



Ciencias Sociales
Universidad de la República
URUGUAY

Universidad de la República

Facultad de Ciencias Sociales

Licenciatura en Desarrollo

Monografía de grado

**Sistema público de bicicletas en Montevideo. Análisis de
una política a la luz del paradigma de movilidad urbana
sostenible.**

Autor: Evelyn Guerra

Tutor: Federico Sanz

Referente taller: Javier Taks

Fecha presentación: 10 de noviembre, Montevideo, Uruguay 2025.

Resumen.

En esta monografía se buscó conocer cuáles fueron las fallas y los aciertos del programa Movete, implementado por la Intendencia de Montevideo entre 2014 y 2019. Conocer las causas que llevaron al desmantelamiento de este programa resulta pertinente, dado que genera aprendizajes sobre las experiencias vividas y proporciona información relevante para la elaboración de futuras políticas públicas que promuevan la movilidad activa.

Para ello, se realizó un estudio de tres guías vinculadas a la implementación de sistemas públicos de bicicletas y la promoción de la movilidad urbana sostenible: (i) Guía para la estructuración de sistemas de bicicletas compartidas, (ii) Sistemas Públicos de Bicicletas para América Latina: guía práctica para la implementación y (iii) Guía para la planificación de movilidad urbana sostenible en Uruguay. El análisis de estos documentos permitió comprender mejor qué ocurrió con el programa Movete.

Asimismo, se llevó a cabo un análisis de notas de prensa escrita a nivel nacional, con el objetivo de conocer qué se informó en su momento sobre el proyecto y los cambios que experimentó éste a lo largo del tiempo.

Finalmente, se entrevistó a un actor clave en la implementación del programa Movete y a una referente de la temática, para conocer sus puntos de vista y realizar un análisis crítico.

Los resultados permitieron concluir que, si bien el programa constituyó un antecedente importante al poner en agenda a la movilidad activa en la ciudad, su desmantelamiento respondió a múltiples factores. Entre ellos se destacan la cobertura reducida, la falta de una red ciclista segura y continua, la ausencia de una planificación estratégica integral y de un modelo de gestión sostenible, así como la debilidad de la cultura ciclista local y la percepción de inseguridad vial. Pese a estas limitaciones, el programa dejó aprendizajes relevantes para el diseño de futuras políticas públicas.

Conceptos claves: movilidad urbana sostenible, movilidad activa, políticas públicas.

Índice.

Introducción.	3
Pertinencia del tema.	3
Fundamentación o justificación.	6
Marco teórico.	7
1. La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.	7
2. Movilidad urbana sostenible y Derecho a la Ciudad.	7
3. Política pública.	10
Antecedentes.	11
Preguntas de investigación.	14
Hipótesis.	14
Objetivos de investigación.	14
Objetivo general	14
Objetivos específicos	15
Objetivos operativos	15
Metodología.	15
Estrategia de investigación.	15
Técnicas de obtención de datos y análisis de datos.	17
Dimensiones consideradas.	18
Resultados.	18
A- Análisis de las Guías.	18
➤ Guía para la estructuración de sistemas de bicicletas compartidas.	19
➤ Sistemas Públicos de Bicicletas para América Latina, guía práctica para la implementación.	21
➤ Guía para la planificación de movilidad urbana sostenible en Uruguay.	23
➤ Análisis del programa Movete a partir del aporte de las guías.	24
B- Análisis de prensa escrita nacional.	29
C- Análisis de las entrevistas.	35
a) Análisis de la entrevista al actor institucional.	35
b) Análisis de la entrevista a la experta en movilidad.	39
Síntesis.	42
Discusión.	45
Conclusiones.	46
Bibliografía.	48
Anexo.	51

Introducción.

Pertinencia del tema.

En el transcurso del siglo pasado, peatones y ciclistas vieron reducida su movilidad en las ciudades, las cuales apuntaron a transformarse en favor del uso del transporte motorizado. Este modelo trajo consigo consecuencias negativas, tales como la contaminación sonora y del aire, y la congestión e impermeabilización del suelo (Ruiz Apilánez & Solís, 2021). Estas problemáticas han tenido -y continúan teniendo- un impacto importante en la calidad de vida de los habitantes urbanos y en el medio ambiente.

Los problemas que han surgido desde que los vehículos particulares dominan las urbes no solo están relacionados a cuestiones medioambientales, sino que también han surgido contratiempos en torno a:

el efecto de demanda inducida¹, ineficiencia en el uso del espacio y del consumo de energía, siniestralidad, deterioro de la salud pública, reducción de la autonomía de las personas con necesidades especiales de movilidad, inequidad en acceso a oportunidades, tiempos y calidad de viaje, efecto barrera generado por las infraestructuras viales y efectos negativos en la calidad del entorno urbano, entre otros (Proyecto Movés, 2022).

Durante el fuerte proceso de urbanización vivido en el siglo XX, que tuvo al vehículo privado como centro de atención, tanto peatones como ciclistas vieron limitado su lugar en la vía pública y por lo tanto, su disfrute. Sin embargo, ante esta inminente pérdida de la movilidad activa durante el siglo XX, fueron pocas las voces que se alzaron. Con el correr del tiempo estas voces fueron silenciadas o simplemente cedieron ante los beneficios que ofrecían los automóviles (Ruiz Apilánez & Solís, 2021).

A pesar de todo esto, en las últimas décadas muchas ciudades del mundo han comenzado a apostar por un cambio de paradigma, que busca transitar de un modelo centrado en el transporte motorizado hacia un modelo más sostenible, compuesto por modos de

¹ El efecto de demanda inducida es un fenómeno económico por el cual un aumento en la capacidad o disponibilidad de una infraestructura o servicio genera un incremento adicional en su uso, más allá de la demanda que ya existía previamente. En el ámbito de la movilidad, el efecto de demanda inducida se observa cuando un aumento en la capacidad vial o en la disponibilidad de infraestructura para vehículos genera un incremento adicional del tráfico, más allá del nivel de demanda previamente existente.

desplazamiento más saludables, accesibles y equitativos de moverse. Es en este marco donde la movilidad activa toma relevancia y la bicicleta se coloca en un lugar protagónico.

Hablar sobre movilidad urbana resulta un tema de suma relevancia, sobre todo si se tiene en cuenta que, desde el año 2010, más de un 50% de la población mundial vive en ciudades por primera vez en la historia (Proyecto Movés, 2019). En este sentido, “las ciudades se presentan como un gran desafío y, a su vez, una gran oportunidad para mejorar el bienestar de las personas y el medioambiente” (Proyecto Movés, 2019, p. 11).

La movilidad urbana sostenible se presenta como uno de los principales temas en las actuales agendas de las sociedades modernas, tanto a nivel de los organismos internacionales como de los gobiernos nacionales y subnacionales. Esto ha sido así a partir de las relaciones anteriormente mencionadas, en las cuales la utilización de los recursos, el efecto directo e indirecto en el medio ambiente y la organización social son la base del cambio de paradigma.

En este sentido, es relevante señalar que el desarrollo de la movilidad urbana sostenible y, por lo tanto, también el de la movilidad activa, tendrá un impacto directo en varios de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) incluidos en la Agenda 2030 -objetivos impulsados desde la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en 2015- como también en el Derecho a la Ciudad.

En un país como Uruguay, en donde un 95% de su población vive en ciudades, transitar hacia un modelo de movilidad urbana sostenible tiene un gran potencial, no solo para aumentar la calidad de vida de sus habitantes sino de reducir el SMOG² y generar urbes más equitativas. Cambiar de paradigma conlleva una priorización diferente de los modos de desplazamiento, en donde se favorezca a aquellos más eficientes en relación al uso del espacio y que, al mismo tiempo, generen menos impacto ambiental, priorizando además a las personas más vulnerables (Proyecto Movés, 2022).

En la ciudad de Montevideo, en los últimos años se han implementado diversas iniciativas alineadas con el desarrollo de este nuevo paradigma, como la incorporación de unidades de transporte público eléctricas, inversión en ciclovías, la creación de veredas y semáforos accesibles, y campañas publicitarias orientadas a incentivar el cambio. Estas acciones forman parte de un proceso que comenzó hace varios años, cuyos principales hitos

² Contaminación atmosférica producida, principalmente, por las emisiones de los vehículos motorizados, de fábricas e incluso a la combustión de carbón.

incluyen: la creación de la Política Energética Nacional en 2008, el Plan de Movilidad de la Intendencia de Montevideo en 2010, el Plan Nacional de Eficiencia Energética en 2015, la incorporación de los primeros vehículos eléctricos para uso del público en la ciudad, la creación del Proyecto Movés³ en 2017, entre otros. Este trabajo se centrará en el análisis de una política en particular: el programa Movete.

