

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN

TRABAJO FINAL PARA OBTENER EL TÍTULO DEL DIPLOMA DE POSGRADO EN ECONOMÍA Y GESTIÓN  
PARA LA INCLUSIÓN

EJE: DESARROLLO TERRITORIAL

# **El Parque Tecnológico Industrial del Cerro como agente de desarrollo del Municipio A**

**por**

**Juan Berenguer Garín**

TUTOR: Carlos Troncoso

Montevideo  
URUGUAY  
2020

## Contenidos

1. Introducción	4
2. Justificación	5
2.1 Una mirada al interior de los territorios	5
2.2 Entre lo micro y lo macro	6
2.3 Una apuesta de la Intendencia de Montevideo	7
3. Formulación del problema, objetivos y antecedentes	8
4. Marco conceptual	10
4.1 El desarrollo territorial	10
4.1.1 El siglo XX y los problemas de crecimiento económico	10
4.1.2 El desarrollo económico local	10
4.2 El territorio	12
4.3 Los actores en el territorio según Arocena y Marsiglia	13
4.3.1 Definición del actor-agente de desarrollo local	13
4.3.2 Nuevas políticas de estímulos a actores	14
4.3.3 El actor estratega en un sistema de relaciones de poder	14
4.3.4 La acción local capaz de iniciativa	14
4.3.5 La articulación de actores en el territorio	15
4.3.6 Los actores en territorio con masa crítica	15
4.4 Organización de la producción en el territorio	15
4.5 Las políticas del desarrollo local	17
4.5.1 Hardware	17
4.5.2 Software	18
4.5.3 Orgware	18
4.5.4 Finware	19
4.5.5 Ecoware	19
5. Lineamientos de diseño y metodología	20
5.1 Enfoque del trabajo	20
5.2 Unidades de análisis	20
5.3 Técnicas de obtención y validación de datos	21
5.3.1 Los expertos	21
5.3.2 Las entrevistas	23
5.3.3 La visita	23
5.4 Resultados sobre las estrategias desarrolladas por el PTIC	23
6. Desarrollo del análisis	24
6.1 El territorio	24
6.1.1 Determinación del territorio	24
6.1.2 El Municipio A	24

6.1.3 Historia	25
6.1.4 Indicadores socioeconómicos	26
6.2 El Parque Tecnológico Industrial del Cerro	27
6.2.1 Historia	27
6.2.2 Descripción general	28
6.2.3 Parque industrial	31
6.2.4 Particularidades del modelo	32
6.2.5 La conducción y el liderazgo	34
6.3 Análisis de las estrategias de desarrollo	35
6.3.1 Hardware	35
6.3.2 Software	39
6.3.3 Finware	41
6.3.4 Orgware	42
6.3.5 Ecoware	44
6.3.6 Cuadro de resumen	45
6.3.7 Un enclave territorial	46
6.3.8 Análisis de su motivación como agente de desarrollo territorial	47
7. Conclusiones	<b>50</b>
8. Bibliografía	<b>53</b>

## 1. Introducción

El presente trabajo pretende ubicarse, desde la perspectiva del desarrollo local, en el aporte que realiza el Parque Tecnológico Industrial del Cerro al desarrollo de su territorio. Se pretende poder determinar qué programas desarrolla y qué tipos de impacto tiene en las empresas que alberga, así como también en su territorio. Se indaga acerca de las estrategias del parque tendientes al desarrollo en base a los aportes conceptuales de Antonio Vázquez Barquero, el cual los agrupa en el hardware, el software, el finware, el orgware y el ecoware. Resulta imprescindible para esto recoger la visión tanto del parque como de actores externos a él. A partir de dicha información, el objetivo de esta investigación es poder desentrañar si el Parque Tecnológico Industrial del Cerro juega un rol estratégico en el desarrollo de su territorio o es un mero actor local. Por esto es que realizaremos dicho trabajo vinculándolo al concepto de agente de desarrollo local.

**Palabras claves:** Parque Tecnológico Industrial del Cerro, desarrollo territorial, hardware, el software, el finware, el orgware, ecoware.

## 2. Justificación

Vale la pena poder mencionar tres ideas que forman parte de la motivación de este trabajo. Todas, desde distintos ángulos, buscan dar claridad en la conformación del objeto de estudio y tienen que ver con la perspectiva del desarrollo territorial. En primer lugar, un enfoque que busca mirar a la interna de los territorios. Una mirada amplia, que se apoya en variables macroeconómicas, es de mucha relevancia, pero suele ocultar desigualdades al interior del territorio, y por lo tanto particularidades que serán fundamentales si se quiere intervenir desde la política pública. En segundo lugar, un interés por lo “meso”, como espacio entre lo micro y lo macro; entre la empresa y la actividad económica tomada en su conjunto, entre acciones asistencialistas y el conjunto de las políticas sociales. En tercer lugar, un interés especial por aquellos actores (sean públicos o privados) que pueden ejercer un liderazgo positivo en sus territorios y pueden provocar, sostener o animar procesos de desarrollo.

### 2.1 Una mirada al interior de los territorios

Luego de la crisis nacional sufrida en el año 2002, el Uruguay entró en una etapa (2003-2012) de crecimiento económico ininterrumpido. Esto permitió, en muchas oportunidades, una mejora en índices de desarrollo. Sin embargo, cuando nos enfocamos en algunos territorios se encuentran enormes desigualdades. Tal es así que Montevideo tiene algunas variables socio-económicas que se podrían acercar a niveles europeos, mientras que el noroeste del país todavía está muy lejos. Esta realidad tampoco nos puede dejar de cuestionar, pues a la interna de los departamentos también podemos encontrar enormes desigualdades. En este sentido, Montevideo es el departamento más desigual (Índice de Gini 0,301 en 2017<sup>1</sup>). Mientras que en “la franja costera Este” existen los mejores indicadores del departamento y del país (IDH mayor a 0,8), el Municipio A es de las zonas más sumergidas del departamento (IDH menor a 0,4)<sup>2</sup>.

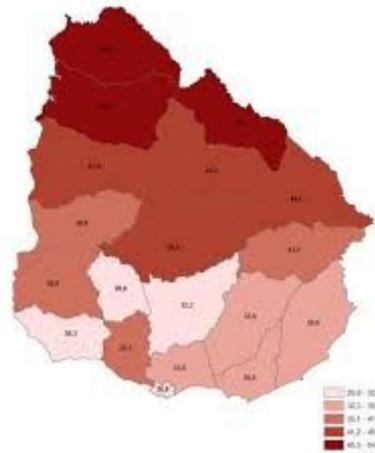
Estos datos justifican la necesidad de mirar a la interna de los territorios, pues no hacerlo puede ocultar una realidad donde la política pública debe analizar su posible intervención. Esta perspectiva es la que permanentemente se vincula al Desarrollo Territorial y es la que se pretende abordar. Por esto, el presente trabajo se situará en el Municipio A: El municipio más pobre del departamento más desigual.

---

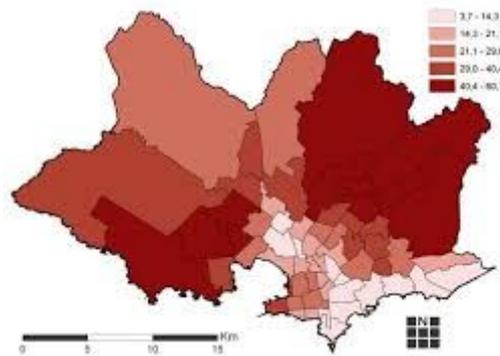
<sup>1</sup> <https://catalogodatos.gub.uy/dataset/mides-indicador-7093>

<sup>2</sup> Rodríguez Miranda, 2014. Desarrollo económico y disparidades territoriales en Uruguay. Pág 45

Mapa 1. Uruguay: porcentaje de población con al menos una NBI por departamento. FCEA, elaborado a partir de los Censos 2011



Mapa 2. Montevideo: porcentaje de población con al menos una NBI por barrio. Tomado de Calvo 2013, elaborado a partir de los Censos 2011



## 2.2 Entre lo micro y lo macro

En algunas situaciones se ha acusado al desarrollo local de “localista”, de restarle importancia a las variables macroeconómicas o de poner a lo local por encima de lo nacional sin considerar los crecientes impactos de los procesos globales. No obstante, muchos autores hablan sobre todo de la articulación que debe de haber entre lo local y lo nacional (o incluso global), y de esta manera poder articular en mayor medida procesos de desarrollo, no como “recetas”, sino a partir de las características que presenta el territorio.

No se pretende desconocer lo macro, sino pensar desde una zona intermedia (el territorio) ciertas cuestiones políticas, económicas, sociales y culturales y de esta manera sostener un proceso en un crecimiento endógeno que conduzca a una mejora en el nivel de vida de los habitantes. Por eso hablamos de la “escena territorial”, escena que será altamente permeable tanto a lo nacional (o global) como a las dinámicas que se construyen permanentemente entre los actores. Los parques industriales son un espacio de aglomeración empresarial que organiza de

determinada manera la producción del territorio y que constituye un sistema de alta relevancia para cualquier territorio.

### 2.3 Una apuesta de la Intendencia de Montevideo

En 1997 la Intendencia de Montevideo concreta la compra de los terrenos donde actualmente se ubica el parque. Se crea la Comisión Administradora del Parque Industrial y Tecnológico del Cerro (CAPIT). (<https://www.pti.com.uy>)

*El Parque comenzó sus actividades el 8 de diciembre de 1998, con seis empresas instaladas, caracterizándose desde sus inicios el fomento y la promoción industrial de micro, pequeñas y medianas empresas productoras de bienes y servicios en diversos rubros. A lo largo de sus quince años de vida el Parque también se convirtió en el espacio idóneo para la conformación e instalación de cooperativas y empresas recuperadas por los trabajadores.*

En la misma, también se formula su misión institucional:

*Ser reconocido como un Parque Industrial y Tecnológico de micro, pequeñas y medianas empresas, cooperativas y emprendimientos autogestionados, innovadoras, de contenido tecnológico, y que produzcan con calidad, promoviendo valores de desarrollo productivo, cultural y humano, generación de trabajo, conocimiento, tecnología y complementación y cooperación productiva, buscando contribuir a la estrategia de desarrollo industrial del país y desarrollo de la comunidad más próxima.*

Formalmente funciona en la órbita de la Intendencia de Montevideo. Se ubica en el territorio del Municipio A, por lo que diversas acciones son coordinadas con su municipio. A su vez, es considerado un instrumento de política pública, por lo que la ANDE, la OPP, el MIEM, entre otros, desarrollan programas que también son coordinados con el PTIC. En la esfera privada el parque alberga cerca de 70 empresas. En él también funcionan proyectos educativos como la UTU y el programa APEX. También existen usualmente, acciones coordinadas con OSCs de la zona especialmente con IPRU.

El parque pretende ser un catalizador de acciones territoriales a partir de la vinculación con diversos actores. Esto es sin duda un atractivo mirado desde la perspectiva del desarrollo territorial. Que exista un liderazgo desde el propio territorio, con posibilidad de generar alianzas con otros actores, es probablemente una de las claves para la organización de los actores tanto entre ellos como, sobre todo, con actores externos. La generación de una agenda propia y un plan estratégico les da cohesión y sostenibilidad a los procesos. De esta manera tendrá mucho sentido la llegada de otros programas, apoyos nacionales e internacionales.

Resulta oportuno analizar dichas alianzas, pues en algunas oportunidades existen incentivos para la generación de vínculos con el propósito de conseguir fondos públicos, o bien objetivos que se centran en la sostenibilidad institucional más que el bienestar de las personas a las cuales se deben. Es importante discernir cuáles de esos vínculos son estratégicos y tienen como propósito el desarrollo de la localidad y cuáles no.

### 3. Formulación del problema, objetivos y antecedentes

Investigar acerca del Parque Tecnológico Industrial del Cerro, desde la perspectiva del desarrollo territorial, y partiendo las motivaciones antes formuladas, implica poder aproximarse al objeto de estudio en su conjunto, a la vez de lograr foco en ciertos aspectos. En este trabajo el énfasis será conocer el parque, su historia y los programas que desarrolla actualmente para entender si es verdaderamente un agente de desarrollo territorial, o qué elementos presenta como tal. En este sentido se formula la siguiente **pregunta de investigación**:

**¿En qué medida se puede considerar al Parque Tecnológico Industrial del Cerro como un agente de desarrollo local?**

La formulación de la pregunta está dentro del marco general de un trabajo *exploratorio-descriptivo*. La intención es poder recabar información significativa que permita reflexionar en torno a la pregunta de investigación, teniendo como conceptos clave: desarrollo, territorio, agente de desarrollo. En este caso se pretende describir una realidad compleja, por lo que además de recopilar datos necesarios se hará un ejercicio inductivo para construir unidades de análisis abstractas para entender cuáles son las causas que originan la existencia o no de un *agente de desarrollo territorial*.

A continuación, se formulan los **objetivos de investigación**:

El objetivo general de la investigación es:

Analizar en qué medida se puede considerar al Parque Tecnológico Industrial del Cerro (PTIC) un *Agente de Desarrollo Territorial*.

Y los objetivos específicos que se plantean son los siguientes:

- I. Describir los programas que realiza el PTIC.
- II. Analizar el vínculo del PTIC con su territorio.
- III. Analizar las estrategias de desarrollo que posee el parque según las cinco dimensiones trabajadas por Antonio Vázquez Barquero.
- IV. Recoger la visión que tienen actores externos sobre el PTIC en tanto posible Agente de Desarrollo Territorial.

**Antecedentes:**

Se mencionan a continuación algunos trabajos realizados que sirven como antecedentes y ayudan a entender y acercarse al “problema de investigación”:

Desarrollo productivo y desarrollo territorial. Análisis de dos casos: El Cerro y Rafaela. Federico Méndez, 2017.

El trabajo es significativo desde varias perspectivas. En primer lugar, es realizado en el marco del mismo diploma e incluso desde el mismo eje: “Desarrollo Territorial”. Esto implica una similitud académica desde la cual se realiza. Por otro lado, uno de los casos de análisis es el barrio “Cerro” de Montevideo, barrio donde se encuentra el PTIC.

El trabajo estudia la relación de los emprendimientos productivos, el entorno territorial y el desarrollo local. Su principal resultado refiere a que *la institucionalidad es un factor clave a la hora de planificar y ejecutar en la práctica un proceso de desarrollo territorial*.

Nuevos entramados de desarrollo e integración económico social en el oeste de Montevideo. IPRU, 2015.

El trabajo es principalmente un mapeo del PTIC. Esto significa información valiosa y relevada hace no mucho tiempo. De este modo se obtiene información del territorio en el cual se ubica el trabajo.

La herramienta “Parques industriales” y el desarrollo territorial: algunas reflexiones sobre la iniciativa en Uruguay. IECON, 2014

En este trabajo, además de un marco conceptual más que pertinente, se puede recabar información acerca de lo que se estudiará como el *Hardware*, así como aspectos normativos en lo que concierne a los “Parques Industriales”.

A partir de la discusión sobre los objetivos y fundamentos que hay por detrás de los parques industriales y su vinculación con la realidad uruguaya, el documento propone una *reorientación del documento como política de desarrollo territorial... con más énfasis en los objetivos y contenidos de la política que en los aspectos formales del instrumento*.

Parque tecnológico industrial: Una mirada a futuro. Analía Branchero, Ana Julieta Sarubbi, Valeria Zacheo, 2009

El presente trabajo, a pesar de que por la distancia temporal encontramos algunas diferencias sustantivas en cuanto a la perspectiva del desarrollo territorial, presenta información valiosa sobre todo en lo que tiene que ver con la forma de organización y administración del parque. De esta manera será útil poner en perspectiva cierta evolución en lo que tiene que ver con estos aspectos.

La tesis construye algunas conclusiones de carácter general, así como específicas respecto de los parques tecnológicos, y por otro lado realiza algunas recomendaciones referidas principalmente referidas a la gestión.

## 4. Marco conceptual

### 4.1 El desarrollo territorial

Como señala Arocena (2002), parece adecuado decir que no hay una teoría del desarrollo local, sino que hay teorías del desarrollo que entienden e integran de distinta manera la dimensión local y regional. Por tanto, importa integrar las distintas teorías del desarrollo para acercarse a lo que se puede llamar el enfoque o la perspectiva del desarrollo territorial.

En general estas teorías son fruto de intentos conceptuales de superación de muchos conceptos clásicos en la economía, es por esto que a continuación se realiza una brevísima reseña de algunas líneas de pensamientos destacadas para poder dar la perspectiva de la construcción histórica en la que se empieza hablar de desarrollo local.

#### 4.1.1 El siglo XX y los problemas de crecimiento económico

Durante gran parte del Siglo XX, el pensamiento económico estuvo centrado en analizar los problemas del crecimiento económico, enfocándose la visión dominante o tradicionalista en el análisis de los procesos de acumulación de capital, “enfrentado principalmente dos limitaciones: el fundamentalismo del capital y la visión macro y sectorial del problema del desarrollo” (Rodríguez Miranda, 2006).

