de Marzo, habiéndose realizado hasta el momento 9 reuniones, sin contar los talleres ni las reuniones de coordinación ni los talleres de formación.

Los participantes más activos en todo el proceso tanto en participación como en colaboración con información y apoyo a todo el proceso, se pueden destacar: Lic. Carolina Romero, Arq. Gabriel Pereyra, Mag. Juan Vespa y Mag. Roberto Elissalde.

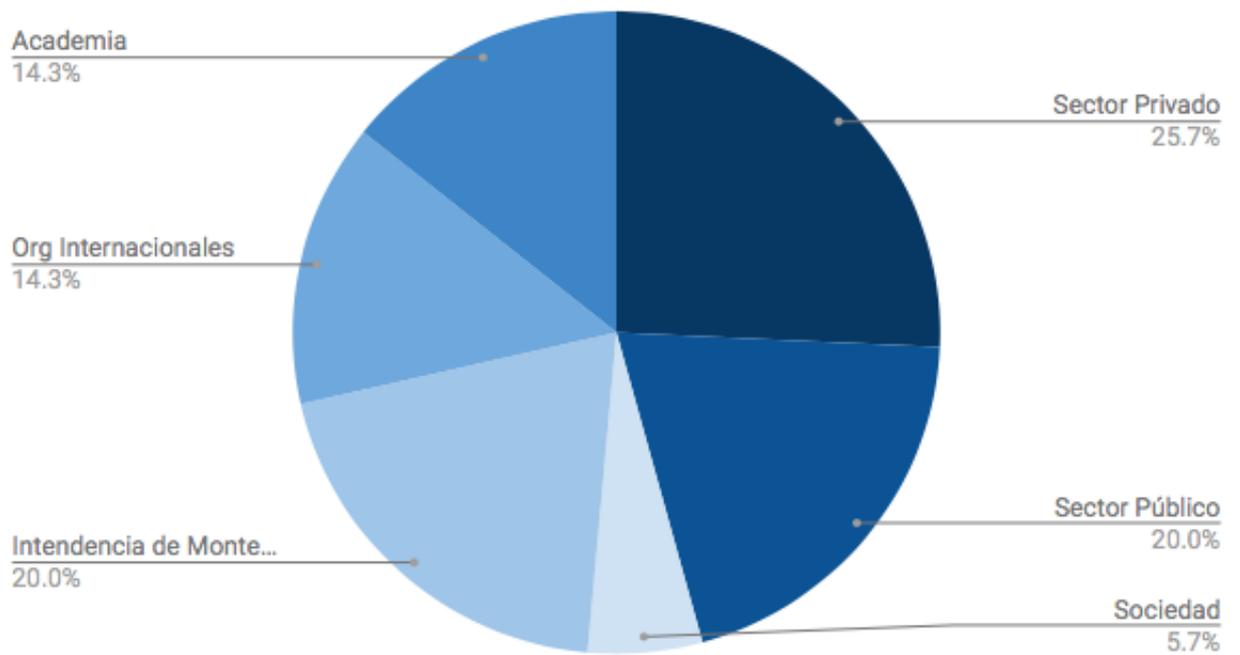
En menor medida participaron también: Lic. Santiago Armas, Arq. Fernando Errandonea, Mag. Gonzalo Marquez, Mag. Alicia Raffaele, Mag. Nestor Sosa y Justo Onandi.

Actores

Institución	Nombre	Asistencia
CUTCSA	Álvaro Santiago	Participó
INALOG	Facundo Sosa	Participó
Coordinadora de Usuario de Transporte	Carlos Artigas	Participó
Intendencia de Montevideo	Justo Onandi	Participó
UTE	Eduardo Bergerie	No participó
PNUD	Magdalena Preve	No participó
COME - UNOT	Claudio Vera	Participó
FING - UdelaR	Mario Vignolo	Participó
Intendencia de Canelones	Marcelo Metediera	Participó
DINOT	Verónica Pastore	Participó
Transporte accesible	Fiorella Buzzeta	No participó
UdelaR	Javier Taks	No participó

Intendencia de Montevideo	Pablo Inthamoussu	Participó
UNOT – PITCNT	Mario de Saa	Participó
UNIBICI	Adrián Santos	Participó
Defensoría de Vecinos y Vecinas	Ana Agostino	Participó
SEG Ingenieros	Fernando Schaich	Participó
BID	Elías Rubinstein	No participó
COETC	Fernando Fernandez	No participó
FADU - UdelaR	Eduardo Bertiz	Participó
Intendencia de Montevideo	Sonia Pagalday	Participó
UNOT	Matias Perez	Participó
Intendencia de Montevideo	Gonzalo Marquez	Participó
Intendencia de Montevideo	Roberto Elissalde	Participó
PNUD	Virginia Varela	No participó
UCOT	Pablo Guido	No participó
MTOP	Felipe Martin	No participó
CAF	Andrés Alcalá	Participó
Intergremial Transportes de Carga	Fernando Ronqui	Participó
COMESA	Gabriel Balado	Participó
Junta Departamental de Montevideo	Martín Nessi	Participó
MTOP	Luis Perdomo	Participó
Intendencia de San José	Marcos Reyes	No participó
Universidad Católica	Martín Hansz	No participó
Universidad Católica	Diego Hernández	No participó

Actores Tema 7



Integración Metropolitana

Descripción

La integración metropolitana es estudiada en este proyecto como la posibilidad de articular a los diferentes actores de un territorio que demandan soluciones por fuera de los límites políticos administrativos de los departamentos. La complejidad del mismo deriva en los años en que la ciudad de Montevideo ha tenido diversas transformaciones demográficas generando la expansión de la población fuera de los límites departamentales; influyen factores sociales, económicos, políticos, ambientales, entre otros. Estos cambios no han sido acompañados por una gestión integrada, sino que se han desarrollado diversas iniciativas que promueven el acuerdo político con los departamentos vecinos sin asegurar la estabilidad ni la efectivización de las estrategias.