El programa Movete surgió a mediados del 2014 como un sistema público de préstamo de bicicletas implementado desde la Intendencia de Montevideo, patrocinado por la Administración Nacional de Combustibles, Alcohol y Portland (ANCAP) y apoyado por el Ministerio de Turismo (MT). Las bicicletas estaban disponibles todos los días en el horario de 7:00 a 20:00 horas, el programa contaba con ochenta bicicletas y ocho estaciones. En un principio, las estaciones se encontraban en la Ciudad Vieja. Luego tres de ellas fueron trasladadas a los siguientes puntos céntricos: Plaza Fabini, explanada de la Intendencia de Montevideo y Terminal de ómnibus de la calle Río Branco y Galicia. Por su parte, el método de pago estaba vinculado con el Sistema de Transporte Metropolitano (STM), la primera media hora de uso el servicio era gratuito, luego de esto el costo iba ascendiendo en relación al tiempo de circulación. Al finalizar el recorrido, en la pantalla de la estación se indicaba el importe a descontar de la factura.

En 2017, la Intendencia de Montevideo anunció que tenía la idea de ampliar el sistema para duplicar su cobertura y pasar de ocho estaciones a dieciséis, y de unas cien bicicletas a doscientas. También se informó en su momento la intención de adquirir sesenta bicicletarios para instalar en diversos espacios públicos. Durante ese año Movete contaba con un 70% de usuarios de Montevideo y un 30% de turistas (El País, 2017).

En 2019, el gobierno departamental volvió a manifestar su intención de ampliar la red, aumentando de ochenta a seiscientas bicicletas, y modificar el sistema de anclaje. Sin embargo, después de una licitación fallida el sistema se dio de baja ese mismo año, se procedió a sacar las bicicletas de la calle y desmontar las diversas infraestructuras que eran parte del programa (El Observador, 2021).

³ El Proyecto MOVÉS “Hacia un sistema de movilidad urbana eficiente y sostenible en Uruguay” promueve un sistema de movilidad sostenible, bajo en carbono, eficiente e inclusivo, basado en la mejora de las capacidades institucionales, el desarrollo de una regulación adecuada, la aplicación de tecnologías innovadoras y la promoción de un cambio cultural. MOVÉS es un Proyecto financiado por el Fondo para el Medio Ambiente Mundial.

A través de la adecuación del marco normativo, regulatorio y fiscal, así como de la promoción de un cambio cultural, MOVÉS busca potenciar el uso del transporte público de pasajeros y la movilidad activa (caminata y bicicleta), así como el recambio de vehículos de pasajeros, transporte de carga y logística de última milla, a vehículos eléctricos y sostenibles.

En 2021, el entonces director de movilidad de la Intendencia de Montevideo, Pablo Inthamoussu, expresó que estaba en los planes volver a hacer una licitación en ese periodo de gobierno para poder implementar un nuevo sistema de bicicletas (El Observador, 2021).

A partir de lo anterior, es posible deducir que aunque hubo actores con intenciones de mejorar y ampliar el programa, este experimentó una serie de fallas y obstáculos que lo llevaron a su desmantelamiento. Entre estas situaciones resaltan las claras intenciones de expansión del programa que no se concretaron y la licitación fallida en 2019. Si bien queda claro que hubo actores con intenciones de mejorar y ampliar el programa, tal como lo demuestran las declaraciones de las autoridades en los medios de prensa, por diversas razones esto no se materializó y el programa llegó a su fin.

El presente trabajo tiene por objetivo identificar y comprender las causas que llevaron al programa Movete a su desmantelamiento.

Para ello, se tomaron como base las siguientes guías: (i) *Guía para la estructuración de sistemas de bicicletas compartidas*, (ii) *Sistemas Públicos de Bicicletas para América Latina, guía práctica para la implementación* y la (iii) *Guía para la planificación de movilidad urbana sostenible en Uruguay*.

Además, se hizo y analizó entrevistas y notas de prensa escrita nacional con el fin de comprender el proceso de gestación, mantenimiento y desmantelamiento del programa.

El trabajo se organiza de la siguiente manera: en primer lugar, se presenta la pertinencia del tema y la fundamentación de la investigación, donde se justifica la elección del objeto de estudio. Posteriormente, se desarrolla el marco teórico y los antecedentes que sirven de base para el análisis. A continuación, se formulan las preguntas y objetivos de investigación, así como la metodología empleada. En las secciones siguientes se exponen los resultados del análisis de guías, prensa escrita y entrevistas, para luego dar paso a la interpretación general, la discusión y las conclusiones.

Fundamentación o justificación.

La elección de este tema surge de la curiosidad por analizar críticamente el diseño, implementación y posterior desmantelamiento del primer sistema público de bicicletas de Montevideo, considerando que la movilidad urbana sostenible es hoy en día un desafío

prioritario en las agendas de desarrollo local y global. Entender las causas de su fracaso, así como sus aciertos, permite aportar aprendizajes valiosos para la formulación de futuras políticas públicas que promuevan la movilidad activa.

Marco teórico.

A continuación, se desarrollan algunos conceptos fundamentales que enmarcan las ideas expuestas a lo largo de la investigación.

1. La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

La Agenda 2030 es un plan de acción a favor de las personas, el planeta y la prosperidad, cuyo objetivo es fortalecer la paz universal y garantizar el acceso a la justicia. Fue elaborada por la Asamblea General de la ONU en 2015 y plantea 17 objetivos, entre los cuales se contemplan temáticas económicas, sociales y ambientales. Estos objetivos sirven como orientación para la elaboración de planes y políticas públicas en los distintos Estados. En particular, los ODS 3 (Salud y bienestar), 9 (Industria, innovación e infraestructura), 10 (Reducción de las desigualdades), 11 (Ciudades y comunidades sostenibles) y 13 (Acción por el clima) se vinculan estrechamente con el paradigma de la movilidad urbana sostenible, promoviendo ciudades más inclusivas, seguras, resilientes y sostenibles, fomentando la actividad física, la innovación en infraestructura de transporte y el acceso equitativo a los servicios de movilidad.

De este modo, la Agenda 2030 brinda un marco global que impulsa a los gobiernos locales a repensar la forma en que se planifican y gestionan los desplazamientos urbanos, contribuyendo al desarrollo de iniciativas como el programa Movete.

2. Movilidad urbana sostenible y Derecho a la Ciudad.

En primer lugar, es importante comprender el concepto de movilidad por sí solo. Se puede definir la movilidad como “una actividad generada por las necesidades y deseos de las personas, y surge como consecuencia de la localización de los distintos recursos o actividades en el territorio” (REDES PPP, 2021, p. 13). Esta definición implica una ampliación del concepto tradicional de transporte, ya que la movilidad puede entenderse “cada vez más en

términos de creación de relaciones, oportunidades y sinergias, más que como un pasaje de distancias a una velocidad cada vez mayor” (Amar, 2011, p. 14). Es por esto que la movilidad se presenta como “un concepto más integral, que tiene como foco de estudio a las personas con sus distintas características y capacidades, y todos los modos de viaje (priorizando los modos activos: caminata, bicicleta y otros)” (REDES PPP, 2021, p. 13). No es menor destacar que este concepto hace referencia no solo a los “desplazamientos que efectivamente se realizan en el territorio (la movilidad observada), sino también en aquellos que, por algún motivo, no se hacen (la movilidad potencial)” (REDES PPP, 2021, p. 13).

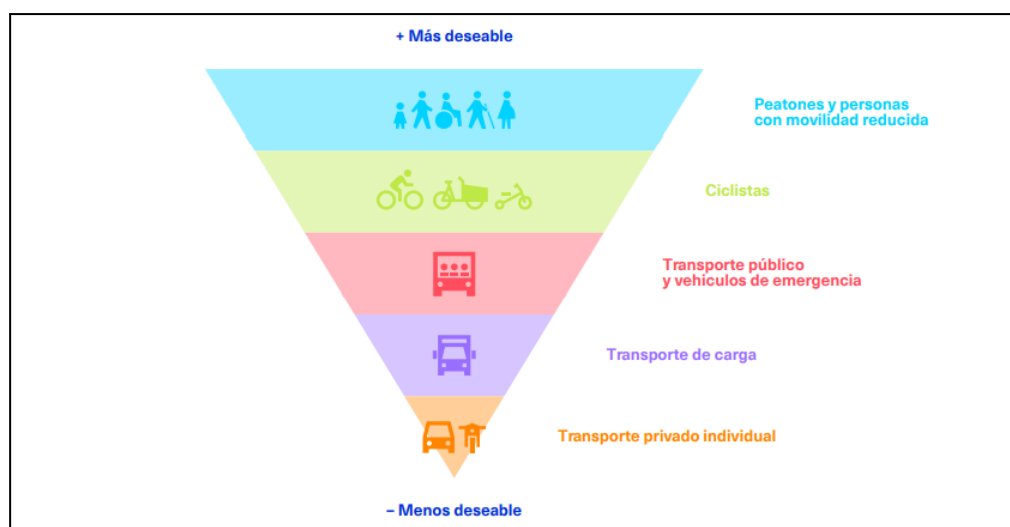
A su vez, de la combinación de la movilidad en las urbes con su impacto ambiental, surge el concepto de movilidad urbana sostenible. En términos generales este concepto hace referencia a un modelo de movilidad urbana que tiene por objetivo minimizar el impacto en el medio ambiente, al mismo tiempo que intenta mejorar la calidad de vida de las personas (Lizárraga, 2006). La *Guía para la planificación de la Movilidad Urbana Sostenible en Uruguay*, establece que este concepto constituye un nuevo paradigma a la hora de entender la relación entre movilidad y ciudad, reforzando además los vínculos entre la planificación del uso del suelo y la movilidad.