Luego de la crisis del 29, las corrientes keynesianas cobraron protagonismo y los Estados comenzaron a desarrollar distintos modelos intervencionistas. Mientras en paralelo surgía el modelo soviético como alternativa no capitalista. A mediados del siglo XX el llamado “Desarrollismo” entró en auge formulado “recetas” para el Desarrollo. (Rodríguez Miranda, 2005). Vázquez Barquero (2005) señala que se peca de una “visión demasiado cuantitativa y lineal del fenómeno, dentro de una mirada también muy economicista”. Estas recetas parecen ser determinantes y en definitiva las acciones deben tender a acelerar el proceso, pero todos van a llegar a un destino común a través del mismo camino.

Hacia fines de siglo se recuperan algunos conceptos ligados al “enfoque de las capacidades” y cobran fuerza “Las teorías del desarrollo humano”. Estas afirman que el desarrollo está vinculado con aquello que las personas pueden realmente hacer o ser (funcionamientos), con las capacidades de que disponen, que en definitiva es lo que determina las oportunidades para decidir la vida que quieren llevar. En este sentido, se introduce la novedad de tener en cuenta las variaciones interpersonales para pensar el desarrollo, lo que implanta una zona intermedia entre el subjetivismo absoluto y una rigidez objetiva. Para Amartya Sen, el desarrollo se enfoca en posibilitar que las personas posean las capacidades necesarias que podrían dotar a la persona de mayor libertad a la hora de tomar decisiones sobre su vida. “El desarrollo puede concebirse como un proceso de expansión de las libertades reales de las que disfrutaban los individuos” Sen (2000, p. 19).

#### 4.1.2 El desarrollo económico local

Es posible visualizar con claridad cómo a lo largo del siglo XX se fue recorriendo un camino del crecimiento económico al desarrollo económico. Paralela y aisladamente, también comienza a surgir un análisis donde se integra la dimensión

local y regional, no como centro de una teoría, pero sí en análisis innovadores donde seguir pensando el desarrollo.

Según Rodríguez Miranda (2006), es posible hablar de la existencia de un paradigma del Desarrollo Económico Territorial Endógeno (DETE).

*“Entendemos por dicho paradigma el “paraguas” que abarca aquellos enfoques teóricos que han aportado a la consideración del desarrollo económico como un proceso endógeno que no se puede desligar del territorio en el que ocurre. Estos enfoques y corrientes teóricas refieren al desarrollo endógeno local (Vázquez Barquero, entre otros), el distrito industrial marshalliano y la variante de los distritos italianos que introduce Becattini, los aportes realizados por los neo-schumpeterianos, la teoría de los milieux innovateurs (GREMI), el enfoque de clusters (Markusen, Porter), la economía espacial tradicional (Von Thunen, Christaller, Losch), la nueva geografía económica de Krugman, la escuela californiana (Sabel, Storper, Scott, Saxenian), y la economía institucional (Williamson, North)”. (Rodríguez Miranda, p8)*

Es así que se empieza a pensar de qué manera el desarrollo está vinculado a lo local. Vázquez Barquero (1988) propone tres apoyaturas (o dimensiones), donde el Desarrollo Territorial es un

*“[...] proceso de crecimiento económico y de cambio estructural que conduce a una mejora en el nivel de vida de la población local [...] se pueden identificar 3 dimensiones: i) económica, en la que los empresarios locales usan su capacidad para organizar los factores productivos locales con niveles de productividad suficientes para ser competitivos en los mercados; ii) sociocultural, en que los valores y las instituciones sirven de base al proceso de desarrollo; y iii) político-administrativa en que las políticas territoriales permiten crear un entorno económico local favorable, protegerlo de interferencias externas e impulsar el desarrollo”.*

Más adelante en el tiempo, y haciendo foco en la capacidad al proceso endógeno de acumulación, Rodríguez Miranda (2006) señala:

*“El desarrollo económico de un territorio (regiones, localidades o ciudades) refiere a un proceso endógeno de acumulación de capital que depende del desarrollo del potencial competitivo del sistema productivo local que, a su vez, depende de la capacidad empresarial local, de la forma en que los empresarios se organizan para producir, de la introducción y difusión de innovaciones, del rol de las economías de aglomeración (asociado al papel de las ciudades del territorio y sus zonas de influencia) y del marco institucional donde todo esto ocurre”.*

Importa, en este sentido, destacar la interacción positiva que debe existir; el enfoque del desarrollo local permite pensar modelos de desarrollo aterrizados al medio (territorio) y a los actores que lo componen.

Por último, parece importante traer la definición del Núcleo Interdisciplinario de Estudios del Desarrollo Territorial de la UdelaR, puesto que puede oficiar de resumen de muchas de las definiciones antes mencionadas y porque por su propia composición, a partir de la interdisciplinariedad, puede brindar un equilibrio en este

“esfuerzo” que se realiza a través de esta perspectiva de superar lo económico y trascender a todas las dimensiones de lo humano.

*“El desarrollo territorial es un proceso orientado –y por lo tanto un proyecto– con el objetivo de mejorar la calidad de vida de la comunidad que habita un territorio específico. Mejorar la calidad de vida, como actividad liberadora, incluye la cobertura de necesidades básicas, el aumento de capacidades endógenas y la creación de valor en el territorio. Este proceso involucra transformaciones estructurales en las dimensiones política, económica, social, cultural y ambiental, pero estas transformaciones, sus características y grado, dependen del territorio específico a considerar. Esto supone un profundo reconocimiento de las diferencias y de los múltiples modos de desarrollo y, por lo tanto, un abordaje ético. Un proceso de desarrollo territorial es sustentable, equitativo e instituyente en todas las dimensiones mencionadas. Involucra, a su vez, el control democrático de los recursos y su gestión (recursos en sentido amplio, considerando recursos naturales, económicos, financieros, humanos, culturales e institucionales). Considera al conflicto como parte de cualquier proceso humano y logra gestionarlo. Incorpora innovación, pero recuperando tradiciones”.*

## 4.2 El territorio

El territorio será para este enfoque una unidad de análisis. Sin lugar a duda, el concepto trasciende del territorio meramente geográfico para pensar al territorio como lugar habitado por el ser humano, y por lo tanto en diálogo con todas sus dimensiones.

*“El territorio es un ámbito geográfico delimitado por un conjunto de relaciones sociales y económicas entre actores e instituciones, que poseen capacidades y conocimientos específicos, compartidos, propios y adquiridos, e interactúan a partir de una tradición, normas y valores comunes, sobre los cuales se codifican y decodifican todos los intercambios”.* (Rodríguez Miranda, 2006)

Por tanto, el territorio no estará dado necesariamente en función de límites previamente acordados, sino que se deberán tener en cuenta todas sus dimensiones en tanto unidad de análisis. No obstante, es relevante considerar límites por ejemplo políticos-administrativos; esta dimensión en los Estados modernos es de alta relevancia y probablemente tenga impacto en el resto de las dimensiones.

Es relevante también el reconocimiento que tienen los habitantes del territorio que habitan. Es decir, la dependencia de la identidad de los sujetos con la del territorio.

*“Una comunidad que se reconoce y tiene como auto referencia primaria el propio territorio y que está regulada mediante un dispositivo político-administrativo [...] estructura de administración y, en algunos casos, también de gobierno. Estos territorios pasan a ser sujetos de intervenciones promotoras del desarrollo”.* Boisier (2001).

Para pensar el territorio, a parte de las dimensiones y características antes mencionadas, surge el problema de la escala. Es decir, con qué criterio escogemos un territorio más o menos grande para pensar en su desarrollo.

*“La selección de escenarios más pequeños, como una escuela, un grupo de familias, un pequeño barrio, no conducirán a la meta de contribuir seriamente al cambio social [...] La zona de referencia debe ser lo suficientemente grande como para contar con la diversidad de actores y recursos que hagan factible su desarrollo, pero no debe ser tan grande que impida controlar la intervención y verificar su impacto. (Quintero, 2004)*

Hay que tomar en cuenta que el desarrollo local implica una interacción entre actores del territorio, pero también con actores fuera del mismo. Por tanto, la construcción identitaria de los actores también servirá para pensar con qué territorio estamos trabajando.

### 4.3 Los actores en el territorio según Arocena y Marsiglia

Parte de la importancia de hacer foco en los actores locales tiene que ver con la incidencia que tienen en el territorio y la posibilidad de que, a partir de sus acciones, sean promotores de desarrollo. Estas acciones estarán íntimamente vinculadas al proceso de construcción de identidad.

Se realiza una revisión bibliográfica en detalle del capítulo VIII: “Los actores en el territorio” del libro “La escena territorial del desarrollo. Actores relatos y políticas”. Los autores comienzan el capítulo formulando la hipótesis de una fuerte crisis de las formas de regulación hasta ahora vigentes, lo que trae un proceso de búsqueda en la formulación de nuevas instituciones. Es posible visualizar un cambio en los actores, puesto que era usual que reprodujeran de alguna manera megatendencias definidas ideológicamente, mientras que comienza a ser habitual una forma de análisis donde la fuerza de las identidades personales y colectivas emerge como expresión de las diferencias.

El actor contemporáneo surge en oportunidades como un “autoprodutor” de la vida social. Es decir, ya no reproduce una megatendencia, sino que tiene la posibilidad de emerger “de abajo hacia arriba”. Probablemente se trata de una interacción entre actor y sistema que posibilita sus particularidades.

#### 4.3.1 Definición del actor-agente de desarrollo local

No todos los actores locales pueden considerarse como tales únicamente por pertenecer a un territorio. Parece fundamental analizar el “sentido de la acción” que permite analizar si sus acciones promueven el desarrollo de su territorio. A partir de dicha reflexión los autores proponen diferenciar dos grandes grupos. El primero tiene que ver con la coincidencia de los límites geográficos, aquí no se incluye en sentido de la acción, por lo que la misma incluiría determinada organización que pertenece al territorio pero que sus acciones producen destrucción de riqueza.

El segundo grupo son actores donde sus acciones sí están ligadas al desarrollo de su territorio.

*“Se liga la noción de actor local a la noción de desarrollo. Ello supone incluir en la definición no solamente la escena social en la que se desarrolla la acción, sino también el aporte que la acción realiza al desarrollo. Importa la acción en sí misma, pero, sobre todo, importa el sentido que el actor imprime a la acción”.*

A este segundo grupo, a partir de una definición más restrictiva los autores, proponen denominarlo *Agente de Desarrollo Local*. Por tanto, deberá considerarse pieza decisiva para el éxito de los procesos de desarrollo territorial.

#### 4.3.2 Nuevas políticas de estímulos a actores

Los autores reconocen en las políticas de los últimos tiempos (texto de 2017) una preocupación, tanto de los gobiernos como de las organizaciones civiles, por ser parte de los asuntos del territorio.

En primer lugar, se destinaron recursos de los gobiernos nacionales a los territoriales. Organismos de cooperación internacionales también han realizado el mismo movimiento. En segundo lugar, y aun quedando mucho por avanzar, mencionan la importancia de “superar las prácticas fragmentadas”. En este sentido son importantes fuertes liderazgos para lograr alinear a los actores públicos de los distintos niveles (nacional, departamental y municipal) así como la cooperación entre el sector público y el privado.

#### 4.3.3 El actor estratega en un sistema de relaciones de poder

Existe la pregunta de en qué medida el actor tiene posibilidades reales de desarrollar estrategias frente al peso del sistema que parece ser estructurante. Es claro que todo sistema trata de regular a sus actores, pero siempre quedan zonas grises, pues en definitiva son sistemas abiertos conformados por seres humanos. “La realidad social es entonces dualista; dos principios la gobiernan: el actor y el sistema”.

A partir de la identificación de las zonas grises podemos decir que tanto actores como sistemas deben acceder para poder ganar. Así pues, se habla de “racionalidad relativa”, tanto desde el punto de vista del actor como del sistema.

El ser humano desarrolla por lo tanto acciones que tienden a “desafiar el orden sistémico” y dar origen a las “acciones políticas”. Los sistemas políticos podrán acercarse o alejarse a una lógica de negociación según de qué manera habilite a los individuos. Por tanto, todos los individuos “pelean” por una dosis de poder.

Esta dinámica permitirá la posibilidad de que actores construyan acciones de interés para el territorio, sin pensar que tendrán una libertad absoluta porque coexistieron con la interacción entre sistema y territorio. Sin duda lo que hará el diferencial será la posibilidad de que algunos actores se conviertan en “actores estratégicos” y puedan aumentar su incidencia en términos políticos.

#### 4.3.4 La acción local capaz de iniciativa

Parece una discusión recurrente respecto de las posibilidades reales que tienen los territorios de generar iniciativas propias, la casi dependencia de la tecnología y sus altos costes parecen ser un impedimento para las mismas. Distintas concepciones de centralismo suelen impedir iniciativas locales. Por otro lado, existe cierto enfoque que suele oponer iniciativas a planificación estatal. Como se viene desarrollado en apartados anteriores “oponer iniciativa a planificación, como si fueran irreconciliables, es olvidar la irreductibilidad del factor humano en todo proceso racionalizador”.

Se pretende hablar de “iniciativa y planificación”. En tanto la planificación deberá tener un componente estatal y otro local. Lo local deberá tratar de participar a los actores para dar lugar a iniciativas por parte de los mismos.

“La planificación estratégica territorial” tiene sus riesgos. Se observan por momentos equipos consultores cuyos productos quedan únicamente en el papel, así como otros casos en los que se destaca lo participativo sin lograr que la planificación provea mejores resultados. Incluso en casos donde parece haber habido una planificación con las características adecuadas se la valora por momentos como muy desgastante. En otros casos, ciertos actores han acaparado el espacio sin lograr una representatividad del territorio. Sin perjuicio de que existen procesos exitosos, “la tendencia es ir hacia metodologías de trabajo más flexibles y que permitan tomar decisiones estratégicas participativas, pero con implicancias en el corto plazo”.

#### 4.3.5 La articulación de actores en el territorio

Es un desafío lograr la articulación entre los actores cuando entre estos existen lógicas e intereses distintos. “Complejidad y articulación se necesitan una a la otra” puesto que la complejidad también es una forma de estar juntos en sus diferencias. “En última instancia, se trata de contar con un sistema local de actores que tenga adecuados niveles de articulación interna entre sus diferentes expresiones organizativas o subsistemas en el ámbito local y que genere una buena interacción con los niveles departamentales, provinciales y nacionales”.

#### 4.3.6 Los actores en territorio con masa crítica

En muchas experiencias exitosas de desarrollo local es posible encontrar un capital social preexistente determinante para dicho proceso. “La existencia de organizaciones locales, de redes de articulación, de tejido social consistente genera condiciones más aptas para que se incremente la capacidad de gestión de localidades en la formulación e implementación de proyectos de desarrollo”. Importa destacar aquí que será fundamental el análisis de estos aspectos para pensar en procesos de desarrollo local y también será para la política pública una oportunidad para generarlos. Por tanto, el punto de inicio en este sentido será muy distinto según el territorio, así como el objetivo de la política de generarlos o no.

### 4.4 Organización de la producción en el territorio

En primer lugar, cabe mencionar que los Pls, no son suficientes por sí mismos para generar desarrollo local o territorial, si bien son un instrumento que puede resultar de utilidad. Cuando se analiza la competitividad de una localidad podemos decir que:

*[...] la organización deseable de la producción en el territorio es una que implica la presencia de un sistema de empresas y emprendedores innovadores, con un volumen suficiente de relaciones como para poder definirse a sí mismo como sistema, con una cultura de cooperación (compatible a la vez con la competencia) que se manifieste a través de redes (formales o informales) de intercambio y apoyo mutuo tanto en lo productivo, como en lo comercial y lo tecnológico, y una estrategia o proyecto común*

*respaldado por instituciones locales que garanticen el clima de cooperación.*  
(Vázquez Barquero, 2005; Rodríguez Miranda, 2006a)

La definición anterior no establece cuál es la forma concreta deseable, sino que menciona ciertas características que se deben reunir. A partir de estas características podemos mencionar distintas formas de producción:

- Cadena productiva / Cadena de valor
- Clusters
- Sistemas productivos locales / distritos productivos
- Redes de empresas y sistemas productivos locales

Se puede definir una **cadena de valor**

*[...] como un sistema de actividades económicas (primarias, manufactureras, logísticas, de distribución y comercialización, servicios, etc.) que establecen entre sí relaciones derivadas de la pertenencia a un mismo proceso productivo (en cualquiera de sus fases, desde las primarias, pasando por las de transformación, hasta la comercialización y post venta) lo que conduce a la producción de un determinado producto final.* (Rodríguez Miranda A., 2006b)

Respecto a los **clusters**, podemos interpretar la idea de Porter (1998) en Rodríguez Miranda et al. (2014):

*[...] como grupos de empresas e instituciones enlazadas en un sistema de valor y con determinada concentración geográfica de las actividades, lo que permite la especialización. El sistema de valor está conformado por las empresas directamente vinculadas a la actividad productiva central del cluster, pero también por los proveedores de insumos, las empresas e instituciones que aportan funciones de soporte y los canales de distribución y comercialización. La buena coordinación de todas las actividades entrelazadas reduce los costos de transacción, siendo la gestión y articulación de todo ese sistema la fuente clave de ventajas competitivas.*

Otra forma de organización son los **sistemas productivos locales o distritos productivos**. Como señala Albuquerque (2006) en Rodríguez Miranda et al. (2014):

*[...] son organizaciones diferentes de los clusters, fundamentalmente porque los primeros conforman entidades socio-territoriales, donde el desarrollo social y económico del territorio no pueden disociarse, mientras que los segundos son organizaciones productivas que ponen el énfasis en la competitividad sistémica apoyada en la especialización geográfica, pero sin tener que involucrar necesariamente dentro de sus objetivos y funcionamiento la idea de un proyecto de desarrollo integral para el territorio.*

Las **redes de empresas** también se relacionan con los sistemas productivos locales. De hecho, los sistemas productivos locales [...] forman un tipo especial de red que se caracteriza por tener un fuerte enraizamiento en el territorio y por unas relaciones entre las empresas en las que se combina confianza y cooperación para competir. La ventaja de las redes reside en que

*[...] proporcionan información y, eventualmente, los recursos necesarios para el surgimiento y puesta en marcha de una empresa, pero también facilitan los intercambios de bienes y conocimiento en los sistemas productivos. (Vázquez Barquero, 2005)*

Para Rodríguez Miranda et al. (2014) los PIs son y han sido uno de los principales instrumentos para planificar la localización de industrias en un territorio, aunque no siempre existe un sustento teórico y conceptual que los sostiene. En efecto, los Parques pueden ser un instrumento de ordenamiento territorial donde se indica el uso industrial del suelo, pueden ser un emprendimiento inmobiliario o incluso un instrumento de revalorización de determinada zona, una forma de impulsar un clúster o de promover cadenas de valor. Todos esos objetivos y, consecuentemente, diferentes formas de implementación, caben dentro del término “Parque industrial”.