Para tratar los temas metropolitanos se estudia la posibilidad de crear sinergia bajo un enfoque de desarrollo territorial del área metropolitana de Montevideo. El abordaje es fundamentalmente institucional, debido a que comprende entender la gobernanza y sus espacios de coordinación.

Desde el Plan de Trabajo presentado para el proyecto, se presentan las siguiente interrogantes a modo de trabajar el tema:

- ¿Los instrumentos de planificación metropolitana existentes son suficientes para dirigir la acción de los distintos organismos competentes y direccionar de forma clara la acción privada? ¿Qué instrumentos a elaborar pueden facilitar el desarrollo armonioso de la región en el futuro?
- ¿Es necesario definir nuevas estructuras administrativas metropolitanas supradepartamentales que coordinen el ordenamiento de este territorio y de las actividades que se desarrollan en él?
- ¿Cuáles son los temas prioritarios a atender de forma coordinada para lograr una mejor calidad de vida de la población que habita esta región?
- ¿Cómo generar planes de inversión en infraestructura pública de largo plazo que potencien el rol capital de Montevideo y contemplen tanto las políticas nacionales como las departamentales para el desarrollo de la región metropolitana y el ordenamiento de su territorio?

Integrantes

Florencia Alvarez formó parte del equipo de Integración Metropolitana, que contaba con Alejandro Milanesi y Martín Freigedo como expertos, y con Mayra Fernández como ayudante. La

colaboración de los pasantes de la primera etapa se limita hasta la preparación del segundo taller a partir de los resultados del primero.

Martín Freigedo es Doctor en Ciencias Sociales (FLACSO-México), Máster en Políticas Públicas por la Universidad Autónoma Metropolitana (México) y Licenciado en Ciencia Política por la Universidad de la República (Uruguay). Es docente e Investigador del Instituto de Ciencia Política de la Facultad de Ciencias Sociales de la UDELAR. Miembro responsable del Núcleo Interdisciplinario de Desarrollo Territorial (UDELAR). Docente en diversos cursos de grado y posgrado sobre Estado, Políticas Públicas y Política Sub Nacional. Se ha especializado en las temáticas de gestión de gobiernos subnacionales y participación ciudadana. En ese marco, se desempeña como investigador y ha sido consultor para organismos nacionales e internacionales en diversos temas de políticas públicas, con énfasis en asuntos de desarrollo territorial, participación ciudadana y gobiernos locales. Tiene publicado más de 20 artículos publicados en capítulos de libro y revistas especializadas sobre estos temas.

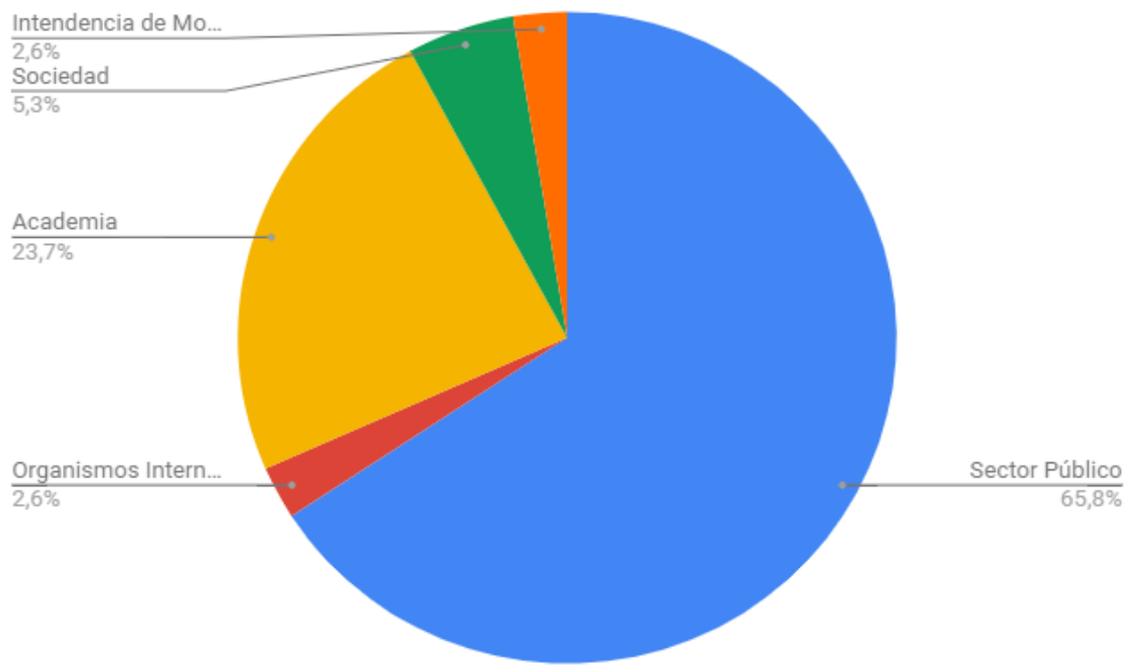
Alejandro Milanesi es candidato a Doctor en Ciencia Política por la Universidad de la República. Máster en Políticas Públicas por la Victoria University of Wellington (Nueva Zelanda) y Licenciado en Ciencia Política por la Universidad de la República (Uruguay). Es docente del Instituto de Ciencia Política de la Facultad de Ciencias Sociales (Universidad de la República) en las Licenciaturas de Ciencias Política y Desarrollo, en cursos de Gestión Pública y Políticas Públicas. Se ha especializado en las temáticas de reforma del Estado y gestión pública. Ha trabajado en el sector público y ha sido consultor para instituciones nacionales en Uruguay y el extranjero así como para organismos internacionales y organizaciones de la sociedad civil. En ese marco, se ha especializado en los aspectos de gestión por resultados, planificación estratégica y análisis organizacional.

Mayra Fernández es reciente egresada de la Licenciatura en Desarrollo. Actualmente trabaja en CIEDUR (Centro Interdisciplinario de Estudios sobre el Desarrollo, Uruguay) donde realizó su pasantía de egreso. Su área de trabajo principal es en género, en la cual ha trabajado con la corresponsabilidad en los cuidados, y actualmente forma parte de dos proyectos: uno sobre vivienda y otro sobre sectores productivos. Además, forma parte de una Cooperativa de trabajo llamada Rampita, en la cual desarrollan una aplicación (app) sobre accesibilidad para personas con discapacidad motriz, auditiva y visual. Actualmente es la vicepresidenta de la AULED (Asociación de Licenciados en Desarrollo).