Segun REDES PPP (2021, p. 25), la movilidad urbana sostenible se caracteriza por ser aquella que:

- Limita las emisiones de gases y generación de residuos, minimiza el consumo ineficiente de energías (renovables y principalmente no renovables), reusa y recicla sus componentes, minimiza el uso del espacio y la generación de ruidos.
- Es económicamente accesible, opera de forma eficiente, ofrece alternativas en cuanto a los modos de viaje, y colabora con el desarrollo de la economía y la competitividad de las ciudades y regiones.
- Permite el acceso a la ciudad y a la satisfacción de las necesidades de los individuos, empresas y sociedades, de forma segura y equitativa (teniendo en cuenta aspectos socioeconómicos, de género, capacidades diferentes, etc), dentro de cada generación y considerando futuras generaciones.

Este modelo trae consigo un cambio radical en la forma en la que priorizamos los distintos modos que tenemos de desplazarnos. El esquema de pirámide invertida muestra claramente a qué se hace referencia.

Imagen 1: Esquema de pirámide invertida



Fuente: REDES, Planificación e Política Pública. (2021) Guía para la planificación de la movilidad urbana sostenible en Uruguay.

Es posible ver que en el esquema se priorizan “los modos más eficientes en el uso del espacio y que menos impacto generan al ambiente, además de priorizar a las personas usuarias más vulnerables. Es decir, se prioriza al peatón, luego la bicicleta (y otros vehículos de uso personal como triciclos a pedal, patinetas, monopatines, etc)” (REDES PPP, 2021, p. 25) y luego el resto de las formas ya conocidas de transporte. Esto evidencia la clara preferencia de la movilidad activa dentro de este paradigma. Esta última, puede definirse como aquella en la que el cuerpo humano se utiliza como motor para generar los desplazamientos. Incluye actividades como: caminar, correr, andar en bicicleta, patineta o patines etc.

La movilidad urbana sostenible se vincula directamente con el Derecho a la Ciudad, entendido como el derecho de

todos los habitantes, presentes y futuros, permanentes y temporales, a habitar, utilizar, ocupar, producir, transformar, gobernar y disfrutar ciudades, pueblos y asentamientos urbanos justos, inclusivos, seguros, sostenibles y democráticos, definidos como bienes comunes para una vida digna, que debe compartirse y pertenecer a todos los miembros de la comunidad (PGDC, s.f.).

Este derecho pone el énfasis en el acceso equitativo y democrático al espacio urbano, y en la posibilidad de que todas las personas puedan moverse, habitar y participar en la vida de la ciudad. Desde esta perspectiva, la movilidad no solo es una cuestión técnica o de infraestructura, sino también un derecho social y político, indispensable para garantizar la inclusión y la justicia. Asimismo, constituye un elemento fundamental para comprender la relevancia de las dinámicas locales en el logro de los objetivos planteados por la Agenda 2030. Además, destaca la necesidad de que los actores locales se apropien de las causas, generen alianzas y desarrollen procesos de transformación desde lo local hacia lo global (PGDC, s.f.).

En este sentido, tanto el paradigma de la movilidad urbana sostenible como el Derecho a la Ciudad comparten una visión descentralizada, equitativa y participativa de las ciudades, entendiéndolas como entidades sociales, políticas y económicas vivas (PGDC, s.f.). Ambos conceptos se refuerzan mutuamente al promover ciudades que garanticen el acceso universal, la sostenibilidad ambiental y la calidad de vida de sus habitantes.

3. Política pública.

Finalmente, otro de los conceptos relevantes para este trabajo es el de política pública, entendida como:

el conjunto interrelacionado de decisiones y no decisiones que tienen como foco un área determinada de conflicto o tensión social. Se trata de decisiones adoptadas formalmente en el marco de las instituciones públicas —lo cual les confiere la capacidad de obligar—, pero que han sido precedidas de un proceso de elaboración en el cual han participado una pluralidad de actores públicos y privados. (Vallés, 2000, p. 377)

Vallés propone un proceso de cuatro etapas por el cual pasan las políticas públicas. Entre estas etapas se incluye: la iniciación, la elaboración, la implantación y la evaluación y sucesión. Éste proceso será pertinente a la hora de abordar el programa Movete y poder entender su transcurso por el mismo.

Antecedentes.

Existen diversos antecedentes relevantes en relación a la situación o el desarrollo de la movilidad urbana sostenible y los sistemas públicos de bicicletas en América Latina.

Por un lado, se destaca un informe publicado en 2019 por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), en el cual se analiza las condiciones de la movilidad urbana sostenible. A partir de este análisis se pudo identificar un conjunto de problemas graves resultantes de las políticas de movilidad adoptadas desde el final de la Segunda Guerra Mundial. Según Vasconcellos (2019), entre estos problemas se puede visualizar que:

1. Las ciudades han crecido sin control ni planificación, afectando directamente la movilidad de los grupos sociales de bajos ingresos;
2. La movilidad activa ha sido ignorada por las políticas públicas;
3. Los servicios de transporte colectivo en general carecen de controles de calidad, seguridad y producen altos niveles de contaminación ambiental. Adicionalmente, en pocas ciudades se le ha dado prioridad en la circulación a este medio de transporte, generando que la velocidad promedio del mismo sea muy baja, lo que termina implicando un aumento del costo de los trayectos, mayor consumo de energía y de emisiones contaminantes;
4. El uso del automóvil ha sido promovido de manera estructural: por un lado, mediante la ampliación del sistema vial y la instalación de señalización, y por otro, a través de las facilidades para su adquisición, como los impuestos reducidos. El uso excesivo de este medio de transporte ha generado congestión y atascos en las principales ciudades, afectando al transporte colectivo y provocando un aumento en los costos de operación y en las tarifas;
5. Por su parte, en todos los países la inseguridad vial es un tema preocupante ya que los niveles de siniestralidad y mortalidad en accidentes de tránsito mantienen cifras muy elevadas.

Es posible apreciar que en el proceso de desarrollo de la movilidad urbana en América Latina se ha establecido un “gran impulso”. Este impulso ha estado dirigido hacia la creación y establecimiento de un sistema automovilístico individual de movilidad, el cual se ha

gestado desde la organización del Estado a través de diferentes formas (Vasconcellos, 2019). “Se puede afirmar que el esfuerzo ha tenido éxito en sus propósitos. Sin embargo, la conciencia sobre los impactos negativos sociales y ambientales causados por este impulso han sido identificados en todo el mundo [...]” (Vasconcellos, 2019 p. 26), generando ante esto la necesidad de pasar a un modelo alternativo de movilidad urbana.

Por otro lado, entre los antecedentes específicos sobre los sistemas públicos de bicicleta existen algunas guías que aportan información sumamente relevante para este trabajo.

En primer lugar, está la *Guía para la estructuración de sistemas de bicicletas compartidas*, creada por el Banco Iberoamericano de Desarrollo (BID) en 2019 en el marco del proyecto “Mecanismos y Redes de Transferencia de Tecnologías de Cambio Climático en Latinoamérica y el Caribe (LAC)”. Ésta guía está dirigida a tomadores de decisiones públicas que estén en las etapas iniciales de planeación de un sistema de bicicletas compartidas (SBC). Tiene como base los aprendizajes adquiridos después de analizar 30 SBC a nivel global, y resume los elementos clave identificados en la investigación, con la finalidad de apoyar a las ciudades en su implementación. Sus autores destacan que “brindar la oportunidad de andar en bicicleta de manera segura y conveniente debe considerarse un elemento clave de las estrategias y planes de movilidad y transporte de ciudades en todo el mundo, un SBC es una forma poderosa de consolidar el acceso a la bicicleta en las ciudades, e integrar el ciclismo en la red de movilidad más amplia” (BID, 2019, p. 9).