## 4.5 Las políticas del desarrollo local

En el presente apartado estaremos enfocados especialmente en los conceptos trabajados por Antonio Vázquez Barquero en “Desarrollo, redes e innovación: lecciones sobre desarrollo endógeno, Madrid,1999”, según el autor las estrategias de desarrollo económico local deben fundamentarse en la combinación de cinco dimensiones que conforman el modelo del pentágono, las cuales denomina hardware, software, orgware, finware y ecoware.

### 4.5.1 Hardware

Según Antonio Vázquez Barquero (1996):

*“Está formado por todas las infraestructuras que sirven de base a los procesos de cambio estructural y que son instrumentos indispensables para el funcionamiento del sistema productivo.”*

Probablemente muchas de las primeras políticas de los Estados estuvieron enmarcadas en este tipo de acciones. Parece notorio que todas las economías precisan de una serie de condiciones físicas para que las empresas se puedan desarrollar y que estas, por sí solas, no las generan. Del mismo modo los Estados se vieron obligados a construir infraestructura vinculada a aspectos sanitarios y educativos.

Por tanto, podemos diferenciar tres tipos de infraestructuras “las que se dirigen a mejorar las redes de transporte y comunicaciones” (por ejemplo, la construcción de los accesos de Montevideo con las rutas 1 y 5, la ampliación de la ruta 102 generando el “anillo perimetral”). En segundo lugar “crear suelo acondicionado que facilite la localización de empresas” (podemos pensar aquí en la compra del predio donde funcionó el Frigorífico del Cerro S.A. y su reacondicionamiento para la instalación de empresas en determinado territorio). En tercer lugar, construir instalaciones de capital social (como hospitales o escuelas). Así pues, los Estados deben construir obras de gran envergadura (puertos, puentes, carreteras, etc.) y esto es característico de la política regional.

Desde una óptica de desarrollo, los Estados también comienzan a construir infraestructura en lugares donde no es viable dicha construcción como inversión, pero se quiere incentivar a empresas para que se instalen en determinado territorio. Por este motivo se construyen carreteras en lugares con poco flujo de tránsito con el

fin de conectar una zona históricamente excluida o infraestructura que incentive la llegada de empresas. Todas estas acciones tendrán que estar sujetas a gobiernos Nacionales, regionales y locales.

#### 4.5.2 Software

Más cercano en el tiempo comienzan a surgir políticas que impactan en aspectos cualitativos “del desarrollo” que no son tangibles. Según Antonio Vázquez Barquero (1996):

*“Se incluirían las medidas que inciden sobre los factores como la cualificación de los recursos humanos, el know-how tecnológico e innovador, la difusión tecnológica, la capacidad emprendedora existente, la información existente en las organizaciones y empresas, la cultura de desarrollo de la población”.*

También llamadas capacidades blandas del territorio, comienzan a jugar aquí aspectos culturales del territorio. Estas también son vistas como fundamentales. Una economía que únicamente está compuesta por grandes empresas, de rubros tradicionales tendrá posibilidades escasas de generar desarrollo. Por otro lado, estos aspectos son fundamentales para delinear estrategias a futuro. Entender el Software del territorio y desarrollar escenarios prospectivos es lo que dará lugar a construir políticas donde sea necesario fortalecer sus aspectos.

También sucede en todos los territorios que sus emprendedores a menudo tienen una buena idea y tal vez tengan capacidades fundamentales para desarrollar la misma, pero carecen de ciertas capacidades empresariales. Por lo que las políticas de desarrollo del Software permitirán la mejor posibilidad del desarrollo de buenas ideas en la generación de pequeñas y medianas empresas competitivas y perdurables.

La incorporación de elementos de innovación también es un denominador común en todas las políticas.

Al igual que en el apartado anterior, será fundamental entender el punto de partida. Es decir, regiones donde tengan un grado de desarrollo menor, donde sean evidentes menores índices de desarrollo a nivel educativo será inevitable el aterrizaje de políticas en este sentido.

Por último, cabe destacar que políticas como estas se visualizan en territorios cuya economía tiene un alto porcentaje de rubros tradicionales (agricultura o industria básica), con poca incorporación de tecnología y que esto explica parte de su poco crecimiento. En este sentido se implementan políticas de “reconversión” con alto grado de acompañamiento en dimensiones actitudinales y motivacionales.

#### 4.5.3 Orgware

Rodríguez Miranda y Troncoso (2016) sintetizan el concepto del orgware del desarrollo de Vázquez Barquero de la siguiente forma:

*El orgware se refiere a cómo se organiza el territorio, lo que supone trabajar sobre el tejido institucional, la organización de la sociedad local y de las empresas y cómo son las relaciones de cooperación entre actores en el territorio.*

Cada vez más se visualiza que el destino de un territorio está condicionado por las decisiones de todos sus actores. En este sentido, la gobernanza a multinivel, el diálogo de lo público y privado será fundamental. A nivel de las empresas se visualizan diversas oportunidades de cooperar y disminuir de forma conjunta los riesgos que generan mercados cada vez más competitivos y dinámicos. También el asociativismo, la formación de redes de empresas basadas en la confianza a partir de acuerdos flexibles pero orientados a objetivos muy concretos.

#### 4.5.4 Finware

Parece evidente que cuestiones tan importantes como el financiamiento deben tomarse en cuenta pues, usualmente, son muchos los actores que no tienen acceso a crédito tradicional. Algunas veces por no poder pagar la tasa de interés existente y otras por verse directamente restringidos por características de su emprendimiento como el poco patrimonio.

*En este sentido son acciones que mejora el finware las que mejoran el acceso al crédito por parte de las PYMES, la promoción del cooperativismo, informar y asesorar a los actores locales sobre los instrumentos financieros disponibles, promover instrumentos no tradicionales de financiamiento, por ejemplo: microcrédito, micro-leasing, fondos de garantía, fondos rotatorios, entre otros. (Rodríguez Miranda y Troncoso, 2016)*

#### 4.5.5 Ecoware

*Estas acciones comprenden promover el manejo adecuado de los recursos naturales para asegurar la calidad de vida de la población local y la sostenibilidad del proyecto económico que se fomenta en el territorio. (Rodríguez Miranda y Troncoso, 2016)*

Este tipo de acciones tienen dos sentidos. En primer lugar, un sentido medioambiental, en cuanto a la preservación de los recursos de determinado territorio. En segundo lugar, un sentido estratégico o instrumental, pues la preservación de los recursos naturales permitirá ciertas inversiones y llegada de empresas que no irían si el territorio estuviese devastado. Usualmente este tipo de inversiones también suele tener presente esta dimensión, pudiéndose generar un círculo virtuoso.

## 5. Lineamientos de diseño y metodología

### 5.1 Enfoque del trabajo

A pesar de que podemos encontrar algunos trabajos que dan cuenta de distintos análisis académicos respecto del PTIC, estos tienen contenidos y alcances muy distintos. No existe un proceso de acumulación académica que permita profundizar sobre ciertos aspectos vinculados a esta investigación. Cabe aclarar que sí es posible lograr foco en algunos asuntos y oportunamente investigar sobre ciertos aspectos, tanto del parque como de su territorio, pero existen pocos donde se estudie al parque y a su territorio al mismo tiempo y de forma relacionada.

Por otro lado, el trabajo pretende acercarse a la realidad desde la perspectiva del desarrollo territorial utilizando, en la medida de lo posible, la mayor cantidad de elementos conceptuales que permitan ordenar el análisis. En este sentido, se visualiza el objeto de investigación poco estudiado por lo que se escoge un **análisis exploratorio-descriptivo**.

El enfoque global que enmarca el presente trabajo sigue una perspectiva cualitativa. Según Sampieri (2010):

*Se busca comprender la perspectiva de los participantes (individuos o grupos pequeños de personas a los que se investigará) acerca de los fenómenos que lo rodean, profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados, es decir, la forma en que los participantes perciben la realidad.*

El enfoque trata de interpretar la complejidad de la realidad y del caso de estudio teniendo en cuenta que los hallazgos no son acabados ni explican el problema de investigación en su totalidad.

Para ello se combina el análisis documental con el trabajo de campo a través de entrevistas a un grupo de agentes calificados (expertos). Se indaga acerca del PTIC y de su territorio según a quién se realice la entrevista. De esta forma se realiza un análisis y una reflexión que permite interpretar el objeto de estudio.

### 5.2 Unidades de análisis

Se determinan como unidades de análisis el PTIC por un lado y el territorio por otro. Según Batthianny (2011):

*Son unidades de análisis porque se identifican como las unidades para las cuales cobran sentido las proposiciones teóricas, las hipótesis y el análisis correspondiente. Por tanto, la decisión sobre cuáles son las unidades sobre las que interesa realizar el análisis durante el proceso de investigación es una determinación teórica.*

El enfoque del desarrollo territorial pone en el centro (o por lo menos en un lugar de relevancia) al territorio, no meramente como un espacio geográfico, sino como un espacio habitado por el Hombre donde se desarrollan todas las actividades humanas. Por lo tanto, es fundamental estudiarlo, categorizarlo, desarrollando variables que permitan conocer en profundidad el territorio en cuestión.

En segundo lugar, el parque como actor presente en el territorio, cuyas acciones impactan en él. Conocer el parque y sus acciones como posibles estrategias de desarrollo será un objetivo del presente trabajo.

Finalmente, los conceptos de Vázquez Barquero sobre el hardware, el software, el finware, el orgware y el ecoware del desarrollo, como dimensiones de las acciones estratégicas del parque, brindan información relevante para entender si existe un vínculo entre ambas unidades de análisis que posibilite el desarrollo.

### 5.3 Técnicas de obtención y validación de datos

Las fuentes primarias consisten en datos, información y opiniones relevados a partir de entrevistas a actores expertos en los temas y con vínculo cercano al parque o a su territorio; bien por algún tipo de vínculo formal o por haber participado en proyectos realizados en los últimos años.

#### 5.3.1 Los expertos

Los entrevistados son conocedores profundos de la realidad que se quiere conocer. Todos son figuras relevantes de las organizaciones a las cuales representan y a su vez poseen conocimiento de la operativa para poder contestar tanto preguntas de funcionamiento como de visión a mediano plazo.

A su vez, se pretende obtener una mirada complementaria de los entrevistados, pues representan instituciones con diferencias sustantivas en cuanto a su cometido y tipo de vínculo con el parque. Se entrevistó a actores de las siguientes instituciones:

	PTIC	Emp	Emp	APEX	ANDE	MIEM	IPRU	FING	Munic. A
Fecha	07/06	19/06	22/06	05/10	01/06	26/06	29/05	4/05	18/06

- **Autoridades del Parque Tecnológico Industrial (PTIC)**  
Es fundamental conocer la visión estratégica que tiene el parque. Se pregunta acerca de la oferta de programas que posee, así como de resultados esperados. También se pregunta sobre el modo de vincularse con otros actores del territorio, así como la proyección que realizan del propio parque. Esta entrevista se realiza al final de todas con el objetivo de contar con la mayor cantidad de información y poder recabar información que únicamente cuenta la dirección del parque.
- **Empresas del Parque Tecnológico Industrial (Emp.)**  
Se entrevista al representante de por lo menos dos empresas que funcionan actualmente en el parque. De esta manera se obtiene información de cómo llegan los servicios que el parque brinda y del grado de satisfacción de las empresas. También puede acercarse el “tipo de empresario” que alberga el parque, qué visión tiene del parque y qué involucramiento tiene en la participación de la gestión del mismo. Se escogen la cantidad de dos entrevistas a sabiendas que cuanto mayor cantidad de las mismas más completa es la información que se obtiene de este grupo. Es decir, el

empresariado del parque es heterogéneo y no se busca conocer integralmente la visión del empresariado en su conjunto, sino más bien conocer cierta información general así como matices que existen entre los mismos.

- Programa APEX-Cerro de la Universidad de la República  
El vínculo de la academia es cada vez más relevante para la mejora de los programas, tanto a nivel de las políticas públicas como a nivel de la gestión de los programas y proyectos. En este caso, se releva cuál es el vínculo, específicamente en la generación de capacidades (software) así como también el nivel de su vinculación institucional y el rol que juega en el territorio (orgware).
- Agencia Nacional de Desarrollo (ANDE)  
Es el actor de relevancia nacional en políticas de desarrollo territorial y de fomento del emprendedurismo según la normativa vigente. Por tanto, se pretende acercarse al ángulo de la política pública. Así mismo, fue financiador de un programa importante ejecutado desde el PTIC en los años 2018-2019, el cual se proyecta puede haber generado estrategias para el desarrollo desde distintas dimensiones. Conocer de forma general la evaluación que tienen del último proyecto, así como conocer las particularidades que fueron valoradas para realizarlo.
- Ministerio de Industria Energía y Minería (MIEM)  
Organismo regulador de Pls. Se releva qué controles se llevan a cabo desde el organismo y cuál es el estado actual del parque según la normativa vigente. También se pregunta acerca de las particularidades que posee el PTIC en comparación con otras experiencias en el Uruguay, tanto con respecto a su actualidad como al proceso de desarrollo que tuvo como instrumento de política pública y al cumplimiento de la normativa.
- Instituto de Promoción económico social del Uruguay (IPRU)  
Organización de la Sociedad Civil que trabaja en dicho territorio hace más de treinta años y participó del programa “Oeste productivo”. Son de interés datos relacionados a la ejecución del programa, así como el trabajo general en territorio.
- Facultad de Ingeniería (FING).  
Como parte de la academia y parte de la Universidad de la República en funciones de extensión universitaria. También participó del programa “Oeste productivo”. Es un actor que está vinculado al parque desde su creación por lo que posee un lugar privilegiado para poner en perspectiva la evolución de la infraestructura general del parque.
- Municipio A.  
Desde el presente trabajo es el *territorio* según las definiciones en relación a las unidades de análisis que se realizan en los lineamientos metodológicos. Es el tercer nivel del gobierno al cual corresponde territorialmente el PTIC. Es una referencia en cuanto a la visión de los actores que inciden tanto en el territorio como en la coordinación de las políticas públicas que llegan al Municipio A. También posee una relación estratégica de alianza con el parque por lo que se conocen aspectos vinculados a la forma de operar.

### 5.3.2 Las entrevistas

Son diseñadas con el fin de recabar información en dos líneas principales. En primer lugar, asuntos relativos a las cinco dimensiones conceptuales desarrolladas por Antonio Vázquez Barquero. Se pretende conocer en qué medida el parque es promotor de estas dimensiones tanto en la interna (empresas que alberga) como hacia el resto del territorio. Para ello se formulan preguntas abiertas y directamente relacionadas a dichas dimensiones y así se lo hace saber a los entrevistados. Las entrevistas buscan recoger información sobre todas las estrategias. No obstante no se le realizan las mismas preguntas a todos los entrevistados, es decir, a cada uno se le pregunta según las temáticas que lo vinculan al parque y por tanto pueda conocer en profundidad.

En segundo lugar, se pretende conocer cuál es la visión general de los expertos sobre el parque en tanto posible agente de desarrollo territorial. Se intercambia en la propia entrevista acerca de la definición utilizada en este trabajo para que puedan expresar directa y críticamente comentarios sobre la “motivación” que visualizan del mismo.