Cada dos semanas se programaron reuniones con referentes de la Intendencia de Montevideo (la representante en el equipo es Alicia Artigas) con el fin de ajustar los detalles que componen el Diagnóstico Prospectivo, como lo son las variables estratégicas, las preguntas de futuro, ejes temáticos principales que componen a la Integración Metropolitana. También, se consultaron a través de entrevistas a diversos expertos que estuvieron relacionados con los acuerdos en el AM alcanzados hasta ahora.

Actores

Institución	Nombre	Asistencia
Agenda metropolitana - IM CANELONES	Luis Garrido	No participó
Agenda metropolitana - IM MVD	Oscar Caputi	No participó
PNUD	Virginia Varela	Participó
Intendencia de Canelones	Sergio Ashfield	No participó
OPP	María De Barbieri	Participó
OPP/ ICP - Uruguay Integra	José Raúl Rodríguez	Participó
FCE	Adrián Rodríguez	No participó
ICP-UDELAR	Diego Luján	Participó
IDM-FDER	Alberto Quintela	No participó
FACDER derecho ambiental- IM asesor sec.gral	Álvaro Richino	Participó
Alcalde MVD	Francisco Fleitas	Participó
Sociedad de arquitectos	María Teresa Jorge	Participó
Consorcio metropolitano transporte (creado por IM)	Marcelo Fernández	Participó
ITU-UDELAR – FADU	Mercedes Medina	No participó
FADU	Andrés Ridaó	Participó
Agenda metropolitana SAN JOSE	Diego Guadalupe	Participó
ANDE desarrollo territorial-UDELAR	Diego García	No participó
Alcalde Paso Carrasco	Luis Martínez	No participó
Alcalde Las Piedras	Gustavo González (Ricardo Mazzini)	Participó
DINOT	Verónica Pastore	Participó
DINAMA	Pablo Mateo	No participó
SNAP	Guillermo Scarlatto	Participó
Consultor /residuos en américa latina y fue representante de Canelones en Agenda Metropolitana	Paul Moizo	Participó
FCIEN - geografía	Juan Hernández	Participó
CIRE	Margarita Percovich	No participó
I CANELONES – TRANSPORTE	Marcelo Metediera	No participó
OPP- agenda metropolitana	Gustavo Sención	Participó
IM. ORDENAMIENTO TERRITORIAL	Fernanda Villalba	Participó
IM MOVILIDAD	Juan Francisco Vespa	Participó
Consorcio metropolitano transporte (creado por IM)	Carina Dimateo	Participó



Resultado

Conectividad y Movilidad Sustentable

Diagnóstico prospectivo

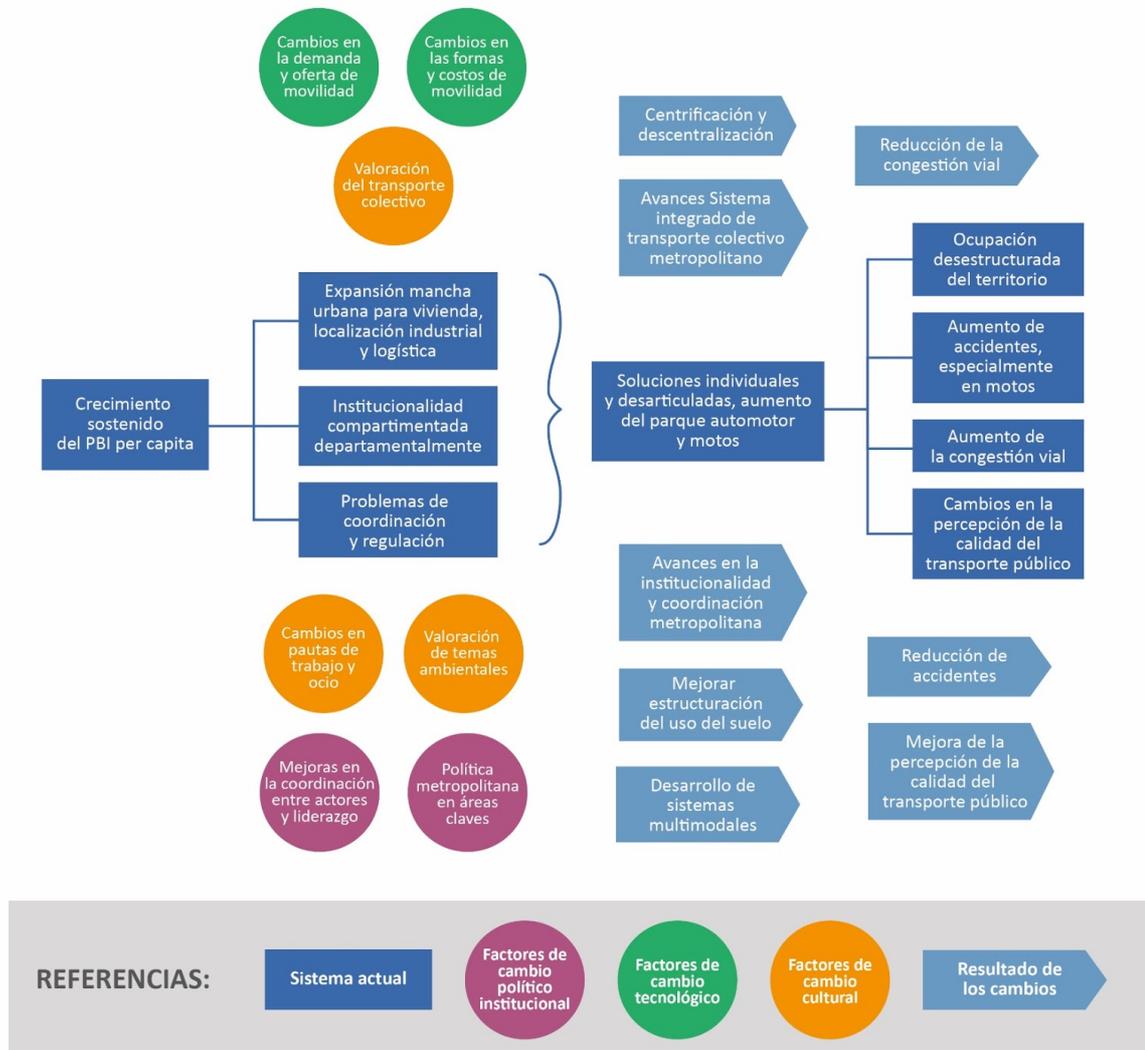
La preparación del diagnóstico implica delimitar el tema, en especial donde estaban sus límites, dicha tarea se hizo en conjunto con el equipo de la IM. También es importante considerar que la temática despierta interés y preocupación en varios actores, entendiendo que forman parte del mismo: empresarios, cooperativas, trabajadores, usuarios y la misma Intendencia de Montevideo.