En segundo lugar, está la guía que surgió del proyecto “Fortalecimiento del uso de la bicicleta como modo de transporte urbano en América Latina”⁴ elaborada por la Fundación Ciudad Humana. La guía titulada: *Sistemas Públicos de Bicicletas para América Latina, guía práctica para la implementación*, fue elaborada por un equipo de trabajo dirigido por Ricardo Montezuma. Al igual que la guía anterior, este documento tiene como objetivo brindar orientaciones concretas para que las diferentes ciudades puedan implementar sistemas públicos de bicicleta y al mismo tiempo aprender y comprender las complejidades de estos, logrando así adaptaciones e innovaciones de los mismos.

⁴ El proyecto fue financiado por el proyecto de la Unión Europea Facilidad para Inversión en América Latina (LAIF), fue ejecutado por la CAF-banco de desarrollo de América Latina y la Agencia Francesa de Desarrollo (AFD).

De esta guía es destacable el repaso histórico que realiza por diferentes sistemas a nivel mundial, la caracterización de algunos sistemas exitosos a nivel internacional y la contemplación de las características de cada ciudad a la hora de pensar en implementar un sistema público de bicicletas.

Por último, a nivel nacional, un antecedente importante es la creación de la *Guía para la planificación de movilidad urbana sostenible en Uruguay*, publicada en 2021. Esta guía surgió a partir del interés de la Dirección Nacional de Ordenamiento Territorial de incorporar de forma más contundente la temática de la movilidad en las guías para la elaboración de instrumentos de ordenamiento territorial proporcionadas a los Gobiernos Departamentales y, por otro lado, como producto del Proyecto de Movilidad Urbana Sostenible en Uruguay (NUMP)⁵.

Este antecedente evidencia que existe interés político en impulsar un proceso de cambio y establecer diferentes pautas para su implementación. La guía aporta, en primer lugar, conceptos generales y una síntesis precisa del estado de arte de la movilidad en el Uruguay; en segundo lugar, los pasos para la planificación, las etapas y componentes; en tercer lugar, un amplio conjunto de medidas para llevar a cabo la movilidad urbana sostenible; por último, contiene principios y criterios de diseño de movilidad urbana e infraestructura orientada a la movilidad urbana sostenible.

La selección de estas guías como antecedentes se justifica en su contribución al análisis desde una perspectiva regional y latinoamericana, así como en su origen en proyectos orientados a la movilidad urbana sostenible. Sus aportes resultan fundamentales para comprender los aciertos y desafíos que atravesó el programa Movete, ya que ofrecen criterios, recomendaciones y experiencias comparadas que permiten analizar las causas del desmantelamiento del programa y extraer aprendizajes.

En resumen, las guías resaltan algunas recomendaciones clave para que un sistema público de bicicletas pueda sostenerse en el tiempo. Entre estas se destacan: la necesidad de una infraestructura ciclista segura y conectada, la integración con otros modos de transporte, un modelo de financiamiento estable, objetivos claros enmarcados en una planificación más

⁵ El proyecto NUMP Uruguay contribuye a la elaboración de una Política Nacional de Movilidad Urbana Sostenible y a fortalecer capacidades a nivel nacional y departamental en la planificación de la movilidad urbana sostenible. Asimismo, el proyecto apoya en el desarrollo de instrumentos técnicos, regulatorios y financieros que faciliten la implementación de medidas de movilidad urbana sostenible en las ciudades uruguayas. El mismo es financiado por el programa Euroclima de la Unión Europea, con el apoyo de GIZ, y es implementado en el MA, MEF, MIEM, MTOP y MVOT.

amplia de movilidad urbana y acciones que acompañen el cambio cultural hacia la movilidad activa. Estos puntos no solo ayudan a entender mejor los desafíos que enfrentó el programa Movete, sino que también orientan las dimensiones que se toman en cuenta en la metodología de este trabajo.

Preguntas de investigación.

Esta Monografía busca responder la siguiente pregunta:

- ➔ ¿Cuáles fueron los factores que llevaron al programa Movete a su desmantelamiento?

La justificación de esta pregunta tiene como base la idea de que es imprescindible y positivo generar procesos de aprendizaje y llevar adelante análisis críticos y de evaluación sobre las políticas públicas que se implementan.

A partir de esta pregunta surgen otras interrogantes como:

- ➔ ¿Siguió el programa Movete lineamientos internacionales para su implementación?
- ➔ ¿Cuál es la opinión de los actores claves en relación a las fallas y aciertos del programa Movete?
- ➔ ¿Qué se dijo en la prensa escrita desde el 2014 a la actualidad sobre el programa?

Hipótesis.

El desmantelamiento del programa Movete se relaciona con la confluencia de factores estructurales, la falta de una planificación institucional sólida y sostenida, y la escasa apropiación social del sistema, lo que habría dificultado su consolidación como política de movilidad urbana sostenible en Montevideo.

Objetivos de investigación.

Objetivo general:

1. Analizar los principales factores que llevaron al desmantelamiento del programa Movete implementado en Montevideo entre los años 2014 y 2019.

Objetivos específicos:

1. Analizar si el programa Movete siguió lineamientos internacionales sobre implementación y desarrollo de sistemas públicos de bicicletas.
2. Analizar qué se dijo sobre el programa Movete en artículos de prensa escrita nacional.
3. Conocer la opinión de los actores claves en relación a las fallas y aciertos que tuvo el programa Movete en Montevideo entre los años 2014 y 2019.

Objetivos operativos:

1. Estudiar tres diferentes guías de implementación de sistemas públicos de bicicleta: (i) *Guía para la estructuración de sistemas de bicicletas compartidas*, (ii) *Sistemas Públicos de Bicicletas para América Latina, guía práctica para la implementación y la* (iii) *Guía para la planificación de movilidad urbana sostenible en Uruguay*.
2. Analizar artículos de prensa nacional escrita con el programa R.
3. Entrevistar a actores claves que participaron de la implementación del programa Movete en Montevideo entre los años 2014 y 2019.
4. Entrevistar a expertos en la temática para conocer su punto de vista.

Metodología.

Estrategia de investigación.

Para llevar adelante este trabajo y cumplir con los objetivos se implementó un diseño metodológico explicativo, ya que este tipo de diseño tiene como finalidad identificar las causas de un fenómeno (Abreu, 2012). La perspectiva metodológica con la que se abordó el problema fue de corte cualitativo.

El trabajo se delimitó temporalmente al periodo comprendido entre 2014 y 2019, años durante los cuales el programa Movete estuvo en funcionamiento, incluyendo también referencias hasta la actualidad para contemplar declaraciones posteriores y planes anunciados. Geográficamente, se limitó a la ciudad de Montevideo, Uruguay, dado que fue la ciudad en donde se implementó.

La unidad de análisis de esta investigación fue el programa Movete. Las unidades de recolección fueron varias, por un lado, las guías de implementación las cuales fueron estudiadas a partir de la técnica de análisis documental; por otro lado, diversos artículos de prensa escrita nacional, que fueron analizados a partir de análisis de prensa; y por último, el actor clave y la referente en la temática, los cuales fueron abordados a partir de entrevistas en profundidad o semi profundidad, entendiendo que dicha técnica cuenta con las características necesarias para recopilar información y poder realizar un análisis de los diferentes discursos.

En relación al análisis documental, se examinó información de fuentes secundarias para analizar el programa Movete, con el fin de realizar una evaluación de los aspectos fundamentales del programa, al mismo tiempo que se intentó dilucidar aciertos y fallas en la implementación y desarrollo del mismo.

En cuanto a la muestra de los entrevistados, la misma fue definida con anticipación a partir de dos criterios de inclusión: por un lado, actores que participaron en la implementación del programa y, por otro, expertos en el tema de la movilidad urbana sostenible. En total se realizaron dos entrevistas. La primera fue al Magíster y Arquitecto Juan Francisco Vespa, funcionario de la Unidad de Planificación de Movilidad de la Intendencia de Montevideo, quien participó directamente en la implementación del programa. La segunda entrevista se realizó a Valentina Vincent, Arquitecta y MSc en Urbanismo Sostenible, experta en la temática, que participó en la coordinación y co-redacción de la Guía Nacional para la Planificación de la Movilidad Urbana Sostenible en Uruguay. Si bien el número de entrevistas fue acotado, se consideró suficiente en términos de saturación teórica, dado que el objetivo de la investigación se centra en comprender procesos de toma de decisiones y dinámicas institucionales más que en explorar la variabilidad de experiencias individuales. En este sentido, tampoco era esperable una gran heterogeneidad en las respuestas, ya que los actores seleccionados representan perspectivas clave y complementarias dentro del universo analizado. Además, el uso de diversas fuentes de información (guías, prensa escrita y entrevistas) permitió realizar una triangulación

metodológica que fortaleció la validez de los resultados y redujo la necesidad de incorporar más entrevistas.