### 5.3.3 La visita

Resulta oportuno realizar una visita a las instalaciones del parque, no solo por la observación de la infraestructura disponible, sino también para poder acercarse a la realidad compleja y obtener una mirada integral del parque como institución.

## 5.4 Resultados sobre las estrategias desarrolladas por el PTIC

Se construyen cuatro variables cualitativas ordinales: 1- Insuficiente, 2- Aceptable, 3- Buena, 4- Muy buena. Las mismas se aplicarán para cada una de las estrategias para el desarrollo a partir de la información recabada de las entrevistas así como de su análisis. De este modo, resulta un cuadro resumen de doble entrada, donde por un lado se presentan las cinco estrategias y por otro las cuatro variables. Esta herramienta será un insumo fundamental para contestar la pregunta de investigación en conjunto con visiones generales de los actores externos respecto a la intención por del desarrollo del PTIC.

El concepto *insuficiente* refiere a que no hay estrategias. El concepto *aceptable* refiere a que hay algunas pocas pero no satisfacen la demanda del territorio. El concepto *Buena* refiere a que las hay y son valoradas. El concepto *Muy buena* refiere a que existen estrategias siendo estas muy destacadas por su impacto o por su inusual oferta en el territorio.

	Hardware	Software	Orgware	Finware	Ecoware
Muy buena					
Buena					
Aceptable					
Insuficiente					

## 6. Desarrollo del análisis

### 6.1 El territorio

#### 6.1.1 Determinación del territorio

Al pretender pensar el territorio del PTIC, es necesario definir cómo y con qué criterios se determina el territorio como objeto de análisis.

A partir de su historia (apartado 6.1.3: Historia) surge muy fuerte la referencia del Cerro como barrio, con características muy especiales y una historia particular que generan un fuerte sentido de identidad. De este modo cobra sentido la definición de Boisier, *“una comunidad que se reconoce y tiene como auto referencia primaria el propio territorio”*, por tanto, podría llevar a pensar que puede ser una buena determinación. Existe la interrogante aquí sobre si el Cerro como barrio es lo suficientemente amplio para contar con diversidad de actores y recursos que hagan factible su desarrollo, como menciona Quintero.

Por otro lado, se percibe también, tanto en las entrevistas como en otros documentos, la referencia a la “zona oeste”. Se visualizan ciertos factores en común con algunos barrios aledaños (La Teja, Capurro Paso Molino, etc.): una estructura socioeconómica similar, una historia fabril, entre otros aspectos.

Por último, varios actores refieren al Municipio A. A medida que van pasando los años desde su creación, dicha institucionalidad va cobrando protagonismo y va encontrando su lugar en el conjunto de los actores. Tanto la definición de Rodríguez Miranda como la de Boisier refieren a lo político-administrativo por lo que resulta pertinente darle importancia a dicha dimensión, además de que permite ganar en tamaño respecto del Cerro. En conclusión, se determinará el municipio como el territorio del PTIC en tanto unidad de análisis.

#### 6.1.2 El Municipio A

El municipio fue creado a través del Decreto departamental N° 3320 cumplimiento con la ley N° 18567 de descentralización política y participación ciudadana. Su creación fue ratificada a través de la ley N° 18653 del 15 de marzo de 2010.

Comprende los barrios Paso de la Arena, Nuevo París, Belvedere, Prado, Nueva Savona, La Teja, Cerro, Casabó, Pajas Blancas, La Paloma, Tomkinson, Tres Ombúes, Pueblo Victoria, así como territorio rural del departamento.

Sus límites son Arroyo Miguelete, Carlos M. de Pena, camino Lecocq, camino del Fortín, camino Tomkinson, camino de la Granja, camino Luis E. Pérez, camino Los Camalotes, Av. de los Deportes, arroyo Melilla (Pista de Regatas), Río Santa Lucía, Río de la Plata, Bahía de Montevideo.

Forman parte del municipio los Centros Comunales Zonales (CCZ) 17, 18 y parte del 14. <https://montevideo.gub.uy/>



esquinas.montevideo.gub.uy

### 6.1.3 Historia

Según la página oficial del PTIC (<https://www.pti.com.uy>), Villa del Cerro fue creada en 1834 con la finalidad de albergar a los miles de inmigrantes que arribaron en sucesivas oleadas a Uruguay.

*Desde sus comienzos la zona fue considerada un verdadero símbolo de la industria cárnica en la economía del país. Todos los habitantes de la zona vivían de manera directa o indirecta del negocio de la carne.*

*Durante el siglo XIX surgieron una gran cantidad de saladeros que años después fueron dando paso a los frigoríficos.*

*En 1902 se instaló la primera planta en Montevideo y en sus inicios se estima que faenaba unas 200.000 cabezas de ganado.*

*En la década del 50 terminó el ciclo migratorio hacia Uruguay y comenzó una contracción económica que derivó en la retirada de los capitales que regenteaban los tres principales frigoríficos de nuestro país.*

*Por ello, en 1958 el Consejo Nacional de Gobierno autoriza la creación del “Establecimiento Frigorífico del Cerro Sociedad Anónima” (EFCSA); el cual comienza sus actividades en octubre de 1959, cuyos dueños son los obreros agrupados en una cooperativa de obreros que funciona como Sociedad Anónima.*

*Dichos trabajadores reciben de parte del Estado las instalaciones de los ex – frigoríficos SWIF y ARMOUR, que pasaron a llamarse EFCSA planta Artigas, hoy PTIC y planta Montevideo, lo que era el Swif. Durante la dictadura el EFCSA adquiere el ex – frigorífico CASTRO ubicado en La Teja, el cual pasó a ser Planta Victoria y construye el actual Frigorífico Durazno que se llamó Planta Durazno.*

*E.F.C.S.A formó parte del grupo de frigoríficos, impulsó el crecimiento económico de la Villa y del país. La intensa actividad económica de aquellos años, consolidó una cultura laboral e industrial en el barrio, lo que representó uno de los aspectos que influyeron para tomar la decisión de instalar un Parque Tecnológico e Industrial en el Cerro.*

*El gobierno militar promulga un decreto 266/76 que prohíbe las reuniones sindicales en todas las industrias hecho que generó el despido de un gran número de obreros y en el año 1979 promulga otro decreto, el 486 que era para toda la industria frigorífica por el cual se despide a todo el personal y a aquellos que eligen quedarse, se los despide y quedan a la orden del frigorífico. El EFCSA deja de funcionar en 1992.*

*La década del 90 se caracterizó por un proceso muy fuerte de desindustrialización, presentándose varios proyectos que tenían como eje la utilización de los esqueletos de los frigoríficos en desuso y generar fuentes de trabajo para diversos sectores de actividad.*

#### 6.1.4 Indicadores socioeconómicos

Según el observatorio de OPP y del mapeo realizado por IPRU, el Municipio A posee indicadores socioeconómicos que dan cuenta de la compleja realidad que hace fundamental tenerla en cuenta para pensar políticas públicas. También queda en claro que se encuentra debajo del promedio departamental en muchos de sus indicadores.

Según el observatorio de OPP:

*En base a datos del Censo 2011, el municipio cuenta con una población de 207.911 habitantes. La densidad de la población es de 1.441,6 hab/km<sup>2</sup>, en. La proporción de personas con al menos una NBI es de 38,3 %. Los indicadores del mercado laboral del municipio presentan una situación similar en relación al total país en las tasas de actividad y empleo, pero inferiores al promedio departamental. Sin embargo, la tasa de desempleo es mayor tanto a la tasa departamental como a la nacional, que son muy similares. El municipio tiene una tasa de actividad de 62,7 %, una tasa de empleo de 57,3 % y una tasa de desempleo de 8,6 % (2011). A su vez, la tasa neta de asistencia (TNA) a educación primaria, es similar a la TNA departamental, como a la nacional. Sin embargo, la TNA a educación media es menor tanto a la TNA departamental, como nacional. El municipio tiene una TNA en educación primaria de 92,5 %. Para educación media, la TNA es de 62 %.*

	Municipio A	Montevideo
<i>densidad pob. hab/km<sup>2</sup></i>	1.441,6	2.488,2
<i>% de al menos una NBI</i>	38,3	26,8
<i>% tasa de actividad</i>	62,7	64,7
<i>% tasa de empleo</i>	57,3	58,6
<i>% tasa de desempleo</i>	8,6	5,3
<i>TNA a educación primaria</i>	92,5	92,4
<i>TNA a educ. secundaria</i>	62	69,8

Según mapeo de IPRU:(seminario “nuevos entramados” 2016)

- *Mayor tasa de pobreza. 40 % de la población vive en asentamientos.*
- *Mayor tasa de marginación. 24 % de población joven entre 14 y 24 años de edad, sin estudio y sin trabajo.*
- *Mayor tasa de natalidad. 42 % de las personas tiene 24 años o menos (promedio Montevideo 35 %).*
- *Mayor tasa de deserción educativa. 44 % de la población alcanzó sólo hasta nivel de Primaria (32 % país). Sólo el 3 % alcanzaron nivel terciario (19 % país).*
- *Mayor tasa de desempleo: en torno al 10 % (13 y 24 % mujeres y jóvenes respectivamente).*

### Características industriales

Según Rodríguez Miranda (2017), el Municipio A se encuentra 3° entre los municipios de Montevideo respecto a la concentración de empresas industriales, después de los Municipio B y C (que tienen el 50 %); integrando 311 empresas de las 3500 existentes en todo el departamento.

De estas 311 empresas, el 5 % (15) son grandes, 18 % (50) son medianas y el 77 % (246) son pequeñas. Al menos 60 de las 311 empresas (20 %) se encuentran dentro del PTI (solo se consideran las de más de 5 trabajadores (no se consideran micro empresas).

## 6.2 El Parque Tecnológico Industrial del Cerro

### 6.2.1 Historia

Según la página oficial del PTIC (<https://www.pti.com.uy>), *En los años 1993 y 1994 el gobierno de Montevideo comienza la búsqueda de un predio para la instalación del comunal 17 con jurisdicción en el Cerro y encuentra las instalaciones del ex frigorífico.*

*Posteriormente, tras un estudio de prefactibilidad llevado a cabo en 1995 se fundamentó técnicamente la elección del terreno para instalar el Parque, debido a que sus condiciones edilicias y su ubicación dentro de la ciudad fueron factores evaluados como positivos para iniciar un emprendimiento de estas características.*

*La adquisición de los terrenos y edificios que componen el predio culminó en 1997. Ese año ocurrieron dos hechos trascendentes para la conformación del PTIC. El primero de ellos fue la aprobación de la resolución N° 3585, del 22 de setiembre de 1997.*

*En noviembre de 1997 ocurrió el segundo acontecimiento significativo, cuando el Intendente de Montevideo, Arq. Mariano Arana, creó la Comisión Administradora del Parque Industrial y Tecnológico del Cerro (CAPIT).*

*El Parque comenzó sus actividades el 8 de diciembre de 1998, con seis empresas instaladas, caracterizándose desde sus inicios el fomento y la promoción industrial de micro, pequeñas y medianas empresas productoras de bienes y servicios en diversos rubros. A lo largo de sus quince años de vida el Parque también se*

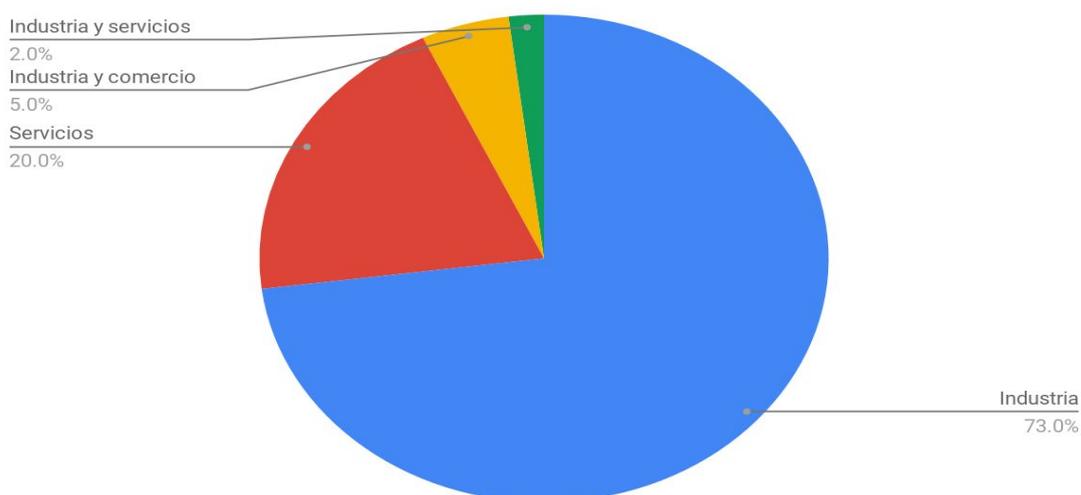
convirtió en el espacio idóneo para la conformación e instalación de cooperativas y empresas recuperadas por los trabajadores.

### 6.2.2 Descripción general

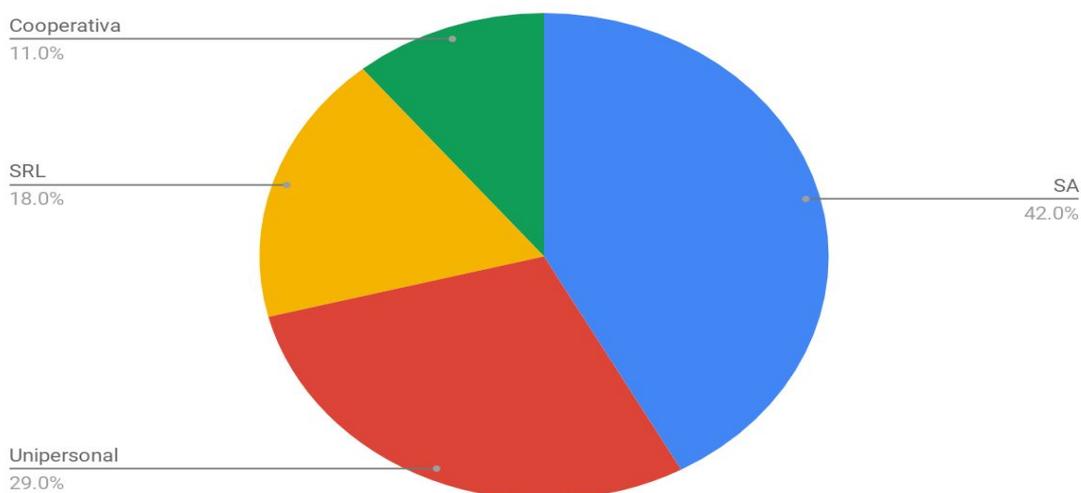
El PTIC se encuentra ubicado en una zona estratégica, al sur del departamento de Montevideo, en la margen derecha de la cuenca baja del Arroyo Pantanoso, a 20 minutos del puerto de Montevideo y actualmente conectado al aeropuerto por el corredor vial al igual que con acceso a todas las rutas nacionales que llevan a los países limítrofes y reúne un total de 20 has.

A continuación, se desarrollarán datos a partir de información elaborada por IPRU y expuesta en el seminario “Nuevos Entramados” en el 2016.