En el diagnóstico se dio hincapié a la preocupación de que en los últimos años se viene produciendo una baja del uso del transporte público en contraposición del vehículo privado, siendo su principal reflejo el aumento de la venta de los autos cero kilómetros. También se hizo referencia al volumen que ocupan los vehículos en la ciudad de Montevideo, mostrando como hasta el año 2007 todos los vehículos de la ciudad entraban dentro de cualquier Municipio. En contraposición a la situación actual en que solamente en el municipio con mayor territorio es posible albergar con un 94% de ocupación a todos los vehículos de la ciudad. El crecimiento en el número de vehículos, la mayoría de ellos de uso individual, determina que estamos por alcanzar una situación de ineficiencia absoluta en el transporte, por tanto es necesario pensar nuevos modelos sustentables que permitan al individuo una movilidad eficiente.

El Diagrama busca interpretar el sistema del transporte, en rectángulos de color azul, las características actuales del sistema. El sistema actual se debe al crecimiento económico, en la última década y en especial reflejado en la mejor del ingreso per cápita. Este crecimiento generó un aumento del espacio de localización productiva como logística, que hizo crecer la mancha urbana. Es importante mencionar que este proceso de crecimiento económico no logró mitigar procesos de expulsión previos, manteniéndose el crecimiento de la mancha urbana por asentamientos en la periferia. Por otra parte, el sistema de transporte metropolitano y la gestión metropolitana muestra descoordinaciones, que llevan a que las decisiones de la población tiendan a soluciones individuales, mediante la expansión del parque automotriz y de motocicletas, en perjuicio de soluciones de transporte colectivo. Esto impacta negativamente en el congestionamiento vial, aumento de accidentes, así como en la percepción de deterioro del sistema de transporte público.

El sistema refleja varias posibles dinámicas de cambio, que se presentan con círculos de distintos colores en el diagrama. Los aspectos tecnológicos impactan tanto sobre la movilidad, tanto en demanda porque la tecnología produce cambios en el plano laboral y en el plano del ocio. Desde la oferta en el surgimiento de nuevas modalidades de transporte y en la forma de combinar diferentes modalidades. También los cambios institucionales. Estos tienen dos dimensiones, que se solapan: cambios en la institucionalidad metropolitana que habilite mayor capacidad de

coordinación entre actores y la introducción de políticas metropolitanas en áreas clave como usos del suelo y movilidad. Desde el punto de vista cultural se puede identificar aspectos como las preferencias de formas de ocio y trabajo de la población, cambios en la valoración del transporte colectivo y de los problemas ambientales y urbanos.



Según cómo se mueven estos aspectos, se pueden producir modificaciones, diagramadas de color celeste, con posibles resultados como: la concentración de la población en áreas con acceso a servicios; avances hacia un sistema integrado de transporte metropolitano; cambios en la institucionalidad para la gestión metropolitana; regulación y planificación coordinada del uso del suelo y la localización poblacional e industrial; desarrollo de sistemas de transporte multimodales que aumenten la satisfacción de la población con el sistema de transporte público.

Variables estratégicas

En la presente sección se delinearán las principales tendencias y factores de cambio de las variables estratégicas identificadas. Las variables fueron organizadas en dimensiones y visualizadas en varias reuniones en conjunto con la Intendencia, lo cual generó un garantía de estar tomando todos los aspectos que hacen al tema. Las dimensiones y sus respectivas variables que se visualizaron fueron las siguientes:

Dimensiones	Variables
1. Población y territorio	1.1 Crecimiento y Distribución de la población en el área metropolitana
	1.2. Segregación territorial
	1.3. Localización de usos y actividades
2- Económicas	2.1 Costos
	2.2 Socio-económicas
	2.3 Presupuestales
3. Sociales y Culturales	3.1 Alternativas de transporte público/ privado
	3.2 Demanda de transporte de pasajeros
	3.3. Impacto de campañas comunicacionales
	3.4 Nivel de exigencia de los consumidores
4. Tecnológicas	4.1 Desarrollos de la tecnología en el mercado de vehículos
	4.2 Matriz energética del TPC
	4.3 Avances tecnológicos
5. Ambientales	5.1 Contaminación
	5.2 Cambio Climático
	5.3 Matriz Energética
6. Infraestructura y logística	6.1 Infraestructura
	6.2 Logística
7-Andamiaje institucional	7.1 Político-administrativas
	7.2 Políticas Públicas en materia de movilidad
	7.3 Políticas Públicas en materia de Ordenamiento Territorial
	7.4 Institucionales

Mediante un proceso de calificación de cada una de las variables según el grado de importancia (qué tan influyente es cada variable) y la capacidad de actuación que el departamento de Montevideo tiene sobre cada una. Con base a esta calificación, se procedió a un ordenamiento de las variables en un eje cartesiano, en donde en el eje de abscisas se ubica la "importancia" y en el de ordenadas "capacidad de acción".