Por su parte, la selección de los artículos de prensa se realizó mediante un muestreo por conveniencia, en función de la accesibilidad de la información disponible.

En síntesis, el proceso de investigación explicativa tuvo por objetivo lograr determinar las causas que llevaron al programa Movete a su total desmantelamiento y a partir de esto, poder generar insumos que permitan llevar adelante un proceso de aprendizaje, por lo que fue necesario tener una actitud analítica, activa y observadora a la hora de trabajar con las diferentes fuentes de información.

Técnicas de obtención de datos y análisis de datos.

En el marco del trabajo de investigación se utilizaron distintas técnicas de obtención y análisis de datos, combinando herramientas de investigación documental y entrevistas en profundidad.

Por un lado, se realizó una búsqueda exhaustiva de notas de prensa referidas al programa Movete. Para esto, se recurrió a las páginas web de diferentes medios de prensa nacional escrita. Se procedió a la selección de las notas, una lectura preliminar y luego, a su ingreso en el programa estadístico R para pasarlas a formato .txt y poder trabajar en el análisis de ellas desde el paquete para procesamiento y codificación manual de textos RQDA.

La técnica de obtención de datos utilizada en esta etapa fue la investigación documental, implementada mediante la estrategia de documentación, la cual es entendida según Miguel Valles como una estrategia metodológica de obtención de información y uno de los tres ingredientes principales de la investigación social (1997). La aplicación de esta técnica se basa en la recolección, lectura, entendimiento e interpretación de los datos. Dadas las características de esta técnica, también se la utilizó para realizar el análisis de las tres guías.

También se obtuvieron datos a partir de entrevistas, realizadas a un actor institucional y una experta en la temática. La técnica utilizada en este caso fue la de entrevista en profundidad, ya que dicha técnica cuenta con las características necesarias para recopilar información y poder realizar un análisis de los diferentes discursos, permitiendo interpretar significados o prácticas cotidianas, al mismo tiempo que facilita la lectura de lo social a

través de la reconstrucción del lenguaje, siguiendo un protocolo flexible que tiene como finalidad develar significados.

En cuanto al análisis de datos, tanto para las notas de prensa como para la entrevista al actor institucional se procedió a la codificación selectiva, dado que la misma permite estructurar los datos a partir de dimensiones, categorías, conceptos. Estos conceptos fueron marcados desde el paquete RQDA para el posterior análisis de los resultados del proceso de codificación.

Es de destacar que se utilizó la misma batería de códigos y categorías pero fueron realizadas en proyectos (archivos .RQDA) diferentes, dada la claras diferencias de las fuentes de datos.

En cuanto al análisis de la entrevista con la experta en movilidad se optó por un análisis discursivo, dado que su objetivo fue complementar y profundizar hallazgos previos. Por tanto, no se utilizó RQDA como en el caso de la entrevista al actor institucional, donde sí era necesario gestionar, segmentar y analizar múltiples códigos y categorías emergentes.

Dimensiones consideradas.

Tanto para el análisis de los artículos de prensa como para la entrevista con el actor relevante, se codificaron conceptos que giran en torno a las siguientes dimensiones: *estructura del sistema*, en donde se detallan todos los componentes del mismo; *implementación del programa*, con los pormenores de cómo fue llevarlo a cabo; *ampliación del sistema*, en donde se tiene en cuenta todas las ideas que hubo de ampliación y lo que esto conllevó; *aspectos positivos del sistema*, dimensión en donde se explicitan los beneficios del programa y los impactos positivos y aprendizajes que se generaron; *dificultades o problemas*, en donde se ahonda en todos aquellos aspectos que pudieron haber provocado las fallas que tuvo el programa; *licitación*, dimensión que trata sobre los detalles del proceso inicial de licitación y los sucesos que giraron en torno a este tema en los años siguientes a la inauguración del programa; *posicionamiento de los actores*, en donde se detallan las experiencias y datos recopilados de los usuarios, la empresa licitante y los implementadores, entre otros actores y por último, la dimensión relacionada con la *seguridad*.

Resultados.

A- Análisis de las Guías.

A continuación se realizará un análisis del programa Movete a la luz de los aportes de las tres guías mencionadas anteriormente, con la finalidad de entender cuáles fueron los factores que llevaron al desmantelamiento del programa, y si se tuvo en cuenta o no experiencias internacionales en su implementación y desarrollo.

En este sentido, y para no ser repetitivos, se mencionará a partir de ahora como guía 1 a la *Guía para la estructuración de sistemas de bicicletas compartidas* del BID, guía 2 a la denominada *Sistemas Públicos de Bicicletas para América Latina*, *guía práctica para la implementación* de Ricardo Montezuma y guía 3, a la *Guía para la planificación de movilidad urbana sostenible en Uruguay*.

➤ **Guía para la estructuración de sistemas de bicicletas compartidas.**

En esta línea, teniendo en cuenta la guía 1, pueden observarse diversos aspectos que podrían haber contribuido al desmantelamiento del programa.

Entre ellos se destacan, por ejemplo, la **cobertura limitada**⁶ dado que con solo 80 bicicletas y 8 estaciones, el programa podría no haber proporcionado suficiente cobertura para satisfacer la demanda en una ciudad del tamaño de Montevideo (ciudad que tiene alrededor de un millón trescientos mil habitantes). No obstante, es importante señalar que el problema de cobertura no se debió únicamente a la cantidad de estaciones disponibles, sino también a su escasa expansión territorial, ya que el sistema se concentró en las zonas de Ciudad Vieja y Centro, y nunca llegó a escalar hacia otros barrios. En esas zonas, la densidad de estaciones era relativamente adecuada, pero el sistema no alcanzó a conectar con otras zonas urbanas ni con otros polos de movilidad relevantes, lo que limitó su potencial de uso. Esta guía enfatiza la importancia de tener una mayor densidad de estaciones para maximizar el acceso y la comodidad a los usuarios. La cobertura también es una característica relevante, según esta guía, dada la importancia de generar una integración entre los SBC con el resto de los sistemas de transporte existentes. Esta integración de sistemas no parece haber tenido gran relevancia en la implementación del programa Movete, por lo menos en sus inicios. Sin

⁶ El concepto cobertura limitada hace referencia a la cantidad de estaciones y bicicletas disponibles en relación con la población y la extensión geográfica de una localidad o ciudad.

embargo, el traslado de una de las estaciones junto a la Terminal de ómnibus de la calle Río Branco y Galicia a finales del 2016, podrían indicar un intento por generar o provocar integración entre los medios de transporte.

Otro aspecto que pudo haber colaborado con el desmantelamiento del programa, según los aportes de la guía 1, es la escasa **infraestructura ciclista** que había en Montevideo cuando se implementó el programa Movete. Según esta guía, la infraestructura (ciclovías, bicisendas, señalización adecuada etc.) es fundamental para garantizar la seguridad y fomentar el uso de bicicletas. “La experiencia en varias ciudades con SBC es que mientras más infraestructura ciclista acompañe el sistema, más usuarios tendrá” (BID, 2019, p. 52). La guía 1 también hace referencia a que “la barrera más importante para aumentar el uso de la bicicleta es que este modo de transporte sea visto como una opción común o conveniente de transporte, y esto está directamente relacionado con el nivel de seguridad del ciclista” (BID, 2019, p. 84), siendo la **seguridad vial** un punto crucial y directamente relacionado con la infraestructura. Los autores de esta guía, establecen que la seguridad que sienten los usuarios está relacionada con distintos factores “como el diseño, construcción y mantenimiento de las bicicletas; el diseño de la infraestructura y las velocidades vehiculares de las vías por donde circulan los usuarios” (BID, 2019, p. 85). También destacan que la infraestructura para bicicletas no solo mejora los niveles de seguridad sino que también mejora la percepción de seguridad, lo que incluye directamente en la probabilidad de que más personas utilicen bicicletas (BID, 219).

Otro aspecto relevante conectado también con la infraestructura es la **calidad de la red**. Según la guía 1 “la planeación e implementación de una red coherente, directa, segura, cómoda y atractiva que considere las necesidades de los ciclistas reales y potenciales” (BID, 2019, p. 90) es fundamental para el buen funcionamiento de un SBC.

En este sentido, es posible decir que el programa Movete no contó en su momento con una red adecuada de infraestructura ciclista que contribuyera al éxito del programa, porque durante su funcionamiento la ciudad presentaba una red fragmentada, con tramos deteriorados y escasa señalización.