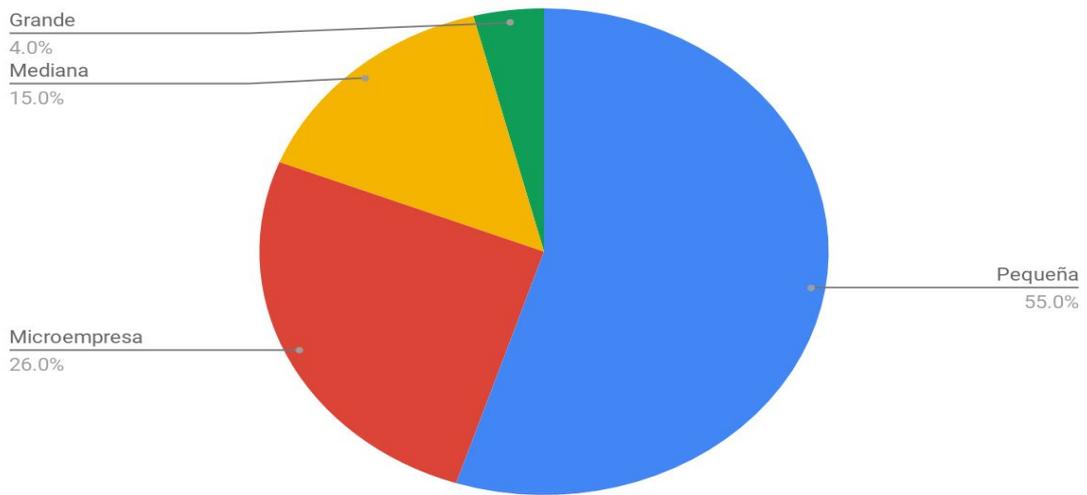
Cantidad de empresas por rubros



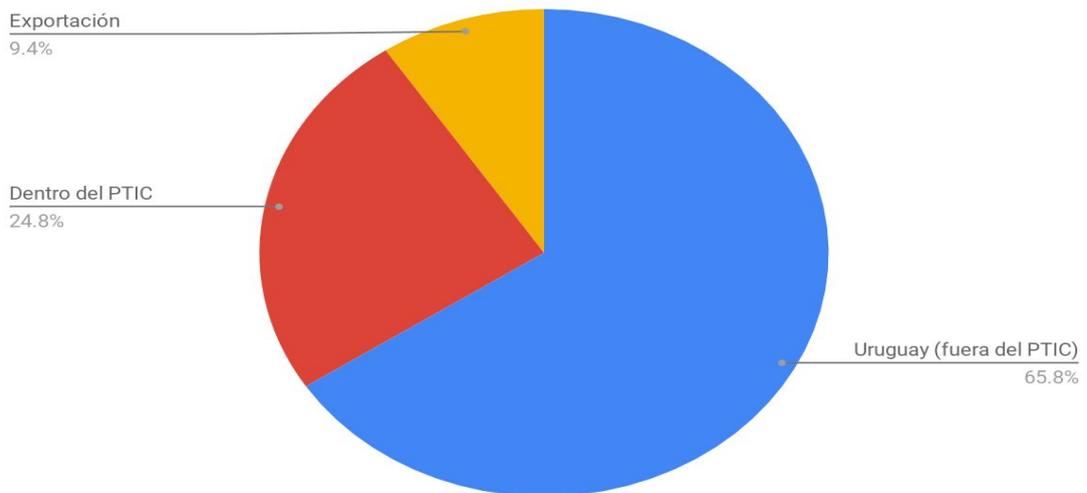
Tipos de empresa por forma jurídica



### Cantidad de empresas por tamaño



### Destino de ventas



<b>Sectores de actividad</b>	<b>Cantidad</b>
Servicios	14
Metalúrgica	12
Medioambiental	10
Alimentaria	10
Textil	7
Maderera	5
Eléctrica	4
Plástico	3
Naval	2
Vidrio	1
Química	1
<b>Total</b>	<b>69</b>

#### Otros datos empresarios

- 69 empresas
- En promedio con 14 empleados (sin considerar una empresa que emplea 200)
- De los empresarios 83 % son varones y 17 % mujeres
- Edad promedio de los empresarios 44. Mayor 70, menor 24.
- Nivel educativo: 16 % nivel terciario
- Lugar de residencia: 29 % en Municipio A

#### Otros trabajadores

- 1200 trabajadores directos
- Nivel educativo: 3 % nivel terciario (7 % terciario incompleto)
- Lugar de residencia: 58 % en Municipio A

Según documentos que se tuvieron a la vista en entrevistas con la dirección del parque las áreas que posee actualmente el parque son:

- Arquitectura
- Social
- Inteligencia Industrial
- Contabilidad y Finanzas
- Ambiental
- Administrativa
- Legal
- CAPIT

- Comunicación
- Laboral
- Incubación

En el mismo documento detalla los instrumentos que posee el parque, los cuales son:

- FABLAB
- Polo tecnológico educativo: UTU
- Área de incubación
- Centro de capacitación
- Centro cultural
- Planta de clasificación de residuos sólidos
- Centro de investigación tecnológica
- Centro de formación dual
- Área de incubación alternativa

### 6.2.3 Parque industrial

Según página web <https://www.pti.com.uy/?p=899>

*[...] en diciembre de 2013, se declaró oficialmente al Parque Tecnológico Industrial del Cerro (PTIC) como Parque Industrial bajo la ley N° 17547. Dicha ley, reglamentada por el decreto 524/005, brinda incentivos fiscales especiales a este tipo de emprendimientos.*

Según información recogida en entrevistas con funcionarios del MIEM, técnicamente el parque no se encuentra declarado como “parque industrial”, pues debe levantar observaciones que tiene a partir de la solicitud. Las mismas son relativas a aspectos formales y de fácil justificación. Por tanto, el parque se encuentra en proceso de obtener dicha categoría y posee todas las condiciones estructurales para serlo.

Más allá de la cuestión formal, a continuación, se compilan brevemente tres elementos normativos respecto de los parques industriales y se realiza un breve análisis a partir del presente caso de estudio.

En primer lugar, se observa un conflicto normativo en tanto a los beneficios fiscales. Existe una tensión entre los beneficios a los parques industriales (ley 17547 y sus decretos correspondientes) y los beneficios del régimen general de inversiones (ley 19906 y sus decretos correspondientes). Dice “empresario 1”:

*Lo otro que pasó, es que la ley de parques tampoco nos ha acompañado mucho. Yo participé en los decretos reglamentarios por la cámara de industria, y en un momento que se pretende desarrollar los parques industriales (2005) el país decidió ir por el lado de la “Ley de inversiones” y la historia demuestra que tenían razón. Claramente el camino era ese, pero eso ocasionó que los parques cayeran en el olvido prácticamente y no se le dedicarán esfuerzos.*

En segundo lugar, el régimen de PIs podría ser especialmente beneficioso para pequeñas y medianas empresas. Sin embargo, es preciso considerar la necesidad

de tener contabilidad suficiente, elemento excluyente para muchas empresas en el PTIC

En tercer lugar, desarrollándose también en el siguiente apartado, el principal beneficio que tiene la ley es dar la posibilidad de aumentar los beneficios respecto de la ley de inversión, pero para que eso sea así el local tiene que ser propio de la empresa.

En cuarto lugar, la Ley de Parques Industriales plantea una serie de instalaciones y servicios con los que éstos deben contar, entre ellos energía, agua y telecomunicaciones. Sería razonable considerar que, teniendo la administración del parque la Intendencia de Montevideo, la coordinación con los servicios de energía (en tanto la mayoría son públicos) se podría dar de buena manera y estos podrían ser una fortaleza del PTIC. Del trabajo de campo no se extraen conclusiones al respecto. No obstante, actualmente el parque se encuentra realizando una readecuación del suministro de la energía eléctrica a las empresas. Se están instalando contadores particulares para cada empresa. Esto podría hacer que las empresas pierdan la tarifa preferencial para grandes consumidores, aunque al respecto el parque se encuentra realizando gestiones con el ente público para que se tome en cuenta la aglomeración empresarial y se siga considerando en este sentido como uno solo.

#### 6.2.4 Particularidades del modelo

El propósito del presente apartado es analizar algunas características distintivas del PTIC, sobre todo en lo que tiene que ver con el modelo de parque industrial.

El **primer distintivo** a presentar es la heterogeneidad que presentan las empresas que alberga el parque. Dice “empresario 1”:

*El PTI es una cosa muy rara, los parques que yo estudié en el mundo son temáticos, la ventaja económica surge de que se decidan a lo mismo, lo que te permite tener una sola planta de tratamiento de residuos, y el beneficio de la aglomeración que es lo que buscan los parques industriales. Esa idea acá en Uruguay fracasó, primero por el tamaño del país, no existe un nivel industrial como para que sea necesario hacer un parque industrial.*

En el caso del PTIC, según se mostró en el apartado 7.2.2: “Descripción general”, existe una completa variedad de empresas tanto por su tamaño, su forma jurídica, destino de ventas, rubros o sectores de actividad. Esta heterogeneidad que presenta plantea una línea de aglomeración que, contrario a los parques temáticos, deberán encontrar sinergias en otros sentidos. A su vez esta heterogeneidad puede provocar una falta de claridad en la visión del parque, es decir, en el afán de conseguir empresas que se instalen existe en poca medida un perfil de empresa “deseable” para que se instale. También existe el riesgo que algunas que ya están instaladas, no se les esté brindando la atención que demandan. En un principio existía un concepto de que las empresas deberían desarrollarse y en determinado momento, si se llegaba a un nivel superior, se deberían ir a otro espacio para darles lugar a otras, algo similar a como puede funcionar una incubadora. Evidentemente ese concepto fue cambiando y hoy se apuesta a determinado perfil de empresas que pueda permanecer en el tiempo. Dice “empresario 1”:

*A mi juicio lo que falta son políticas industriales, que es lo que se quiere hacer y que no. A nosotros nos han dicho más de una vez que por el tamaño que tenemos no podemos estar y ni saben las inversiones que hemos hecho. Con el mismo dinero podríamos estar más cómodos. De hecho, estamos evaluando la posibilidad de irnos. El problema principal es la doble visión...*

El **segundo distintivo** tiene que ver con la propiedad del parque y qué tipo de contratos se establecen con las empresas. El parque genera contratos de comodato con las empresas por cinco años cuando son electas nuevas autoridades departamentales. De este modo el parque no cobra una rentabilidad por la propiedad, pero sí espera que las empresas se instalen e inviertan en las mejoras para el local. Esto genera una de las mayores singularidades, pues hay pocos incentivos para realizar inversiones cuando no existe seguridad jurídica más allá del período electoral, sumado a que patrimonialmente las mejoras se realizan en un predio público. Dice “empresario 1”:

*El que invierte, más allá que pasa a tener un local prolijo y a medida, no obtiene el beneficio. Tampoco lo puede catalogar en su contabilidad como una inversión. Pasa a ser un gasto. Lo que tenemos en términos reales es un alquiler carísimo y un sobre costo de estar acá. Ese es un problema que ya tendría que haberlo resuelto la intendencia. Ahí se mete la política en el medio y es una gran pelea. Ahí tuvimos varias promesas de buscar la forma jurídica de parte de la intendencia. Incluso nos servía que el BROU nos permitiría apalancar las inversiones, eso no se logró, pero sería algo muy interesante para el futuro.*

Al preguntar a las autoridades del parque sobre este tema relativizan la visión del empresario antes citada. Mencionan que ya desde hace algunos años el parque da la posibilidad de hacer contratos a largo plazo (30 años). De esta manera se le otorga al inversor seguridad jurídica incentivando de esta manera que surjan inversiones.

Un **tercer distintivo** es más dinámico y tiene que ver con el proceso que ha transitado el parque desde su creación hasta el presente. Dice “experto del Municipio A”:

*Hubo situaciones complicadas... Algunos empresarios quisieron adquirir ese espacio, la tierra, después que por mucho tiempo fueron subsidiados, en una actitud totalmente egoísta. No fue fácil. Con Guillermo tuvimos que dar una gran batalla, creo que ganó un modelo distinto, que es el gobierno el que tiene la planificación, dirección y perspectiva. Y aun así hasta ahora sigue habiendo esas mentalidades. El tema es que hubo empresas que crecieron enormemente en este tiempo.*

Entender el modo en que se construyó el proyecto actual del PTIC, su historia y sus acuerdos parece fundamental para entender su presente. Es evidente que se ha ido decreciendo en distintos subsidios apostando a empresas viables con autonomía financiera. A su vez el parque ha construido nuevos horizontes de mediano plazo por lo que estos cambios son causantes de tensión, sobre todo con las empresas que vienen de hace más tiempo. Dice experto de la Facultad de Ingeniería:

*En el 2000 era imposible que hubiera un desarrollo industrial porque no tenía la infraestructura para hacerlo, te diré que a partir del 2012, con el saneamiento, recién podemos pensar la posibilidad de pensarlo. Por eso comparar los modelos de gestión del PTI con Zona América no tiene nada que ver, son modelos distintos y apuntan a cosas distintas.*

También es relevante visualizar, y así lo confirmaron las autoridades del parque, que como instrumento de política pública el parque actúa muchas veces de forma contracíclica. Esto explica también el tipo de estrategias (a veces con fuerte componente social, vinculadas a importantes subsidios) en momentos donde la realidad económica no es buena.

Un **cuarto distintivo** tiene que ver con la dimensión estrictamente social. El parque trató desde sus orígenes tener un fuerte vínculo con el barrio con una intención de trabajar por la inclusión social. Esto no ha sido ni es sencillo, pero siempre tuvo esa vocación por tener un lugar cercano. Indudablemente esta puede ser una de las diferencias sustantivas con otros modelos de aglomeración como las zonas francas. En tiempos de la crisis del 2002 que atravesaba el país, desde el parque se desarrollaron distintas iniciativas para apoyar a la población que se encontraba en una difícil situación económica.

En la actualidad el parque sigue buscando poder ser una institución que pueda integrar la dimensión económica y laboral (fin primero) con dimensiones educativas. Actualmente funciona una UTU (donde hay cursos en temas de construcción, logística, diseño) y un espacio cultural.

Es posible que esta construcción le quede algo distante a las empresas y vean que este tipo de cuestiones no son prioritarias para el parque, e incluso puedan visualizar una oposición entre políticas sociales y políticas productivas.

### 6.2.5 La conducción y el liderazgo

El PTIC es propiedad de la Intendencia de Montevideo que delega su dirección en la Comisión Administradora del Parque Industrial y Tecnológico del Cerro (CAPIT). Está integrada por cinco miembros, siendo su presidente designado por la Intendencia de Montevideo. Esta figura es de alta relevancia en la dirección del parque. Desde el 2013 el Lic. en Economía Guillermo Gonsalves ocupa el cargo. Según distintos actores, Gonsalves ejerció un fuerte liderazgo desarrollando muchos proyectos y realizando distintas obras de infraestructura en el parque. Dice “experto de la ANDE”:

*Una cuestión es el liderazgo concreto de Guillermo. Es una locomotora. Tiene una enorme capacidad de hacer que las cosas sucedan. Me preocupa qué pasa con el parque después de Guillermo. Y la segunda cara, y tal vez más importante, es la de gestor, la de actor político. Creo que esto explica de gran manera la llegada masiva de la política pública al parque. Por esto es que hay más política pública que inversiones.*

Según algunos expertos la llegada de Gonsalves fue un “antes y un después”, el parque empezó una nueva etapa con su llegada. El asociar su dirección con la etapa presente del parque llama a la reflexión de lo que sucedería cuando deje el cargo, sobre todo al pensar que su gestión tiene un alto grado de compromiso

personal, sumado a que tampoco el parque cuenta con una alta plantilla, sino que mucho pasa por el equipo de gestión y sobre todo por el presidente de la CAPIT. Dice “experto del Municipio A”:

*Sí se puede prescindir de Guillermo... Él ha trabajado para eso. Es verdad que hay una cosa muy a la uruguaya, a él le falta equipo técnico y él mismo va tomando otros roles y termina prendiendo y apagando las luces. Muchas veces da la imagen de que si no está la cosa no funciona. Y no es tan así, él desarrolló un plan como para que el día de mañana quien venga tome la posta. Ojalá que quien venga pueda tener mejor equipo técnico, si no es difícil continuar con esto. Vos a Guillermo hace años lo podías ver atrás de una carretilla, ahora ya no.*

En este fuerte liderazgo también entra la pregunta de en qué medida los proyectos surgen de un plan estratégico o más bien de prioridades que marca la figura del líder. La dinámica en estos años se ha basado en generar proyectos puntuales con los cuales se ha generado un crecimiento continuo en casi todas las áreas. El propio Guillermo explica que los proyectos no son el fin, sino que deben permitir avanzar, a la vez que nos dan claridad del camino hacia el largo plazo.

## 6.3 Análisis de las estrategias de desarrollo

### 6.3.1 Hardware

En este apartado se analiza en qué medida el PTIC brinda una infraestructura adecuada a las empresas. Para ello se mantendrá el planteo presentado en el apartado “5.5.1 Hardware” diferenciando la infraestructura en tres áreas: redes de transporte y comunicaciones, suelo acondicionado que facilite la localización de empresas e instalaciones de capital social.