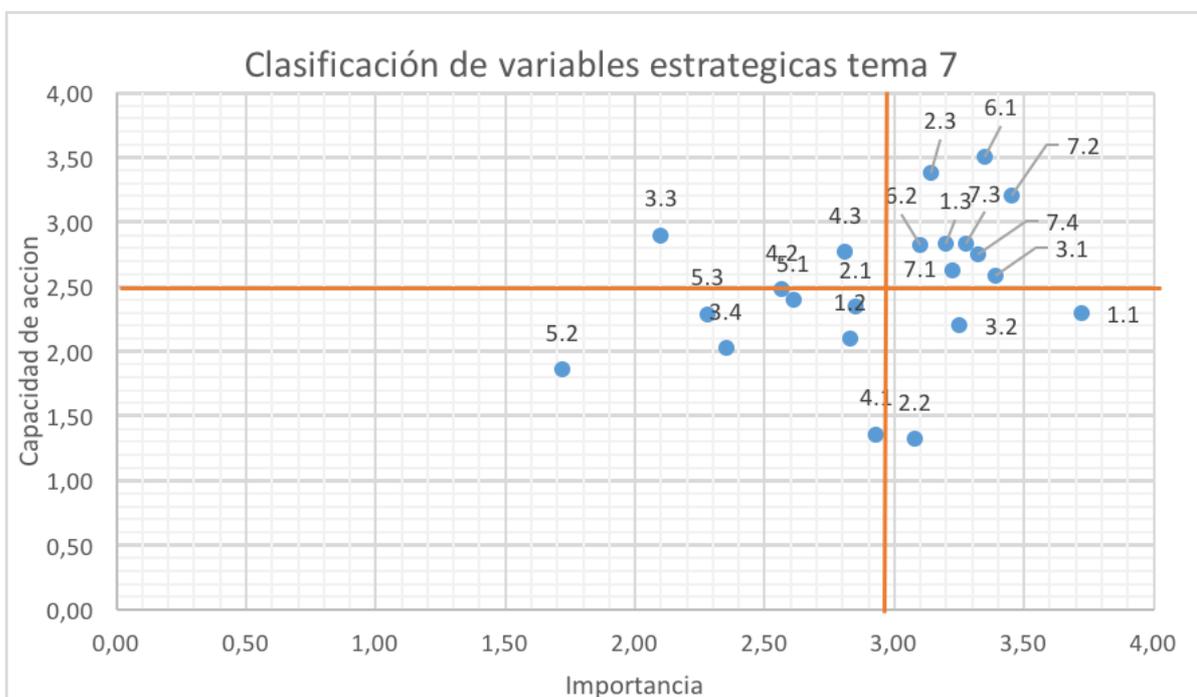
Por último, se calculó el promedio de las medias de cada variable calificada según su “importancia”, así como el promedio de las medias de cada variable calificada según su “capacidad de acción”. Esto permitió construir 4 cuadrantes:

Variables dependientes (Sup-izq): variables poco importantes pero sobre las que se tiene alta capacidad de acción.

Variables autónomas (Inf-izq): variables con baja importancia y baja capacidad de acción.

Variables estratégicas (Sup-der): son variables muy importantes para el sistema y sobre las que se tiene alta capacidad de acción.

Variables determinantes (Inf-der): son variables importantes pero sobre las que se tiene baja capacidad de actuación.



Variables estratégicas identificadas:

- 1.3 Localización de usos y actividades
- 2.3 Presupuestales
- 3.1 Alternativas de transporte público/privado
- 6.1 Infraestructura
- 6.2 Logística
- 7.1 Político-administrativas
- 7.2 Políticas Públicas en materia de movilidad
- 7.3 Políticas Públicas en materia de Ordenamiento Territorial
- 7.4 Institucionales

Interrogantes estratégicas

A partir de las variables estratégicas identificadas, las cuales se podrán validar o reformular en el taller 1 y contestar en base a los posibles escenarios: retroceso, todo sigue igual, avancé tendencial, salto cualitativo, cambio radical. Se formularon las siguientes interrogantes estratégicas:

- ¿Cómo podrían evolucionar los requerimientos de movilidad a largo plazo?
- ¿Cómo impactarán las innovaciones tecnológicas en las diferentes alternativas de transporte intermodal?
- ¿Cuáles podrían ser las distintas alternativas de gestión del sistema de transporte de Montevideo y el Área Metropolitana?
- ¿Qué infraestructura para qué movilidad en Montevideo y el área metropolitana a futuro?
- ¿Cómo cree que evolucionará la distribución espacial de población, de actividades productivas, logísticas y comerciales en el departamento de Montevideo y su Área Metropolitana?

Taller 1

El taller 1, se realizó un Viernes 27 de Julio desde las 8:30hs hasta las 13:15 aproximadamente, en el mismo participó como facilitador general: Reto Bertoni y como co-facilitadores: Florencia Alvarez, Santiago Aristoy, Luis Bertola, Reto Bertoni y Santiago Ventós, uno por cada mesa de trabajo. Los 22 participantes fueron distribuidos en 5 mesas en las cuales trabajaron entorno a charlas de café en las interrogantes estratégicas junto a un co-facilitador, el cual guiaba el debate para alcanzar los objetivos: reformular la interrogante, para luego responder sobre las variables estratégicas.

Asistieron de diversas instituciones tanto públicas como privadas, siendo que se obtuvo el 65% de personas convocadas con un total de 22 participantes, distribuidos en 5 mesas para el trabajo de la sesión 3 y 4. Claramente es importante mencionar la poca igualdad de género en la participación habiendo solamente en el total de las mesas 3 mujeres, solamente el 14%.

Luego de concluido el taller 01, contando con las grabaciones de las mesas, los manteles utilizados y los apuntes realizados en el momento, se elaboró una relatoría que sirve como un insumo más para el proyecto, además de poder ser solicitada por los participantes que participaron o los que no pudieron ir a la primera instancia.

Evaluación

Días después de realizado el taller, se solicitó a los invitados la realización de una evaluación online sobre la actividad. Buscando conocer las principales opiniones sobre la experiencia del Taller 1. En este eje temático se recabaron 15 respuestas, las cuales se presentan sintetizadas separando entre las respuestas de puntuación numérica y los comentarios generales.