Aunque la **integración con el STM** puede considerarse un aspecto positivo, depender exclusivamente de este sistema podría haber sido una limitación para ciertos usuarios. La guía 1 sugiere que es importante ofrecer múltiples opciones de pago para aumentar la accesibilidad. Además, según esta guía, la **atención al cliente** es otro componente clave para

el éxito de un SBC. Resulta importante que quienes hagan uso del servicio pueda acceder a “personal de servicio al cliente fácilmente accesibles y disponibles en todo momento para poder ayudarlos con una variedad de problemas, como la falta de anclajes o bicicletas en horas de máxima demanda, problemas con la bicicleta durante un viaje, accidentes, problemas para registrarse y hacer un pago, entre otros” (BID, 2019, p. 57). En este aspecto, el programa no contaba con un gran número de sedes de atención al cliente en las que se pudiera acceder a la tarjeta de pago del servicio o realizar consultas varias. De hecho se trasladó la primera sede para darse de alta en el servicio, ya que desde la Intendencia de Montevideo consideraron que la misma no tenía una buena ubicación.

La guía enfatiza que un sistema de bicicletas compartidas debe tener un **modelo de financiamiento** sólido y sostenible para funcionar a largo plazo. Sin un análisis claro de los costos y una estrategia financiera, el programa podría haber enfrentado dificultades económicas. La finalización del programa en 2019, en contraste con las declaraciones en la prensa que mencionaban su posible ampliación, puede llevarnos a suponer la existencia de dificultades en su sostenibilidad financiera.

La guía 1 hace hincapié en que los SBC son, según experiencias internacionales, inversiones complejas. Las mismas pueden tener diferentes formas de generar ingresos, como tarifas al usuario (membresías y cuota de suscripción), multas (cargos al usuario por exceder el tiempo límite de uso incluido, multas por mal uso), venta de productos asociados a la marca. Pero también hay otras formas para generar mayores ingresos, como la venta de espacios publicitarios sobre las bicicletas o en las estaciones, o tener patrocinadores. Otras fuentes que se utilizan en estos casos son las transferencias gubernamentales, como destinar una parte del presupuesto público o lo recaudado por impuestos por impacto ambiental etc.

Para el caso del programa Movete, el mismo contó con tarifas al usuario y un patrocinador principal (ANCAP). Sin embargo, en la segunda licitación, una de las empresas más interesados en obtenerla perdió a su principal patrocinador (Itaú), lo que provocó su retiro del proceso de licitación.

Esto evidencia que la falta de un patrocinador estratégico para la inversión en publicidad constituyó uno de los factores que limitó el atractivo económico del sistema y pudo haber afectado su sostenibilidad.

➤ **Sistemas Públicos de Bicicletas para América Latina, guía práctica para la implementación.**

En cuanto a la guía 2, también se plantea como un punto clave la infraestructura. Esta guía resalta la necesidad de contar con una **infraestructura ciclista segura y extensa** para respaldar el éxito de un sistema público de bicicletas (SPB). En este aspecto, los autores de esta guía resaltan como importante: la cobertura, la conectividad del trazado de una red de ciclovías, el control de su estado de recubrimiento, la iluminación, estacionamientos, cartelería, dispositivos para impedir el acceso de coches a las ciclovías, semaforización y espacios en los que se pueda reparar las bicicletas. Estas cuestiones aparecen como claves a la hora de planificar un SPB y responden a la pregunta: ¿por qué y cómo desarrollar un SPB? Lo que nos muestra que son cosas que se deben considerar previo a la implantación.

Otra cuestión que aparece como relevante en la guía 2 es la importancia que se le da a definir qué se espera o qué propósito general se quiere cumplir a la hora de implementar un SPB. Entre estos objetivos pueden estar: complementar la movilidad urbana, favorecer la integración modal y favorecer la integración de la bicicleta en la ciudad.

Esta guía establece que este tipo de sistemas no pueden implantarse en cualquier ciudad. De hecho, menciona que “Hay muchas ciudades que tienen graves problemas para operar, para equilibrar las finanzas y, lo que es peor, para lograr la subsistencia de sus sistemas” (Montezuma et al., s. f., p. 218).

En cuanto al **financiamiento** del sistema, en la guía 2 se acota que “...es bueno recordar que en estos modelos financieros se requieren esquemas donde el sector privado pueda participar más ampliamente y donde los entes públicos puedan asumir más responsabilidades y liderazgo con respecto al sistema” (Montezuma et al., s.f, p. 220), aportando también que nunca los intereses publicitarios pueden estar por sobre los propósitos y fines de un SPB. Teniendo en cuenta esto, y que el programa Movete fue patrocinado por ANCAP y apoyado por el MT (es decir que recibió parte de su financiación desde estos organismos), puede suponerse que el no tener un patrocinador del sector privado pudo haber representado una debilidad.

Los autores de la guía 2 expresan que los mayores retos de los SPB no están solo relacionados a financiar la implantación, sino también los costos de operación, los cuales están directamente conectados con “...la **eficiencia del servicio**, del manejo del balanceo o

reposicionamiento de las bicicletas, del impacto del vandalismo, los accidentes y los robos” (Montezuma et al., s.f, p. 220).

La **experiencia internacional** nos muestra, según los autores de la guía 2, que desde que aparecieron los primeros SPB en América Latina “Estos sistemas, en su versión original, duraron poco tiempo y tuvieron muchas dificultades para iniciar, y sobre todo, para consolidarse. Los sistemas han servido como proceso de aprendizaje, no solamente para las propias ciudades sino también para la región” (Montezuma et al., s.f, p. 221). No obstante, también existen experiencias de éxito, como en el caso de SAMBA⁷, el cual, luego de haber estado paralizado en dos oportunidades, se convirtió en Bike Río, sistema que ha sido todo un suceso dado los cambios que implementó (costos más bajos para los usuarios, mayor número de estaciones y bicicletas e integración total con los smartphones) y el éxito que ha tenido.

La guía 2 aporta luz sobre los procesos de cambio y **evolución** que han experimentado los sistemas de préstamo de bicicletas, los cuales iniciaron como sistemas simples sin control y fueron transformándose hacia modelos tecnológicamente más avanzados que ofrecen mayor seguridad, flexibilidad y accesibilidad para los usuarios. A medida que los sistemas evolucionan, también lo hacen los desafíos, que van desde el robo y vandalismo en generaciones anteriores hasta la gestión del espacio público y el mantenimiento de bicicletas en los sistemas dockless⁸ de última generación. Esta evolución también refleja la necesidad de adaptar los sistemas a las necesidades específicas de las ciudades y a las capacidades tecnológicas disponibles, siempre con el objetivo de mejorar la movilidad urbana sostenible.

En este sentido, se puede identificar que otra de las cuestiones que pudo haber contribuido, aunque en menor medida, a las fallas generales del programa fue que el sistema de software, tanto en la web como en las aplicaciones móviles, era independiente al del STM. Es decir que el programa Movete y STM compartían los usuarios pero el funcionamiento de ambos sistemas no estaban relacionados. Los usuarios podían colocar dinero en la tarjeta pero no estaban unificados los monederos virtuales. Cuestión que no fue eficiente para los usuarios de ambos servicios.

⁷ SAMBA: Sistema alternativo para Movilidad por Bicicletas de Alquiler, inaugurado el 11 de diciembre del 2008 en Río de Janeiro, Brasil.

⁸ Los sistemas dockless son sistemas de transporte compartido, generalmente bicicletas o scooters, que no requieren estaciones fijas. Esta evolución tecnológica permite a los usuarios alquilar y dejar los vehículos en cualquier lugar dentro de una zona geográfica delimitada, facilitando mayor flexibilidad y accesibilidad en su uso.

➤ **Guía para la planificación de movilidad urbana sostenible en Uruguay.**

Por último, la guía 3 nos brinda aportes específicos sobre medidas, políticas y tipos de intervenciones con la intención de generar un marco de insumos para la formulación de estrategias integrales que promuevan la movilidad urbana sostenible. De esta manera, y centrándonos en la promoción del uso de las bicicletas, esta guía, al igual que las dos anteriores, nos marca la importancia de generar una **red de vías ciclistas** para ofrecer más comodidad y seguridad a los usuarios, proporcionar infraestructura para fomentar el uso cotidiano, recreativo o deportivo, contribuir al cambio cultural hacia modos activos de desplazamiento y permitir el uso de la bicicleta a una mayor variedad de usuarios (REDES PPP, 2021). Los autores de esta guía también concuerdan en que “el aumento del uso de la bicicleta depende de brindar condiciones adecuadas de seguridad, eficiencia y practicidad” (REDES PPP, 2021, p. 87). Esta red debe cumplir con las características de ser coherente, continua, cómoda, atractiva y segura.