Es necesario contextualizar nuevamente, al hablar específicamente de la infraestructura, de dónde proviene la misma. Dice “experto de Facultad de Ingeniería”:

*El parque es una estructura de otro siglo, que respondía a otras necesidades, que si bien es muy noble se hizo como para aguantar una guerra, con mucho hormigón y hierro, no siempre es adaptable a la realidad industrial actual. Como en muchas construcciones, es más fácil agarrar algo de cero, que agarrar algo viejo y ponerlo a punto.*

La gran oportunidad sin lugar a dudas fue construida desde su ubicación. El parque está en medio de algunas de las **redes de transporte** más importantes del país, por lo que naturalmente el lugar tiene ventajas comparativas sustantivas. Era evidente que un predio tan grande, en la medida que fuese subutilizado y mal mantenido, corría riesgo de un abandono estructural y cada vez más difícil de recuperar. También era evidente que se encontraba en un puto privilegiado desde varios puntos de vista. Dice “experto de Facultad de Ingeniería”:

*El PTI tiene una ubicación geoestratégica interesante, lo que ha traído a las empresas es el punto, tenés cerca varias rutas que te conectan tanto con la ciudad como con las salidas, incluso el puerto cerca también.*

Esta gran apuesta implicaba convertir un viejo frigorífico en un lugar **acondicionado que facilite la localización de empresas**. Dice “experto de Facultad de Ingeniería”:

*Tenía muchas carencias, de las más importantes el tema del saneamiento. El tratamiento de afluentes no estaba pensado en 1800, 1900. Tampoco lo eléctrico, la potencia contratada. Hubo empresas que tuvieron que hacer las gestiones con UTE porque la potencia no daba, y lo hicieron individualmente. Antiguamente era a calderas que casi no usabas energía eléctrica, no estaba pensado este tema, no había una previsión de tener una transformadora eléctrica, tampoco era un barrio con un consumo como Pocitos, no había subestaciones. Los servicios básicos para la industria no estaban pensados.*

*Hacer el saneamiento una vez que tenés el edificio sale mucho más caro que hacerlo al inicio. Tampoco se podían hacer las calles del parque porque se sabía que había que hacer el saneamiento... todo eso llevó años de gobiernos municipales... y se terminó de hacer con una inversión muy importante que hizo la intendencia en el 2012, incluso aún hay algunos elementos que no están resueltos, como la planta de bombeo.*

Otro aspecto relevante a vincular con la infraestructura es el comentado en el apartado 6.2.4 “Particularidades del modelo”. Es decir, la propiedad estatal del parque y las reglas de juego que implican que la empresa que ingresa debe realizar las inversiones, hace a la infraestructura general. Esto también implica un diálogo permanente con las autoridades del parque y con los responsables políticos desde la Intendencia de Montevideo. Dice “experto de Facultad de Ingeniería”:

*También hay aspectos políticos que dan inestabilidad, porque no sabés si el próximo gobierno va a mantener esta política, en definitiva, no hay una seguridad para las empresas para realizar inversiones a 20 años. Se puso ahí por una oportunidad y una decisión política de que era una zona que había que reactivar y no dejar caer y que se volviera un gran asentamiento. De todos modos, algo que ha favorecido es que ha habido una misma línea política en la intendencia y ha generado ciertas seguridades para las empresas y se ha visto por parte de las empresas inversiones importantes que antes no se veían.*

En definitiva, es posible pensar que las condiciones físicas no son la principal razón de las empresas a la hora de instalarse. Según los expertos, antes del 2012 eran muchas las ventajas económicas de establecerse allí, por lo que una empresa con pocas posibilidades de inversión las cuales pudiesen adaptarse a las condiciones precarias que el parque podría ofrecer terminaban siendo el perfil de empresas que se podrían encontrar. Dice “experto de Facultad de Ingeniería”:

*Evidentemente el parque no se llenó por todas estas dificultades de infraestructura que hubo, que se fueron resolviendo por cuentagotas y eso dificulta mucho que se vuelva atractivo para las empresas; en definitiva, estas tenían que tener las posibilidades de realizar las mejoras.*

En la última década empiezan a desarrollarse un círculo virtuoso dado que existen una serie de cambios que hacen a un perfil general del parque, a la vez que nuevas empresas llegan y se animan a hacer inversiones significativas. Hoy día ya la

infraestructura da para sostener emprendimientos que en otros momentos se pensó que se iban a tener que ir. hay emprendimientos interesantes que se han desarrollado y han podido seguir ahí.

Este nuevo perfil de parque comienza a pensar incluso no solo en la infraestructura para las empresas tradicionales, las que albergaba en ese momento, sino también para empresas que incorporan mayor tecnología, a la vez de poder incubar emprendimientos dentro del parque. Dice “experto de la ANDE”:

*El proyecto nuestro básicamente trabajaba con un componente de infraestructura, para mejorar cierta infraestructura existente. Se conformaba allí una incubadora de empresas que formaba parte de la adecuación edilicia que estaba haciendo el PTI. Conocí el PTI antes y ahora y de verdad han hecho una transformación relevante en infraestructura. La verdad que la infraestructura estaba bastante deteriorada. Yo creo que en este sentido lo que mejor hicieron, y esto vinculado a cuestiones exitosas de este proyecto, es que lograron conformar un proyecto que tenía un componente de infraestructura y lograron identificar qué socios eran los que se precisaban. Lograron un proceso de coordinación muy potente, lo que les permitió generar un proceso de inversión en infraestructura muy grande. Por el lado del MIEM, vinculado al laboratorio de experimentación digital. También con la UTU instalando un centro de formación allí y el componente de apoyo a emprendedores que es el que trabajaron con nosotros. Es decir, lograron una inversión en infraestructura ordenada y coherente en la medida que tenían un plan armado en el territorio.*

Como se ha comentado en apartados anteriores, es fundamental ver la construcción del proyecto en su temporalidad. En este sentido el parque ha realizado las inversiones principalmente a medida que pudo generar los proyectos y financiadores. También desde la intendencia no siempre se hizo el mismo esfuerzo. Por tanto, la adecuación de la infraestructura, que principalmente se dio en los últimos diez años, ha tenido que ver con las posibilidades de generar recursos.

Es interesante visualizar cómo los tres niveles de infraestructura tienen un vínculo en sus posibilidades de desarrollo. De alguna manera, primero la creación de los accesos de Montevideo a fines de los años 80 y la refacción de la ruta 102 por los años 2007-2009 terminaron de catapultar el punto geoestratégico del parque, conectado de muy buena manera por **redes de transporte** en buen estado. Así el parque se lanza decididamente a ser un lugar **acondicionado que facilite la localización de empresas.**

El parque comienza un crecimiento importante. A raíz de la forma en que va creciendo y de los lazos que va gestando va determinando un modo muy particular de crecer. Es decir, los vínculos también hablan de un modelo de parque vinculado fuertemente a la política pública más que a la inversión privada. Como se menciona en apartados anteriores, desde la política pública también empiezan a tomar fuerzas conceptos cercanos al desarrollo territorial como perspectiva. Por esto es que las inversiones no están únicamente enfocadas en generar condiciones adecuadas para las empresas, sino que tratan de pensar un proyecto más general y desde lo territorial. En este proceso es que surge la idea de que funcione en el interior del parque una UTU. No es claro que sea un propósito del parque el que funcione un

centro educativo. Pero la idea de concebir el funcionamiento de un centro con determinadas características que pueden alimentar los recursos humanos especializados del territorio, y que el parque tiene un lugar para jugar, constituye la creación de un **capital social** muy significativo para el territorio. Dice “experto de la ANDE”:

*Lo que no se puede divorciar en el parque es que el proyecto no es la construcción de un parque cualquiera. Está en el Cerro y en el territorio más desigual del país. Donde están presentes las mayores vulnerabilidades, donde tenés presentes las mayores deserciones educativas del país, mayores niveles de pobreza, etc. Claramente es un parque que está orientado a generar desarrollo económico e incluir al territorio de alguna manera con estas características. Por esto los programas que se ejecutan allí están vinculados con esta realidad territorial. La cantidad de empresas recuperadas, las cooperativas de trabajo, el tema con la formación con UTU, los emprendimientos y la idea de incubar emprendimientos allí está vinculado al componente territorial. Por tanto, no estamos hablando del parque tecnológico de pando, es decir, tiene un vínculo estrecho con el territorio, que es una realidad de mucha vulnerabilidad y desigualdad.*

*El proyecto busca en definitiva atraer otro tipo de emprendimientos a los que eran comunes al parque. O sea, hubo un cambio estratégico de vincular a otros emprendimientos, o que las empresas que ya estaban trabajando y que tal vez eran más tradicionales pudieran incorporar tecnología. A su vez esta apuesta también cuestiona la realidad educativa territorial, o sea qué gurises estamos formando en este contexto, por esto también la idea de la UTU. Porque podría pasar que el parque quede desfasado de esa realidad territorial.*

Sin embargo, para algunas empresas, sobre todo las que vienen de la época anterior al 2013, el análisis no resulta tan lineal en cuanto a las mejoras. En este tiempo los diálogos han sido distintos, los compromisos múltiples, y por más que la intendencia ha sido gobernada por una misma agrupación política, lo cual a priori podría generar estabilidad, los líderes han cambiado, así como sus énfasis. Por todo esto, desde los empresarios se notan posturas distintas, y es posible notar algunas opiniones contradictorias al respecto. Dice “empresario 1”:

*Pero en general se está pasando a tener una infraestructura más bien adecuada. Le han metido bastante dinero, sobre todo a la parte de calles, pero falta muchísimo todavía. Toda la infraestructura eléctrica está bastante mal. La venimos sosteniendo con mucho esfuerzo. En lo que refiere a infraestructura dura el parque ahí tiene un gran bache y es que se pretende que el que viniere y se instale y realice su propia inversión en el local. Vas a encontrar unas seis - siete empresas medianas y grandes, como la nuestra, que cometimos la locura de invertir.*

*En nuestro local metimos 450.000 dólares. El tema que tenemos es que hicimos una inversión en una propiedad que no es nuestra, es del pueblo de Montevideo. Hasta que no haya nuevas reglas esa inversión queda en poder de la ciudad de Montevideo. Nosotros fuimos unos de los pocos que construimos, pero de ahí en adelante nadie más construyó. O ponen*

*contenedores o montan industrias sobre cosas que el día de mañana se pueden llevar.*

*Otra cosa muy buena del PTIC es el estacionamiento. Que más o menos está cuidado y es gratuito. Es un valor agregado interesante. Para mí es impagable que vos traigas un camión con una importación y lo puedas dejar alojado dentro del PTI sin ningún tipo de estrés.*

*Algo que en su momento planteamos y que sí estaría bueno es que el parque tuviera un galpón ZF con todas las exigencias que se requiere. Para no pagarle a una ZF la millonada que te piden por un depósito. Eso sí sería una herramienta fuerte. Que el PTIC pudiera importar sus propios insumos y disponer ahí dentro de un “depósito fiscal” sería bueno y útil, y pagar los recargos cuando se usa la mercadería. A nivel seguridad se podrían hacer cosas muy buenas también. Controlar mejor la entrada y la salida. Al PTI entra cualquier persona y nadie le pregunta nada, no es una plaza tampoco. Hay que ver que hay industrias, no puede andar la población civil así nomás como si no pasara nada. No se le está dando la atención a este aspecto.*

A continuación, sigue el relato de otro empresario con muy distintas características. Principalmente destacar que es un propietario de una pequeña empresa que por otro lado no posee tantos años en el parque. Dice “empresario 2”:

*Nosotros venimos desde el CEDEL Carrasco, del parque Rivera. En el 2013 nos dicen que ya crecimos bastante, nos hacen el contacto con el PTI y nos ofrecieron este espacio.*

*Cuando llegamos acá hubo que reformar absolutamente todo. Pensamos que el parque ofrece ventajas. Si bien había que acondicionar el espacio, lo importante es que el parque te brinda ventajas de un lugar seguro, que te ofrece todos los servicios, donde el costo del espacio no es caro. Acá se pagan los gastos comunes y los servicios. Eso te permite de algún modo proyectarte. Porque cuando empiezas de cero con costos muy altos se hace inviable.*

*La infraestructura ha mejorado muchísimo. Todo lo que es el área externa del parque, vigilancia, bomberos, asistencia médica, caminería y saneamiento. Hay un montón de cosas que han ido mejorando y van a seguir. Creo que esa es la idea de las autoridades del parque, incluso dar un poco más de estética, la señalización de las calles. Todo eso genera mejores condiciones de trabajo.*

### 6.3.2 Software

Desde el PTIC se gestiona permanentemente la llegada de distintas políticas públicas en torno a distintas áreas formativas. Desde la ya mencionada instalación de la UTU, así como distintos cursos desarrollados en convenio con INEFOP. Esta alianza con la UTU permite al parque desarrollar un área vinculada al conocimiento a partir de la cual se podría gestar un viraje institucional a un proyecto más integral: un parque “Científico y Tecnológico”. A su vez, distintos institutos desarrollan actividades puntuales en torno a temáticas tanto a nivel de trabajadores como de empresarios. Dice “empresario 2”:

*La hay, a nivel operativo hay mucha cosa. Los cursos se dictan, nuestro personal ha ido. El gran bache es la formación empresarial, es un bache de*

*casi todo el país. En este país nadie te enseña a ser empresario... Lo que el parque precisa es un equipo de contadores, abogados, de gente especialista en emprendimientos que los capacite en eso. Ese es el vacío. El tipo en tornero va al banco de tarde, después hace las compras y después tiene un lío con el empleado a ese hay que capacitar.*

Algunos empresarios valoran sobre todo aquellas instancias que se desarrollan con instituciones que pueden realizar un proceso. Se reconoce por ejemplo el área de regulación alimentaria (ex bromatología) de la Intendencia, así como desde la facultad de diseño, que logran realizar un trabajo con los emprendedores y trabajadores a lo largo de determinado tiempo logrando dejar capacidades instaladas.

También se viene construyendo un vínculo cada vez más cercano con el programa APEX-CERRO de la UDELAR, lo que posibilita el acercamiento de la academia al parque. Según se pudo preguntarle a su director, el APEX pretende acercar la academia al territorio, a partir de espacios de prácticas integrales, donde se estudian los problemas, para luego dar respuestas desde lo intersectorial. De esta manera se coloca “en primer lugar” a la persona.

Entre los años 2015 y 2018 se llevó adelante en el PTIC un proyecto ambicioso financiado por OPP-ANDE y ejecutando conjuntamente con IPRU y Facultad de Ingeniería. Sus objetivos eran, por un lado, promover el desarrollo de nuevos emprendimientos y, por otro, aumentar la productividad en los emprendimientos existentes. En cuanto al llamado para nuevos emprendimientos, dice “experto del IPRU”:

*Este llamado fue interesante, hubo una apuesta por la incubación. Se pudo generar las condiciones para que haya nuevos emprendimientos, algunos a instalarse y otros no. Antes venían por goteo y a demanda. Primero pensando en lo creativo e informático, pero luego se empezó a pensar en oficios, para darle lugar también a emprendimientos de la zona.*

Este aspecto es realmente una innovación para el parque. A pesar que está en su vocación primaria la cercanía con su territorio, no resulta sencillo pensar que emprendimientos de la zona logren dar el salto de funcionar en un parque industrial. Por tanto, algo tan medular para el desarrollo de las capacidades empresariales del territorio, como puede ser la incubación de pymes, recién con este llamado se materializa en un programa de estas características. Por otro lado, también resulta pertinente el análisis de qué tipo (rubro) de emprendimientos se quiere desarrollar. Por un lado, en una mirada hacia el futuro, se apuesta con emprendimientos vinculados a las tecnologías de la información (TICs), mientras que por otro se reconoce en el territorio una tradición de rubros tradicionales (carpintería, metalúrgica, etc.).

En cuanto a la mejora en la competitividad de las empresas dice “experto de la Facultad de Ingeniería”:

*Apuntar a empresas que ya están en el PTIC (que muchas son pymes) y a partir de tecnologías de gestión aplicada a mejorar la productividad. Eso es un debe que tiene Uruguay. En general se piensa más en comprar un software y que venga alguien y me ayude. De hecho, una encuesta que salió*

*en este marco de pandemia (covid-19) dice que las empresas piden fondos frescos, financiamiento, pero ninguna dice que tenía problemas de eficiencia, procesos, cuestiones comerciales, y después cuando uno va a la empresa no tiene claro ni cuales son los costos de producción. Entonces lo que buscaba el proyecto era trabajar estas cosas, procesos, cuestiones como las “siete pérdidas” o costos ocultos. Es necesario un cambio cultural, “yo sé lo que hago, mi familia siempre lo hizo así...”, pero en un mundo tan dinámico lo que se hizo bien hace cinco años hoy está mal hecho. A veces estas crisis permiten cambiar procesos muy enraizados y no te queda otra que poner una página web o vincularte por WhatsApp. Y con las empresas pasa lo mismo. Hasta que la realidad no le pega una cachetada no cambia. No hay una cultura industrial. Algunas empresas te dicen “para qué quiero producir más si estoy bien así”.*

En cuanto a la evaluación de este programa, dice “experto de la ANDE”:

*Nosotros tenemos una evaluación sumamente positiva. A veces es difícil en estos proyectos medir el impacto real, es decir cómo llegamos al beneficiario final. Pudimos ver como ellos y ellas reconocieron el impacto. Es bueno porque fue un proceso largo. Primero hubo capacitaciones y a aquellos emprendimientos que generan un valor diferencial se los acompañó técnicamente por casi dos años, donde empresas lograron incorporar capacidades y otras empezar de cero. A través de pasantes de Facultad de Ingeniería se implementó un método de diagnóstico de productividades actuales, promover planes de mejoras, es interesante ver cómo mejoran los números a partir del cambio de procesos. Eso se hizo con recursos de la Facultad de Ingeniería. Y ahí había una receptividad de las empresas porque ellas mismas postularon.*

Una de las carencias actuales es que quedaron instaladas capacidades físicas para incubar emprendimientos, pero no se cuenta con recursos humanos que lleven adelante el proyecto.

Cabe resaltar, a partir de la entrevista con la dirección del parque, que el mismo se encuentra en un proceso de construcción de un parque “Científico y Tecnológico”. La dimensión de educación técnico profesional, así como la vinculación con la academia, resulta oportuna. De todos modos, es necesario poder realizar estrategias específicas que permitan cuantificar tanto los recursos invertidos como los resultados esperados. Tener presente que el vínculo con la academia no debe ser un fin sino un medio, tanto para mejorar la productividad de las empresas como para mejorar los índices a nivel laboral del territorio.