Puntuación de principales aspectos del taller (del 1 a 5)

Organización 3.7

Ambiente de trabajo 4.1

Presentación diagnóstico 3.2

Sesión preguntas de futuro 3.6

Sesión elaboración respuestas 3.3

Facilitación general 3.9

Aporte preocupaciones de forma adecuada 3.5

Sala 3.8

Comentarios generales:

- “Lo considero muy bien así.”
- “Quizás esté pensado para los próximos talleres pero me gustaría mayor explicación de la dirección de Movilidad sobre los planes que están trabajando y la participación de las empresas, su visión y disposición a encontrar soluciones sostenibles a tan vital servicio público. El formato me pareció muy bueno, sería bueno tener un resumen de los aportes realizados.”
 - “Sería bueno recibir una lista de los participantes y su área de actuación”
 - “Más tiempo para comentar los resultados.”

A la evaluación de los participantes se le sumó la evaluación por parte de la contraparte en la Intendencia. Los principales puntos a resaltar a su criterio fueron:

- “Lo faltante, asumo que fue incorporado en el desarrollo de Taller con distintas intervenciones FASE MUY IMPORTANTE”
 - “No tengo la lista. Hubo actores de peso (empresas de transporte y sindicatos)”
 - “Faltó análisis parcial de alguna variable. Ej. Tiempo destinado a traslados diario; Energía; Tema de Datos negativos de la movilidad (seguros y salud contaminación acústica y ambiental.
 - “Buenas preguntas y buen trabajo en grupos”
 - “La proporción entre el peso de las partes estuvo condicionada por la inexistencia de un experto. Se puede solucionar.”

Integración Metropolitana

Diagnóstico prospectivo

El DP presentado por el Equipo de FCS tiene un abordaje institucional, donde el Área Metropolitana de Montevideo (AMM) es un espacio político en el cual conviven múltiples actores políticos y privados. La atención está en el diseño institucional, los actores, las políticas y las capacidades. El Área Metropolitana (AM) es considerada un espacio territorial con problemas transversales (residuos, transporte, ordenamiento territorial, etc.) en donde conviven múltiples jurisdicciones (nacional, departamental y municipal). Requiere esfuerzos importantes de coordinación y generación de espacios de gobernanza (formales e informales).

Para la realización del DP, con la ayudante del tema (Mayra Fernández), estuvimos recaudando información sobre acciones, políticas o planes que hayan existido en el AM, principalmente a partir del Libro Blanco y los trabajos realizados por Altair Magri. En conjunto, sistematizamos la información en función del trabajo realizado por Agenda Metropolitana, quien hasta el momento institucionaliza la interacción de los diversos actores para la acción en el AM. Finalmente se concluyo que:

“Previo al 2005 pueden mencionarse un conjunto de normativas que avanzan en la definición de competencias departamentales, pero sin considerar la problemática metropolitana específicamente. A su vez, buena parte de los intentos de creación de espacios de coordinación y políticas fueron de baja intensidad, en parte asociados a un fenómeno que no era considerado urgente. Por otro lado, se debe destacar que algunos organismos de manera sectorial también incorporan la definición del AM a la hora de instrumentar sus acciones (MTOF, ANEP, ASSE, entre otros) pero estas visiones regionales no siempre tienen la misma delimitación geográfica lo que se refleja en la organización institucional. De todas formas, es posible identificar un número significativo de acciones, aunque con resultados dispares, que se han llevado adelante desde el 2005 en adelante.

Asunto	Acción/Plan/Programa
Cambio Climático	Plan de Cambio Climático
Cuencas	Plan de Gestión integral y compartida de la cuenca del arroyo Carrasco
Instalaciones sanitarias	Proyecto Ordenanza de Instalaciones Sanitarias Internas,
Ordenamiento Territorial	Estrategias Regionales de Ordenamiento Territorial y Desarrollo Sostenible Metropolitanas
Áreas Protegidas	Declaración de los Humedales del Santa Lucía como área Protegida
Saneamiento	Plan de Saneamiento Urbano

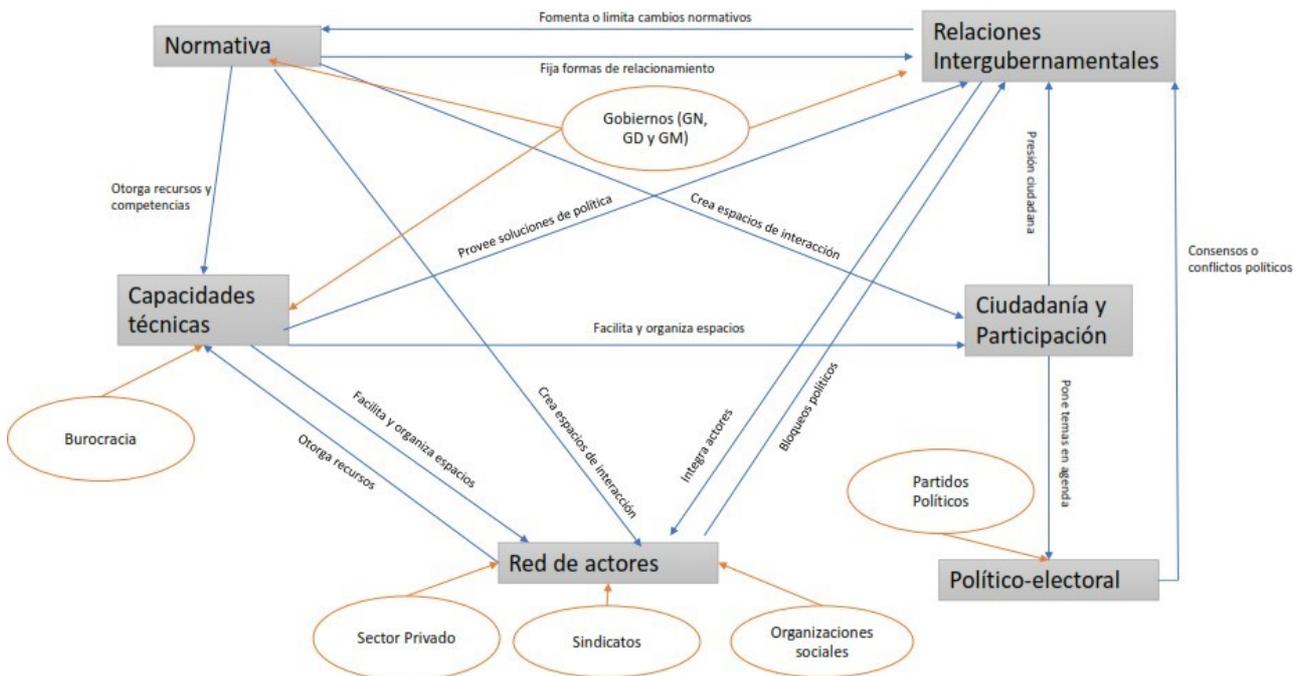
Transporte	Sistema de Transporte Metropolitano
Turismo y cultura	Programa "Uruguay a Toda Costa"
Productivo	Doce medidas de fomento a la producción artesanal de Alimentos
Asuntos múltiples	Sistema de ciudades (DINOT-OPP)