Otra cuestión interesante que plantea la guía 3 es la generación de **políticas de incentivo para el uso de bicicletas**. Las cuales tienen un costo económico medio-bajo según los autores de esta guía. Estas políticas tienen como objetivo brindar condiciones adecuadas para hacer uso de la bicicleta como medio de transporte a la hora de realizar actividades cotidianas, ofreciendo por ejemplo, la posibilidad de asearse y cambiarse de ropa al llegar al destino de viaje. En este sentido, contribuyen al cambio cultural promoviendo la mayor utilización de modos activos para llegar a una más amplia variedad y cantidad de potenciales usuarios de bicicleta (REDES PPP, 2021).

Sin embargo, la guía 3 nos muestra también que el Programa Movete tuvo aciertos relevantes, como haber tenido sus inicios en el barrio de Ciudad Vieja, la cual es la zona en donde se ubica el casco histórico de la ciudad de Montevideo, y que tiene un importante flujo de turistas y comercios. Los sistemas de bicicletas compartidos son de especial relevancia para estas zonas. Los casos de éxito de sistemas de bicicleta compartida de Latinoamérica tuvieron una implementación gradual, la cual comenzó por áreas con mayor concentración de destinos (como es el caso de la Ciudad Vieja).

➤ **Análisis del programa Movete a partir del aporte de las guías.**

Teniendo en cuenta el aporte de las tres guías es posible establecer ciertas coincidencias entre ellas que brindan indicios a la hora de entender por qué se desmanteló el programa Movete. La principal coincidencia está relacionada a la importancia que tiene, según las tres guías, la infraestructura ciclista en el éxito de este tipo de sistemas. A su vez, es relevante destacar la importante conexión que tiene la infraestructura ciclista con la calidad de la red y la seguridad vial.

En este sentido, es posible afirmar que Montevideo no contaba con una red ciclista que cumpliera las características mencionadas en las guías (coherencia, directividad, seguridad, comodidad y atraktividad), esto se puede ver claramente en las imágenes que serán analizadas a continuación.

Imagen 1: Mapa de Montevideo con la red ciclovitaria existente, obras en curso y propuestas a futuro para el año 2017.



Fuente: Intendencia de Montevideo.

En primer lugar, en este mapa se puede apreciar parte de la ciudad de Montevideo en el cual con color celeste esta marcada la red existente, con amarillo los proyectos que estaban en ejecución y con fucsia las partes proyectadas y propuestas a futuro en 2017. En tal sentido,

queda expuesto que en parte del periodo en el que estuvo activo el programa Movete la red no estaba conectada, sino que por lo contrario, los tramos de ciclovía o biciesenda estaban bastante dispersos por la ciudad. Cabe mencionar además, que la infraestructura existente en la ciudad vieja son en su mayoría calles señalizadas para transitar como máximo a 30 km/h, y las pocas ciclovías que hay son muy estrechas.

En segundo lugar, la calidad de algunos de los tramos no era buena y en ocasiones los cruces de calle carecían de la correcta señalización, como puede observarse en las siguientes imágenes.

Imagen 2: Biciesenda en Bulevar General Artigas sin mantenimiento.



Fuente: Google Street View, octubre 2015 Montevideo.

Imagen 3: Biciesenda en Bulevar Artigas sin continuación en intersección.



Fuente: Google Street View, octubre 2015 Montevideo.

De hecho, la bisisenda de Bulevar Artigas estaba tan deteriorada que a finales de 2019 la intendencia de Montevideo publicó una licitación para la recuperación de la misma. El deterioro de estos tramos estuvo vinculado a varios factores, entre ellos:

El tiempo y el impacto permanente de vehículos motorizados que utilizan la acera como estacionamiento, así como movimientos de raíces del arbolado público confluyen en su visible deterioro. Se observan: pérdida de límites, baches, fisuras, ondulaciones, deformaciones causadas por raíces de árboles circundantes, rotura de bordes, descalce de carpeta asfáltica y parches de distintos materiales realizados por distintas empresas. (Intendencia de Montevideo, 2019, p. 2)

Cabe destacar que la bisisenda de Bulevar Artigas fue construida entre 1998 y 1999, lo que nos lleva a suponer que las características descriptas en el párrafo anterior también estuvieron presentes en el periodo 2014-2019, cuando el programa Movete estuvo activo.

Resulta interesante la mención que se hace en la Memoria descriptiva de la licitación en cuanto a que las roturas de la bisisenda también estuvieron vinculadas a que vehículos motorizados la utilizaran de estacionamiento. Este dato puntual permite realizar diversas suposiciones que tocan varios de los temas señalados en las guías. En primer lugar, el hecho de que autos y motos hayan utilizado la bisisenda como estacionamiento refleja problemas con la cultura de la bicicleta o cultura ciclista de aquel entonces. La cultura ciclista es fundamental para crear conciencia y generar convivencia entre todos los habitantes de la ciudad (BID, 2019) además de esto, colabora con la seguridad vial. En segundo lugar, es posible suponer que la mala utilización de la bisisenda estuvo vinculada a la escasa o nula señalización de la misma. En las imágenes es posible apreciar que los tramos no estaban correctamente señalizados. Por último, cabe agregar que la seguridad y la percepción de seguridad de los ciclistas pudo verse afectada con el hecho de que vehículos motorizados transitaran u obstruyeron la bisisenda.

La señalización es un elemento clave a la hora de pensar en seguridad vial. Sin embargo, no todos los tramos estaban mal señalizados como lo muestra la siguiente imagen.

Imagen 4: Bicisenda Avenida Italia.



Fuente: El Observador 29 de enero de 2019.

<https://www.elobservador.com.uy/nota/intendencia-de-montevideo-controlara-que-autos-no-utilicen-la-ciclovia-de-avenida-italia-2019129142514>

Los aportes de las guías permiten concluir que, aunque fue un buen punto de partida, el programa no llegó a abarcar toda la ciudad ni a crecer lo suficiente en número de estaciones o bicicletas disponibles para satisfacer una demanda creciente.

Sin lugar a dudas, el programa presentó diferentes retos a lo largo de los años en los que estuvo activo. También experimentó diferentes problemas relacionados al mantenimiento de las bicicletas y estaciones, lo que llevó a una disminución de la calidad del servicio.

Si bien el programa era accesible y económico para los usuarios, mantenerlo requería una inversión importante.

En cuanto a si el programa siguió o no lineamientos internacionales, se puede decir que en algunos aspectos sí lo hizo y en otros no tanto, como lo demuestran los aportes de las guías.

Algunas de las características del programa Movete que sí estuvieron presentes en otros sistemas a nivel internacional fueron, por ejemplo, el inicio de su actividad en una zona

turística y de alta concurrencia, el patrocinio y apoyo gubernamental, la disponibilidad diaria y horario extendido del servicio, el sistema de pago integrado (la utilización del STM como forma de pago), el tiempo gratuito inicial y la tarifa progresiva, entre otros.

B- Análisis de prensa escrita nacional.

En esta sección se mostrarán diversos hallazgos que surgieron de la codificación de diferentes conceptos en el análisis de prensa.

Es relevante destacar que las notas de prensa (ver en el anexo: Listado de artículos de prensa escrita nacional analizados) pertenecen a los siguientes medios virtuales de comunicación: diario el País⁹, La Diaria¹⁰, El Observador¹¹ y Montevideo Portal¹², y que todos los artículos estudiados se enmarcan en el periodo de tiempo de enero del 2014 a septiembre de 2021.

A continuación, se expondrá una tabla que cuantifica la cantidad de veces que aparece cada código en el análisis de las notas de prensa.

⁹ <https://www.elpais.com.uy/>

¹⁰ <https://ladiaria.com.uy/>

¹¹ <https://www.elobservador.com.uy/>

¹² <https://www.montevideo.com.uy/>

Tabla 1.1 Número de codificaciones para cada código en el análisis de las notas de prensa.

Number of codings for each code.	
Ampliacion del programa	Aprendizajes
13	2
Beneficios	Bicis-Estaciones
5	6
Caracteristicas del programa	Costos
24	8
Empresa licitante	Experiencia de usuarios
3	1
Infraestructura	Intendencia de Montevideo
14	12
Licitacion	Nuevas ideas
13	10
Problemas economicos	Problemas generales
1	13
Sistema de software de gestion - STM	Usuarios/as
5	15
Usuarios/as internacionales	Vandalismo
8	5

Fuente: Elaboración propia.

Es posible apreciar que la temática que tuvo la mayor cantidad de menciones fue la relacionada a las características del programa (con 24 menciones). Este código aparece en 13 de las 15 notas de prensa seleccionadas, dato que se puede apreciar en la siguiente tabla:

Tabla 1.3 Número de archivos asociados con cada código en el análisis de las notas de prensa.