### 6.3.3 Finware

La posibilidad de desarrollar algún instrumento financiero se materializó, en buena medida, en el marco del proyecto financiado por OPP-ANDE (entre 2015 y 2018) que entre sus objetivos contemplaba la dimensión del apoyo financiero. IPRU es un actor que brinda créditos a pequeñas y medianas empresas en la zona, por lo que la finalización del proyecto no implicó su retiro. IPRU mantiene de forma permanente un vínculo con el PTIC y con las empresas que este alberga. De todos modos, el vínculo es directo (IPRU y las empresas), no teniendo el parque un rol al respecto. Dice “empresario 2”:

*El parque acerca herramientas financieras. Acá se trabaja con el IPRU, es una organización que brinda mucho apoyo en cuanto a créditos accesibles. Nosotros hemos hecho uso. Después tenés microfinanzas que están instaladas acá en el parque. También la ANDE.*

*Nosotros tratamos de tener un equilibrio entre recursos propios y tomar créditos, nos manejamos por el eje del medio. Actualmente pedimos justamente un crédito para capital de giro hasta que se retome la actividad (por Covid-19).*

De esta manera, encontramos en la dimensión del finware pocas acciones que contribuyan al desarrollo de las empresas. También tener en cuenta que la herramienta desarrollada en el marco del proyecto que funcionó entre el 2015-2018 ya no continúa y el parque no posee acciones al respecto.

#### 6.3.4 Orgware

Dice “experto del Municipio A”:

*La cultura asociativa en el Municipio A es bajísima, eso es todo un tema. Hay un mito en la zona Oeste. Ni nos conocemos todos, ni somos todos amigos, ni nos asociamos permanentemente. Sí creo que hay un gran sentido de solidaridad y de impulso frente a determinadas situaciones. Lo asociativo en términos comerciales es casi inexistente. Tratamos de trabajar en estos diez años, lo que prioricé como alcalde fue desarrollar estos aspectos. Pero un grupo centro, tipo 18 de Julio, imposible, imposible.*

El parque tiene la posibilidad de tejer articulaciones muy potentes entre las instituciones del territorio. A la hora de conformar proyectos en conjunto con otras instituciones es el PTIC quien toma la iniciativa. Esto lo realiza en base a su línea estratégica, pero también la va confrontando con las líneas de sus socios, por lo que en esta concertación se generan profundas líneas de base territorial a partir de la gestación de un vínculo de confianza. Un caso de articulación muy fuerte se ha dado entre el PTIC y el programa APEX-CERRO.

A partir de un trabajo en conjunto han desarrollado seis ejes temáticos para organizar los esfuerzos de trabajo hacia el territorio. Estos son: 1- Salud comunitaria, 2- Comunicación y Cultura, 3- Educación, 4- Innovación social e innovación tecnológica, 5- Empleo y 6- Soberanía alimentaria

En estos ejes han integrado el trabajo que realizan distintos actores del territorio como el Parque público Punta Yeguas, Movimiento para las autonomías, Organización de usuario de salud del Zonal 17, Centros culturales del Municipio A, Usina cultural del MEC, UTU, Liceos, programa Jóvenes en red, Escuela de nutrición, Facultad de Agronomía, entre otros. Un resultado concreto de este proceso es la conformación de la “mesa social”. Este espacio se constituyó en un ámbito propicio para la articulación y la conformación de una agenda territorial.

A la interna del parque el asociativismo tiene sus características propias. La aglomeración genera diversos vínculos entre empresarios. Algunos comerciales que no se llevarían a cabo si la producción no se encontrara a pocos metros de distancia, así como vínculos entre los empresarios en cuanto a manejo de información y oportunidades. Por otra parte, también existe uso compartido de cierta

infraestructura (propiedad de empresas) como montacargas. También se logró la compra de combustible a partir de un llamado que se realizó entre varias empresas a estaciones de servicio de la zona. Se visualiza que las compras en conjunto es un área poco desarrollada a la interna del parque.

En los orígenes el conjunto de los empresarios constituye una organización con forma jurídica. Según página web del PTIC:

*APROPIT es una sociedad civil sin fines de lucro que surgió en 2003 creada por los empresarios que integran el PTIC, quienes “deseaban constituirse de manera formal como un grupo de interés con capacidad de generar propuestas e iniciativas frente al órgano administrador del Parque, la CAPIT”.*

*Desde su constitución la Asociación contribuyó con la tarea de la CAPIT en la búsqueda de los medios para impulsar la industria nacional y generar fuentes de empleo sostenidas. (www.pti.com.uy/html2/administracion2.html)*

Hacia el año 2013 la APROPIT comienza a tener diferencias con la dirección y se dificulta en gran medida el ámbito de cogestión; esto hace que al día de hoy no esté en funcionamiento. Las causas son diversas, pero desde las autoridades reconocen que no es sencillo la agrupación de los empresarios en tanto existen realidades muy distintas entre sí. De todos modos, continúan habiendo diversos ámbitos de intercambio, tanto entre las empresas como entre las empresas y la dirección del parque. Dice “empresario 2”:

*Yo creo que la actual directiva tiene gran capacidad de diálogo y son abiertos a los planteos que se puedan hacer. Ellos trabajaron por sectores que corresponden a rubros, en general. Se van planteando los problemas y se buscan soluciones en conjunto y creo que esta dinámica funciona bien. Se respetan los tiempos y las cosas se cumplen. En el grupo de las empresas somos pocas alimentarias tenemos un lindo intercambio. En el rubro nuestro no tenemos competencia ya que tenemos clientes distintos, por eso tenemos más cooperación que competencia.*

Esta metodología de trabajo por rubros ha traído buenos resultados y tanto desde la comisión administradora como desde algunos empresarios se evalúa como muy positiva.

Las actuales autoridades han tratado de posibilitar desde el hardware, espacios de uso común, y así habilitar mayores instancias de colaboración y trabajo en común. De este modo los espacios que se crearon para la incubadora persiguen esa lógica: espacios grandes donde pueda trabajar más de un emprendedor, pudiendo tener cada uno espacio para su actividad y sus herramientas, a la vez de que herramientas de mayor porte se puedan compartir y que el espacio facilite dicha dinámica.

Algo similar fue pensado con espacios de uso recreativo o cultural. Desde el parque expresan que muchas empresas y trabajadores no tienen la cultura de transitar por estos espacios, sino que se limitan a utilizar los “propios” y son muchas veces las organizaciones sociales las que tienen mayor facilidad y naturalidad para utilizar estos espacios comunes.

Otro aspecto de la organización que es muy relevante tiene que ver con las alianzas que teje el parque en la construcción de proyectos. Dice “experto de la ANDE”:

*El instrumento estaba diseñado de tal manera que hubiera incentivos desde una convocatoria que era de carácter concursable, como logramos generar una alianza entre el sector público, privado y la academia. Por ejemplo, los gobiernos departamentales sólo podían elegir un proyecto, y por lo tanto fue el gobierno departamental el que eligió al parque. También necesariamente tenía que participar el sector privado. También tenía que participar la academia.*

Cuando se compara este mismo proyecto con la misma convocatoria que hizo la ANDE en otros territorios, se visualiza que los resultados más exitosos se pueden ver en territorios donde se produjo esta real alianza, y donde el proyecto fue construido entre varias instituciones.

El desafío es lograr desarrollar una agenda común, desde la perspectiva del conjunto de los actores y vinculada al territorio. Esto ya no estaría sujeto a la realización de proyectos concretos sino a una agenda más estructural de largo plazo. Es notorio que parte de este proceso ya está en construcción, pero aún queda camino por recorrer.

### 6.3.5 Ecoware

El Municipio A, y en especial la zona donde se ubica el PTIC, tiene graves problemas medioambientales y algunos de sus focos están vinculados a actividades industriales donde se han vertido residuos por más de 50 años, principalmente en los arroyos Pantanoso y Miguelete. Dice “experto del Municipio A”:

*El rol del parque es clave, y desde siempre lo jugó. En el 2014 desde el municipio tomamos la iniciativa de pedirle a la intendencia comenzar el proyecto especial del Pantanoso, que justamente se toma del proyecto del Miguelete. Rápidamente asociamos la comisión medioambiental con el PTI, al punto que el parque es centro de reunión, y justamente ahí en la parte baja es la situación más complicada, la parte alta está relativamente mejor. De La Cachimba del Piojo al PTI están los nudos más problemáticos. El PTI está ejerciendo un rol clave ahí y lo está cumpliendo. Después con las cañadas estamos muy mal. Hay realojos que por suerte a parte de la situación habitacional han trabajado en la recuperación del hábitat. Pero el problema endémico del medio ambiente de ambos arroyos es producto de un proceso de 50 años de huecos ilegales, que se han ido cortado, pero que han dejado rastros: La plombemia.*

Por otro lado, el propio parque ha variado (mejorado) sustantivamente lo que tiene que ver con la recolección de residuos. Es oportuno destacar que cuando un parque industrial logra procesar los residuos adecuadamente resulta muy beneficioso para el territorio, puesto que es de esperar que las empresas por sí solas, si estuvieran fuera del parque, probablemente no tendrían un procesamiento adecuado. De todos modos, el PTIC no cuenta con un Estudio de Impacto Ambiental (a presentar ante la Dinama). Dice “experto de Facultad de Ingeniería”:

*Aspectos tan importantes de infraestructura para cualquier empresa que quiera cumplir con los requerimientos ambientales y de sustentabilidad recién ahora los están cumpliendo después de 30 años de funcionamiento. Tampoco esto era una situación única en el PTIC, esto pasó en muchas*

*industrias del país. Muchas cosas cambiaron desde el 2000, 2005 a nivel ambiental, en Uruguay se estaba muy rezagados. Hay que contextualizar los tiempos. Son inversiones titánicas que no se ven, pero a nivel ambiental es fundamental.*

*En un momento se resolvió que cada empresa tuviera una planta de tratamiento fuera, el tema fue que mantener cada una era inviable. Se ponía para las habilitaciones, pero luego no se hacía tratamiento y estaban nuevamente contaminando. Tener una solución centralizada fue fundamental.*

A parte de lo que fue la construcción del saneamiento, desde hace algunos pocos años el parque se encuentra en un proceso de mejora en lo que tiene que ver con la recolección de residuos. El objetivo en este sentido es disminuir todo lo posible los residuos que terminan en destino final (usina de Felipe Cardozo) mediante la estrategia de separar fundamentalmente los residuos valorizables de los no valorizables. El parque se encuentra construyendo una planta para algunos residuos (cartón, tubos de luces y lámparas de bajo consumo, papel y recortes de hierro), lo que en sí mismo impactará en una menor generación global de residuos.

Este plan se enmarca en la exigencia del Plan de Gestión de Residuos Sólidos (PGRS) (19.829 y el decreto 182/013). Amén de la normativa el parque tiene una actitud proactiva en cuanto a la forma y la profundidad con que le pide a las empresas que elaboren el plan.

Trabajando de forma creativa para desarrollar estrategias de cuidado medioambiental, el parque tiene desde el 2017 una huerta agroecológica. Actualmente la propuesta se amplía a un “área agroecológica comunitaria” (espacio de aprox. 900 m<sup>2</sup>). El objetivo de esta área es *ser un espacio comunitario de carácter demostrativo y que fomente la organización vecinal*. Dentro de esta área se encuentra el vivero de plantines orgánicos “El Ombú”, una carpa de producción de hongos comestibles, un salón de bioconstrucción, una huerta de 800 m<sup>2</sup> y un área de vermicompostaje realizado por el Centro Uruguay Independiente (CUI) con la yerba del parque. *Borrador del proyecto área agroecológica comunitaria.*

### 6.3.6 Cuadro de resumen

A modo de evaluación general, se pretende asignarle un concepto a partir del análisis realizado anteriormente. Es decir, se trata de sintetizar las acciones del PTIC según las estrategias del desarrollo. Aunque no toma en cuenta los avances en términos relativos ni los desafíos de forma diferencial que cada dimensión brinda, se pretende de esta manera la comparación en términos relativos entre las mismas.

	Hardware	Software	Orgware	Finware	Ecoware
Muy buena					
Buena	X				X
Acceptable		X	X		

Insuficiente				X	
--------------	--	--	--	---	--

Actualmente la infraestructura general del parque es buena, y esto posibilita que cada vez más puedan ingresar empresas competitivas, para las cuales es atractiva la propuesta de valor que ofrece el PTIC. También se destaca la incubadora que permite la llegada de emprendimientos locales. En cuanto al software del desarrollo se evalúa como aceptable. A pesar de que algunos programas de este último tiempo han apostado por la generación de capacidades empresariales, estos han sido a término y actualmente se ha dificultado para continuar en esta línea. Se mantienen proyectos educativos y de formación técnico profesional que brindan a la población un lugar con características privilegiadas para la formación. En cuanto al orgware se visualiza como una debilidad del territorio y las estrategias del parque vinculan más a actores socio-educativos que empresariales. De todos modos, a nivel de las empresas que alberga, existe una vocación por generar redes asociativas, por lo que a nivel general se evalúa como aceptable. En cuanto al finware se evalúa como insuficiente, no existen acciones significativas en la actualidad siendo una dimensión crítica para las micro, pequeñas y medianas empresas. Por último, respecto de la dimensión medioambiental existe un gran avance respecto de algunos años atrás. El parque logra estar al día con los requerimientos necesarios y es proactivo en búsqueda de soluciones que puedan disminuir residuos, por lo que a nivel general se evalúa como buena.

En el hardware y el ecoware es donde mayores avances se observan, destacándose la infraestructura general y la ubicación estratégica del parque para la instalación y desarrollo de emprendimientos, así como las mejoras en materia medioambiental. Por su parte, en el software y en el orgware del desarrollo, se visualizan progresos y diversos intentos de promover estas dimensiones en el territorio: programas para generar capacidades empresariales, proyectos educativos, vocación por generar redes asociativas; no obstante, se evalúan como aceptables los avances. Finalmente, el finware del desarrollo es la dimensión que ha tenido acciones menos significativas.

Se encuentra así que el PTIC tiene estrategias vinculadas al desarrollo del territorio en las cinco dimensiones de Vázquez Barquero, no obstante, el grado de avance es diferente. aunque en todas tiene posibilidades para mejorar.

### 6.3.7 Un enclave territorial

Desde distintos lugares de la política pública uruguaya se vienen realizando acercamientos con el enfoque del desarrollo territorial. Particularmente en la ANDE poseen una reflexión al respecto. Dice “experto de la ANDE”:

*La política territorial en Uruguay cae en algunos falsos dilemas, y uno de ellos es que Montevideo no es parte de las políticas territoriales. Entonces en el juego del lenguaje de los que trabajamos en territorio, asociamos territorio con interior. En realidad, lo que tenemos que trabajar son oportunidades y desigualdades a nivel territorial. Entonces en el Oeste de Montevideo tiene más sentido trabajar que en algunas capitales departamentales, como Flores, que tiene indicadores de IDH más parecidos a Pocitos que a Bella Unión. Entonces el primer corte es ese. ¿Por qué no trabajar en el Oeste de Montevideo? El otro falso dilema es que este es un territorio muy sumergido y*

*estigmatizado entonces tiene que ser sujeto de políticas sociales más que de desarrollo. Es como ver a la competitividad y al PTI sería como un oxímoron. Esto tampoco es así. Y también las políticas territoriales de competitividad deben poder promover procesos de desarrollo local en contextos de desigualdad e inequidades profundas.*

Tradicionalmente el interior reúne algunas características que hace más directa la asociación con el enfoque del desarrollo territorial. Algunas de las consideraciones al respecto se realizaron en la definición del territorio. Al pensar en Montevideo es necesario pensar si tomar el departamento (la ciudad entera), el municipio o el barrio. En el interior del Uruguay esta reflexión no existe. Tampoco la disyuntiva de los territorios pobres y los territorios ricos (aunque sí los hay). Como se hizo mención anteriormente, la desigualdad económica y la fragmentación territorial presente en Montevideo hace que haya que tomar decisiones (necesarias y pertinentes) para pensar en políticas de desarrollo territorial.