Fuente: Elaboración propia.

Estas acciones revelan una intención de tratamiento de asuntos metropolitanos en distintas arenas de políticas, en algunos casos mediante planes o estrategias y en otros casos mediante acciones más concretas o puntuales" (pp. 8)

Parte del aporte al DP fueron una serie de entrevistas realizadas a Expertos en el tema para contribuir a la fidelización de la información hallada y comentar sobre los puntos principales del abordaje. Ellos fueron: Andrés Ridao, Ramón Martínez, Roberto Monteverde, Edgardo Martínez, Gonzalo Márquez y Salvador Schelotto.

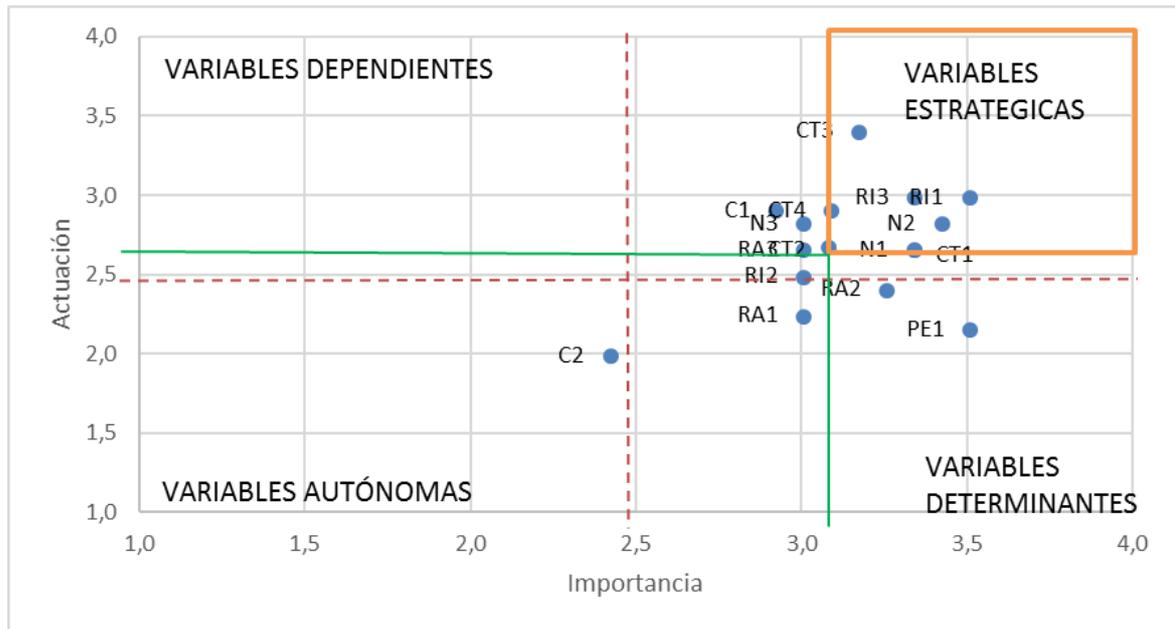
El sistema, que busca comprender las relaciones y flujos entre actores y dimensiones, resultó de la siguiente manera:



Variables estratégicas

Una vez definido el abordaje del tema, comenzamos a trabajar en las dimensiones y variables que comprenden al sistema con el que trabajaríamos. Para definir cuáles eran las variables estratégicas (VE), recurrimos a un cuestionario valorando la capacidad de actuación e

importancia de cada una. Finalmente quedaron 8 dimensiones y cerca de 30 variables, las VE fueron identificadas en el siguiente cuadro en función de su valoración:



De esta forma, las variables identificadas como estratégicas fueron las siguientes: Leyes y decretos (N1), Resoluciones en conjunto (N2), Recursos humanos (CT1), Recursos financieros (CT2), Sistemas de información (CT3), Organización (CT4), Canales de interacción (RI1) y Formatos de decisión (RI3).

Interrogantes estratégicas

A partir de las variables claves identificadas, se llevaron al taller 1 cuatro preguntas de futuro para ser trabajadas y responder:

- ¿Cuáles son los desafíos y asuntos claves que deben abordarse interinstitucionalmente para pensar en el desarrollo e integración metropolitana en Montevideo?
- ¿Cuáles formatos de gestión y decisión de los asuntos metropolitanos serían deseables hacia el futuro?
- ¿Es necesario y/o deseable una estructura gobierno metropolitano? ¿por qué?
- ¿Cuáles son las capacidades técnicas y los recursos a desarrollar para abordar los asuntos metropolitanos de forma más efectiva? ¿cómo?

Taller 1

En el taller, el Equipo de FCS colaboró co-facilitando las mesas de trabajo. Los 19 asistentes fueron distribuidos previamente en 5 mesas las cuales trabajaron en torno a charlas de café en las preguntas de futuro y sus posibles respuestas, en cada mesa un co-facilitador intervenía en el debate para llegar a los objetivos planteados: reformular la pregunta y responder la misma sobre las VE que estaban relacionadas.

Previamente recibimos capacitación por Cecilia Alemany para co-facilitar las mesas, ya que la dinámica requería una pauta específica con tiempos determinados para el trabajo en grupo.

El taller 1 duró 4 horas aproximadamente y constó de la siguiente estructura: presentación del Equipo de FCS y los invitados, presentación del proceso general (de los otros temas y próximos talleres), presentación del DP, comentarios de los invitados sobre el DP, charlas de café entorno a las preguntas de futuros y espacio de reflexión para las respuestas posibles a las VE relacionadas a cada pregunta.

Evaluación

Días después de realizado el taller, se solicitó a los invitados la realización de una evaluación online sobre la actividad. Buscando conocer las principales opiniones sobre la experiencia del Taller 1. En este eje temático se recabaron 19 respuestas, las cuales se presentan sintetizadas separando entre las respuestas de puntuación numérica y los comentarios generales.

Puntuación de principales aspectos del taller (del 1 a 5)

Asistentes: 19. Respuestas al cuestionario: 10 52%

Organización: 3.9

Ambiente de trabajo: 4.5

Presentación diagnóstico: 3.2

Sesión preguntas de futuro: 3.1

Sesión elaboración respuestas: 3.1

Facilitación general: 3.7

Aporte preocupaciones de forma adecuada: 3.4

Sala: 4

Comentarios generales:

- Integrar estudio prospectivo Uruguay 2030 con Montevideo 2050 y la mirada metropolitana para prospectiva futura no solo Montevideo.
- Las agendas son complicadas y la puntualidad es importante, principalmente para los invitados a participar.

-
- Considerar poner en un sitio, documentos para acceso de todos los participantes...argumento en el sentido que hay un largo proceso de cada tema y visiones pero principalmente información. Esto permitirá también que se pueda acceder a los avances de la aplicación metodológica que están realizando ustedes..... lectura e integración.
 - La dinámica del taller no permitió a los participantes comprender cómo sus aportes contribuirán al proceso.
 - Información de base. Dinámica de trabajo para promover el intercambio y recoger aportes.
 - Si fuera posible, una breve presentación con los avances de los otros talleres para dar globalidad e interconexión entre las temáticas.
 - Hay que adecuar el lenguaje para quienes no somos técnicos ni académicos.
 - Para mi caso hacer un esfuerzo por adecuar el contenido de los materiales facilitando la comprensión a quienes no tenemos un alto componente de formación.
 - Podría ser útil habilitar un "cajón de sastre" para comentarios que no caben en los formatos o dinámicas del taller.
 - Chocolate con churros.
 - Tiempo insuficiente para la elaboración de respuestas.
 - Sugerir lecturas previas sobre los debates existentes entorno al cada tema
 - Un mejor encuadre en la presentación del taller. Una introducción a las dinámicas un poco más clara.

Conclusiones

A modo de resumen, nos parece importante destacar algunos aspectos tanto del proyecto como de la experiencia que hemos vivenciado gracias a formar parte del proceso.

Respecto al proyecto, destacamos el interés de la Intendencia en proponer e impulsar un proyecto de prospectiva, con la mirada en la Ciudad, entendiendo que Montevideo no es solo la Intendencia y forma parte de un área metropolitana que abarca a más Intendencias.

Es importante destacar la importancia que juega el proceso en el proyecto y la acertada respuesta que da la Intendencia al hacerlo de este modo. Ya que se podría haber realizado un visión de Montevideo al 2050 de manera radicalmente opuesta, se podría haber pedido un estudio prospectivo sin incluir los talleres y generar informes a través de entrevistas individuales a unos pocos involucrados por temática. En cambio, se propuso una tarea disruptiva de incluir a diferentes personas dentro de una misma sala para contribuir sobre el mismo tema, obligando a la adopción de lenguajes comunes, generando consenso y debate entre las posibles opciones disponibles, que formula una tarea compleja de articulación y a su vez un contenido multidisciplinario.

Por otro lado, respecto a nuestra participación en el proceso nos resulto sumamente importante para nuestra formación el poder estar presente y ser parte de un proceso prospectivo. El apropiarnos de la metodología prospectiva y poder aplicarla en el proceso, entender su dinámica para generar consenso y lograr acuerdos estratégicos en torno a diversos temas. El poder entender y ver la conjugación de los ritmos y preocupaciones por parte de la Intendencia con los de la academia y a su vez la participación de actores externos tanto públicos como privados. Por último, destacar el poder ser parte de un proyecto que invita a pensar nuestra ciudad en diversos temas claves, generando acuerdos y visualizando hacia donde tenemos que volcar nuestros esfuerzos para vivir en un mejor Montevideo.

Bibliografía

Cravacuore D., Ilari S. y Villar A. (s/a) La articulación en la gestión municipal. Actores y políticas. Editado por Universidad Nacional de Quilmes. Disponible online: <http://municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/agm.pdf> [ultimo acceso: 18/10/2018]

De Esteban, Alfonso (s/a) Área metropolitana, Universidad Complutense de Madrid

Godet M. (2007) Prospectiva Estratégica: Problemas y Métodos. San Sebastián: Prospektiker.

Lira, L. (2006) Revalorización de la planificación del desarrollo, ILPES, CEPAL

Otros documentos

- Plan de Trabajo, Montevideo del Mañana
- Diagnóstico Prospectivo, Integración Metropolitana, Montevideo del Mañana
- Diagnóstico Prospectivo, Movilidad y Conectividad sustentable, Montevideo del Mañana
- Relatoría Taller 1, Integración Metropolitana, Montevideo del Mañana
- Relatoría Taller 1, Movilidad y Conectividad sustentable, Montevideo del Mañana

Anexos

- Plan de Trabajo, Montevideo del Mañana

Conectividad y Movilidad Sustentable

- Diagnóstico Prospectivo
- Presentación Taller 1
- Preguntas de Futuro
- Manteles con Preguntas
- Relatoría Taller 1

Integración Metropolitana

- Diagnóstico Prospectivo
- Presentación Taller 1
- Preguntas de Futuro
- Manteles con Preguntas
- Relatoría Taller 1