Por otro lado, los expertos realizan consideraciones acerca de la fuerte institucionalidad que existe y cómo esta trabaja desde varias dimensiones, lo que hace posible pensar en un trabajo en conjunto. Dice “experto del Municipio A”:

*Los proyectos de parque en general tienen como común denominador la fuerte institucionalidad. Un proyecto determinado de desarrollo, de condiciones de trabajo, que lo hacen atractivo. Lo hace atractivo la oportunidad, tanto para las empresas como para el gobierno. Incluso a través de subsidios. También esta cuestión empírica que vas viendo cómo se desarrolla. Además, yo creo en el desarrollo en zona urbanas a través de parques tecnológicos, el de Canelones viene muy bien también. Son propuestas muy atractivas. Al estar concentrado, vos ahí tenés todo.*

Dice “experto del IPRU”:

*[...] creo que algo fundamental es el enclave territorial. Tiene una historia de organización social muy particular. Todos sabemos que en su momento miles de personas tenían su fuente laboral en los frigoríficos. Eso fue conformando una organización del trabajo, de la producción también particular.*

*Por otro lado, es una zona muy sumergida de Montevideo en cuanto a variables socioeconómicas. Entonces cuando ves que el 70 % de los trabajadores del parque son de la zona, me refiero al Municipio A, tiene un gran valor.*

*En los últimos años ha habido mucho movimiento en cuanto a las políticas públicas. Eso ha hecho que se desarrollen muchas experiencias interesantes.*

*Algo que es interesante, y que especialmente desde IPRU valoramos, es la conjunción de tres niveles de impactos articulados: 1- económico productivo, 2- social, 3- educativo.*

### 6.3.8 Análisis de su motivación como agente de desarrollo territorial

Según se puede observar en la web [https://www.pti.com.uy/?page\\_id=175](https://www.pti.com.uy/?page_id=175), el parque tiene entre sus objetivos “Insertar al PTIC como un agente de desarrollo

local”, lo que marca una visión al respecto y una motivación explícita en este sentido. Dice “experto de Facultad de Ingeniería”:

*Creo que sin duda el PTI es un actor social que tiene una intencionalidad de desarrollo. Desde el comienzo se trató de evitar que eso sea un agujero negro. Creo que hay una intencionalidad desde la política pública de que eso sea un centro cultural, en el sentido amplio, que aporte al desarrollo del trabajo, de las personas, sostener familias, tener una identidad como trabajador. Después podemos ser muy críticos si es un actor de desarrollo industrial, tecnológico, si el nombre es el que mejor lo describe. Por eso a mí me parece errado compararlo con Zonamérica, no tiene la misma intencionalidad, nunca la tuvo, capaz que tiene puntos de contacto. Pero si en algún momento hubo (pusieron ingenieros químicos a cargo) no estaban dadas las condiciones como para que eso ocurra... Creo que antes del 2000 lo podemos ver más como un actor de desarrollo social, para dar trabajo, y evitar que eso se hunda. En momentos de crisis el Cerro ha estado muy golpeado en desocupación y en lo social, ahí el PTI ha hecho aportes, pero más en lo social.*

Por otro lado, escuchando relatos es interesante entender la construcción del parque como actor. Es notorio que el parque surge como un instrumento de política en tanto proyecto de la Intendencia de Montevideo. No obstante, no siempre contó con las mismas posibilidades. Sucesivas inversiones han posibilitado una transformación principalmente en cuanto a la infraestructura que brinda, pero también en dimensiones sociales, culturales, de apoyo a los emprendedores en lo financiero y en capacidades empresariales incluso en lo medioambiental.

*Yo creo que igual, hoy por hoy, se le podría exigir más a partir del proyecto que tratamos de impulsar, pienso que en este momento sí el PTI puede pensar en dar el salto al parque industrial y empezar a trabajar en ese sentido fuertemente, con la inclusión de la UTU, con carreras terciarias, con una infraestructura acorde, con una mejora importante en el edificio central, una buena conectividad a internet... Se ha mejorado mucho en este último tiempo, también en temas de seguridad, en lo edilicio, en cuanto a la vialidad... Hay muchas empresas que vienen hace 30 años viendo otro parque, ahí esas empresas tienen que cambiar el chip, o incluir otras empresas. Vos tenés empresas como e-Medical que perfectamente podrían estar en Zonamérica y de ese estilo podría incluir alguna más. Creo que es el desafío que le queda al parque. Poder pasar de las pymes de subsistencia a algunas más innovadoras. O bueno, que cambien el chip. Pasa que es difícil, porque esas empresas hacían un favor estando ahí. Si vos hablas con esas empresas sienten que le han dado más al parque que lo que el parque les ha dado a ellas. Pero si ves lo que es hoy por hoy el parque, ha cambiado la cosa. Antes te comían las ratas, hoy podés soñar con algo más parecido a Zonamérica. Lo que está bueno es no perder ese nivel de vinculación y cercanía con el barrio.*

A medida que el parque se desarrolla, y con la llegada de Gonsalves, se empieza a construir un escenario en el que el parque comienza a desarrollar vínculos políticos (concertados) a la vez que construye una fuerte institucionalidad. A partir de este

proceso surgen proyecciones estratégicas que hablan de una agenda territorial propia. Dice “experto de la ANDE”:

*Lo que sí es una lección aprendida es que uno se tiene que sumar a los procesos construidos por los propios actores para aprovechar las sinergias que se genera y sumarse a una estrategia que se define en el territorio. Esto es lo que ocurrió en el PTI. Tratar de ver al parque no como un ancla donde aterrizar, sino verlo más bien como un actor que tiene una estrategia definida y que apoyarlo es sumarse a su plan. Este es el tipo de apoyo que creemos que se deben fomentar. Realmente es muy difícil de poder explicar por qué no en el PTI. Ojo, si mi proyecto tiene que ver con Biotecnología aplicada probablemente no sea en el PTI. Por eso el objetivo no era instalar el Silicon Valley en el PTI del Cerro y a veces esa es la brecha que existe entre el diseño y la implementación cuando se aterriza dejando de lado la estrategia del actor local. De todos modos, una de las cosas que nosotros le decíamos al final del proceso, pensando en la sostenibilidad, es que a pesar de que el parque es muy atractivo, justamente por el camino que viene haciendo, importante que la hoja de ruta esté bien definida y elegir los instrumentos de política pública que mejor se adapte al parque y tener cuidado con la tentación de agarrar todo. Pensar cuáles son las prioridades en este momento para luego ver a qué alianzas apostar.*

*A su vez, los procesos más exitosos que hemos tenido en la convocatoria son aquellos procesos donde había un diálogo firme, construido y sostenido, fueron los que mejor aprovecharon esta oportunidad. Aquellos que tuvieron que construir desde cero un diálogo con la academia, con el sector privado para armar una propuesta fueron o los que quedaron afuera o los más débiles en términos de la ejecución. Una de las lecciones aprendidas es que estos incentivos premian a aquellos territorios donde estas alianzas ya estaban construidas. Es muy notorio cuando el proyecto se arma para conseguir los fondos, y cuando el proyecto ya existe y se buscan las mejores ventanillas. En este caso el proyecto ya existe y las alianzas también.*

Una de las tensiones de todas las instituciones que pretenden tener un fuerte vínculo con el territorio es cómo crecer “a la medida de su territorio” y manteniendo “sus intereses”. Dice “experto del Municipio A”:

*El parque estuvo de espaldas a la zona por mucho tiempo. ¿Cómo salgo yo de ese lugar? Dándole la posibilidad que la UTU se instale, y que la gurisada entre al PTI, vea todo lo que pasa dentro. Sí estuvo de espaldas, pero se ha ido trabajando, las huertas orgánicas también, lo relacionado a actividades comunitarias, los encuentros del MIEM con muchos actores dentro del parque y mostrando mucha cosa. Ahí se fue venciendo eso. De a poco el Cerrase lo fue haciendo propio.*

## 7. Conclusiones

El Parque Tecnológico Industrial del Cerro es una forma de aglomeración empresarial que en la interacción con su territorio hace relevante su análisis como instrumento de desarrollo. A lo largo del trabajo se ha analizado “el parque” y “su territorio”, y específicamente se ha profundizado sobre las estrategias del PTIC para el desarrollo del Municipio A con el objetivo de acercarnos a la pregunta sobre el parque como “agente de desarrollo territorial”. A continuación, se formularán las conclusiones que surgen del análisis exploratorio realizado:

- En cuanto a las **estrategias del desarrollo local**, el hardware es sin duda la que más protagonismo ha tenido desde sus orígenes, por la propia naturaleza que posee un parque industrial. Actualmente la infraestructura general del parque es buena, y esto posibilita que cada vez más puedan ingresar empresas competitivas, para las cuales es atractiva la propuesta de valor que ofrece el PTIC. También se destaca la incubadora que permite la llegada de emprendimientos locales. En cuanto al software del desarrollo se evalúa como aceptable. A pesar de que algunos programas de este último tiempo han apostado por la generación de capacidades empresariales, estos han sido a término y actualmente se ha dificultado para continuar en esta línea. Se mantienen proyectos educativos y de formación técnico profesional que brindan a la población un lugar con características privilegiadas para la formación. En cuanto al orgware se visualiza como una debilidad del territorio y las estrategias del parque vinculan más a actores socio-educativos que empresariales. De todos modos, a nivel de las empresas que alberga, existe una vocación por generar redes asociativas, por lo que a nivel general se evalúa como aceptable. En cuanto al finware se evalúa como insuficiente. No existen acciones significativas en la actualidad siendo una dimensión crítica para las micro, pequeñas y medianas empresas. Por último, respecto de la dimensión medioambiental existe un gran avance respecto de algunos años atrás. El parque logra estar al día con los requerimientos necesarios y es proactivo en búsqueda de soluciones que puedan disminuir residuos, por lo que a nivel general se evalúa como buena. Es pertinente destacar que el parque posee programas en los cuales se trabaja más de una estrategia conjuntamente, denotando entre sus fortalezas un abordaje del desarrollo integral que debe potenciarse. En suma, el parque realiza estrategias respecto de las cinco dimensiones desarrolladas por Antonio Vázquez Barquero, aunque en todas tiene posibilidades para mejorar.
- A pesar de que las estrategias del parque respecto de la **dimensión asociativa** (orgware) son catalogadas como buenas, es oportuno enmarcarla en un territorio donde dicha dimensión es una gran carencia. Esta es sin duda una de las variables claves que habilita que el conjunto de los esfuerzos pueda converger en una estrategia común. Es posible pensar que el PTIC deba poner este tipo de estrategias entre sus prioridades y lograr junto al municipio (como actor clave del territorio) y a nivel del resto de los actores que pueden tener un rol en el territorio (públicos o privados) una estrategia de desarrollo que incentive, entre otras cosas, la llegada de inversiones para el territorio, a la vez que trabaja por la generación permanente de una masa crítica. El PTIC debe trabajar por una agenda territorial habilitando que dicha construcción sea con otros actores, es decir se debe poner por encima la

agenda del territorio sobre la del parque. Será estratégico contemplar los intereses de los distintos actores sabiendo que “complejidad y articulación se necesitan una a la otra” como bien se desarrolla en el marco conceptual.

- Se presenta en distintos apartados del trabajo la dificultad de pensar políticas de desarrollo en un territorio con características socioeconómicas como las del Municipio A. Se plantea en nuestros días la **oposición entre las políticas sociales y las políticas económicas o productivas**. Desde la óptica del desarrollo local no hay lugar para esta dicotomía, aunque sí hay lugar para la importancia de tomar las características del territorio para pensar políticas públicas. En este sentido hay que destacar que el proceso que realiza el PTIC desde sus orígenes realiza el intento de síntesis aterrizándolas a las oportunidades del territorio. A pesar de que el enfoque del desarrollo territorial no establece recetas, es importante tener cierto valor para emprender un camino propio y cierta inteligencia para elaborar estrategias con bases empíricas. El PTIC tiene entre sus fortalezas un abordaje del desarrollo integral que debe potenciar.
- Es de suma relevancia para el desarrollo del parque, que este pueda integrar los **intereses públicos y los privados**. El parque ha sido receptor más de políticas públicas que de inversiones privadas. Fomentar el crecimiento por lo industrial y lo empresarial no debe ser en desmedro de las otras dimensiones. Resulta fundamental superar esta dicotomía y lograr articular y converger ambos intereses, los cuales sin duda pueden alimentarse uno con otros. En este sentido, el parque puede buscar el apoyo de la Intendencia para lograr articulaciones más potentes, es imprescindible lograr tanto la mirada al interior del municipio como al exterior del mismo. El equilibrio que plantean Arocena y Marsiglia respecto de la planificación estatal y la iniciativa privada es crucial.
- Se observa que el parque en tanto “**autoproducción**” de la vida social no reproduce “megatendencias”, sino que ha tratado de emerger de “abajo hacia arriba”. En este camino ha priorizado algunas metas tangibles y de corto plazo las cuales le permiten trazar un recorrido propio, como la generación de proyectos puntales y ha descuidado otras (como trámites con organismos públicos) que podrían llegar a parecer meras formalidades, pero son importantes para la maduración del proyecto de centro institucional. Esta dinámica trae aparejado que falten documentos escritos relativos a la gestión o al proyecto institucional.
- Tanto la formulación de su misión y visión institucional como el análisis de la gestación del mismo, como el análisis de los expertos, convergen en que el parque tiene una vocación genuina por el desarrollo de su territorio, por lo que en términos de Arocena y Marsiglia podemos decir que es un **Agente de desarrollo territorial**. Algunos de los elementos sustantivos del análisis destacan la cercanía del parque con su territorio a diferencia de otros modelos de aglomeración empresarial. Analizando la dimensión de la infraestructura (hardware) es posible entender la construcción de la misma a partir del desarrollo de tres etapas tal como explica Vázquez Barquero. Primero con la construcción de las redes de transporte y comunicaciones, en segundo lugar, creando suelo acondicionado que facilite la localización de empresas y en tercer lugar generando instalaciones de capital. También es interesante el esfuerzo en el área medioambiental, en el entendido que hay que tener una mirada de largo plazo del desarrollo para realizar acciones en

este sentido más allá de cumpliendo de la normativa. El abordaje integral del desarrollo, el cual puede tener puntos en común con enfoques del desarrollo humano o desarrollo de capacidades, es también un aspecto sustantivo.

Para concluir el trabajo, se pretende destacar que los resultados del análisis tienen que ser vistos en un marco de permanente construcción del PTIC, lo que hace necesario verlo más desde una perspectiva dinámica que estática. Es más importante definir qué desafíos posee y qué características debe conservar, que realizar una evaluación terminante sobre su situación actual.

A partir del análisis antes realizado se obtienen elementos para concluir acerca del objetivo de esta investigación, siendo la misma el poder desentrañar si el Parque Tecnológico Industrial del Cerro juega un rol estratégico en el desarrollo de su territorio o es un mero actor local.

En cuanto a las estrategias para el desarrollo, el parque ha hecho distintos recorridos: mientras que en las dimensiones del hardware y del ecoware se encuentran avances importantes, en las dimensiones del software, del orgware y del finware se encuentran acciones en menor cuantía.

En cuanto a la definición utilizada de agente de desarrollo, tanto desde el parque como desde los entrevistados subrayan la vocación que tiene el parque por el desarrollo de su territorio.

Teniendo en cuenta ambos elementos se puede afirmar que el parque es un *Agente de desarrollo territorial* y que a su vez posee distintos ámbitos por los cuales incrementar las acciones que genera para el desarrollo de su territorio.

## 8. Bibliografía

Arocena, J. (2002) El desarrollo local, un desafío contemporáneo, 2.a ed., Montevideo: Taurus Universidad Católica.

Arocena, J - Marsiglia, J. (2017) La escena del Desarrollo Territorial. Actores, relatos y políticas.

Batthyány, K. y Cabrera, M. (2011) Metodología de la investigación en Ciencias Sociales. Apuntes para un curso inicial

Branchero, Analía. Sarubbi, Ana. Zacheo, Valeria (2009) Parque tecnológico industrial: Una mirada a futuro.

Calvo y Carraco. Las Necesidades Básicas Insatisfechas en Uruguay a partir de los Censos 2011

Instituto de promoción económico social del Uruguay (2015) Nuevos entramados de desarrollo e integración económico social en el oeste de Montevideo.

Méndez, Federico (2017) Desarrollo productivo y desarrollo territorial. Análisis de dos casos; El Cerro y Rafaela.

Porter, M. E. (1998) "Cúmulos y competencia. Nuevos objetivos para empresas, Estados e instituciones". En Porter, M. E. Ser competitivos. Nuevas aportaciones y conclusiones (pp. 203-288). Bilbao: Ediciones Deusto.

Quintero Marín, R. (2004) Desarrollo integral local, Fundación Social. Bogotá.

Rodríguez Miranda, A. (2017) Caracterización industrial regional del Uruguay

Rodríguez Miranda, A y C. Troncoso (2016) Elaboración de Metodología para evaluación y consideración de aspectos de equidad territorial en la evaluación social de proyectos de inversión pública, OPP.

Rodríguez Miranda, A, C. Troncoso, F. Gariazzo y C. Pariada (2014) La herramienta "Parques industriales" y el desarrollo territorial: algunas reflexiones sobre la iniciativa en Uruguay

Rodríguez Miranda, A. (2014). Desarrollo económico y disparidades territoriales en Uruguay

Rodríguez Miranda, A. (2006). "Desarrollo Económico Territorial Endógeno". Instituto de Economía Serie de Documentos de Trabajo DT2/06.

Sampieri (2010) Metodología de la investigación. México

Sen, A. (2000), Desarrollo como Libertad; Madrid: Editorial Planeta.

Vázquez Barquero, A. (2005) Las Nuevas Fuerzas del Desarrollo, Antoni Bosch, Madrid.

Vázquez Barquero, A. (1999) en "Desarrollo, redes e innovación: lecciones sobre desarrollo endógeno, Madrid.

Vázquez Barquero, A. (1988) Desarrollo local. Una estrategia de creación de empleo, Ediciones Pirámide, Madrid.

Vázquez Barquero, A. (1996) Desarrollos recientes de la política regional. La experiencia europea,