Number of files associated with each code.	
Ampliacion del programa	Aprendizajes
6	1
Beneficios	Bicis-Estaciones
2	4
Caracteristicas del programa	Costos
13	7
Empresa licitante	Experiencia de usuarios
2	1
Infraestructura	Intendencia de Montevideo
5	6
Licitacion	Nuevas ideas
4	4
Problemas economicos	Problemas generales
1	6
Sistema de software de gestion - STM	Usuarios/as
4	7
Usuarios/as internacionales	Vandalismo
6	3

Fuente: Elaboración propia.

En este sentido, se puede afirmar (realizando una exportación de códigos a formato HTML) que los cuatro medios de comunicación analizados jugaron, a lo largo del periodo 2014-2019, un rol sumamente importante en la difusión de las características del programa, difundiendo no solamente las características básicas del mismo (número de estaciones, de bicicletas etc.) sino haciendo llegar a la ciudadanía información sobre cómo se podía acceder al servicio (detalles sobre horario, cómo y dónde se debía abonar la anualidad o conseguir una STM etc.).

Ejemplo 1:

“Originalmente, el sistema Movete tenía ocho bases, todas localizadas en la Ciudad Vieja, y 100 bicicletas, de las cuales 80 estaban previstas para funcionar y 20 en stock. Hoy sigue habiendo ocho estaciones, pero en noviembre de 2016 se trasladaron tres de ellas -las que tenían menos uso- a otros puntos que la IM entendió más atractivos y generadores de viajes, como la Plaza Fabini y la propia Intendencia de Montevideo. La tercera se ubicó en el entorno de la terminal de Río Branco, donde llegan los ómnibus suburbanos” (El País 08-2019)

Ejemplo 2:

“Para hacer uso de las unidades es necesario registrarse antes en el Centro de Atención Movete, en Alzáibar y Peatonal Sarandí. El costo es de \$120 y el registro tiene vigencia por un año o hasta que se termine el saldo. Sin embargo, durante este mes el abono será gratuito para los nuevos usuarios y tendrá 50% de descuento para quienes quieran renovar el servicio.

La primera media hora de uso es gratuita. Luego, los precios van desde \$12 (de 31 a 60 minutos) hasta \$84 (entre 181 a 240 minutos continuos)” (El Observador 06-2015)

Las otras dimensiones que también tuvieron una importante presencia en las notas de prensa fueron las relacionadas a los códigos: usuarios (con 15 menciones), infraestructura

(con 14 menciones), aplicación del sistema, licitación y problemas en general (con 13 menciones cada una).

Es posible ver cómo los códigos “ampliación del sistema” y “licitación” comienzan a aparecer, y cada vez con más frecuencia, después de octubre del 2016 cuando se declara:

“El sistema Movete llegó a un techo en cuanto a su cifra de usuarios, por lo que es previsible una ampliación” (El Observador 10-2016)

Dado que el objetivo general del trabajo de investigación es analizar los principales factores que llevaron al desmantelamiento del programa, en lo que queda del análisis se hará especial hincapié en la categoría “problemas generales”, entendiendo que estos también pueden estar relacionados con las otras categorías que fueron mencionadas.

En este marco, dado que las menciones relacionadas a los problemas generales que tuvo el programa abarcan diferentes áreas temáticas, se procedió a ordenarlas de la siguiente manera:

1. Dimensiones de índole cultural:

“Si bien cada vez hay más \“cultura\” respecto a su uso, Montevideo aún tiene varios desafíos pendientes como ciudad para facilitar el ciclismo urbano” (El Observador 10-2016)

“Sin embargo, ya desde un inicio los resultados no fueron los esperados, tal como afirmó la propia intendenta Ana Olivera en 2015, en entrevista con El Espectador. La exjefarca consideró en esa fecha que los montevideanos aún eran \“reticentes\” a la iniciativa, aunque sí había sido \“una explosión\” entre turistas” (El Observador 09-2021)

2. Problemas relacionadas a las características del piloto:

*“Más allá del funcionamiento, Vespa considera que **Movete llegó a un "techo"** y que es previsible una ampliación del sistema por fuera de la Ciudad Vieja, aunque por ahora todo se limita a propuestas”* (El Observador-10-2016)

*“Inthamoussu admitió que **el modo de acceder a la bicicleta en la actualidad “no es del todo amigable y sencillo”, sobre todo para los que visitan el país desde el exterior.** “Entonces (...), pensamos que los turistas extranjeros que nos visitan tienen que tener una forma más amigable y accesible para retirar y utilizar una bicicleta”, sostuvo”* (El País 08-2019)

*““Hoy ya no están las estaciones. Tuvo su éxito relativo al principio y después bajó mucho. Básicamente **el problema era que tenía muy pocas estaciones con un área de alcance que no te daba para moverte a ningún lado. Además, tenías que tener la (tarjeta) STM y los turistas no podían usarlo**”, explicó Ruibal”* (El País 12-2020)

*“El ex director de Movilidad, Juan Vespa, opinó en diálogo con el portal 180 dos años más tarde que **la ubicación de la primera sede para darse de alta—situada en Pérez Castellano y Cerrito— era “poco amigable” para el registro y la renovación del servicio, por lo que fue trasladada a 18 de Julio.** ”* (El Observador 09-2021)

3. Problemas con el equipamiento:

*“Después de una breve presentación de la actual realidad del tránsito en bicicleta por Montevideo, se especificó que el objetivo del data room era acercarse a un sistema eficiente, amigable, sencillo y cómodo, algo que **el Movete, que tiene un 70% de usuarios de Montevideo y un 30% de turistas, no parece brindar porque dejó de ser ya una propuesta de punta**”* (El País 11-2017)

*“Los **usuarios** de las bicicletas de Movete **estaban denunciando múltiples inconvenientes**. Por ejemplo en los cambios, **en los pedales** que se salen de lugar, **en el asiento** que se baja de sorpresa o **hasta en las ruedas**, por deformaciones. **Al devolver la bicicleta** también se han generado inconvenientes que promovieron reclamos. A veces queda enganchada pero el sistema no la contabiliza como devuelta, y eso puede incrementar la cuenta a pagar”* (El País 06-2019)

*“En la actualidad, **las estaciones con bicicletas no siempre están funcionando**, y en particular se han sumado reclamos públicos por lo que pasa en la Plaza Constitución”* (El País 06-2019)

4. Problemas de seguridad vial o vandalismo:

*“El ex director de Movilidad, Juan Vespa... **También apuntó que el vandalismo de las bicicletas era \un factor muy importante**”* (El Observador 09-2021)

5. Problemas relacionados con la infraestructura:

*“No ya un emprendedor sino **una usuaria de las bicis** advirtió que antes de buscar tecnología de punta hay que reconocer que las 80 bicicletas del Movete deberían estar siempre andando, cosa que no ocurre porque **no existe un circuito de ciclovías sino "segmentos desparramados"**. **Se quejó también de que se hayan reinstalado tres estaciones de la Ciudad Vieja en donde aún no hay ciclovías**, lo que obliga al ciclista a confundirse con ómnibus y autos ”* (El País 11-2017)

Si observamos la diversidad de los problemas que aparecen en las notas de prensa es posible ver que el desmantelamiento del programa tuvo una raíz multicausal, que los inconvenientes que aparecieron a lo largo de los años en los que el programa estuvo activo fueron variados y que por la información a la que se pudo acceder pocas fueron las maniobras realizadas para combatir los mismos. Entre estas se destaca el traslado de las estaciones menos utilizadas a puntos considerados más eficientes y el traslado de la primera sede de atención al público.

C- Análisis de las entrevistas.

a) Análisis de la entrevista al actor institucional.

A continuación se expondrá una tabla que cuantifica la cantidad de veces que aparece cada código en el análisis de la entrevista al actor institucional, Juan Vespa.

Tabla 2.1 Número de codificaciones para cada código en el análisis de la entrevista.

Number of codings for each code.	
Ampliacion del programa	1
Beneficios	4
Caracteristicas del programa	2
Experiencia de usuarios	1
Intendencia de Montevideo	1
Políticas de incentivos	1
Problemas generales	13
Sistema de software de gestion - STM	3
Usuarios/as internacionales	1
Aprendizajes	8
Bicis-Estaciones	4
Empresa licitante	3
Infraestructura	2
Licitacion	3
Problemas economicos	1
Seguridad Vial	2
Usuarios/as	2
Vandalismo	6

Al observar los datos de la tabla no es llamativa la cantidad de menciones que tuvo la categoría “problemas generales” dado que las preguntas de la entrevista apuntaban principalmente a recabar información sobre los inconvenientes que tuvo el programa.

Sin embargo, sí resulta destacable la cantidad de menciones que tuvo la categoría aprendizajes, lo que de alguna manera evidencia la existencia de una actitud reflexiva y autocrítica por parte de quien fue uno de los implementadores del programa.

A continuación se expondrán las citas más importantes relacionadas al código “problemas generales”, las cuales son presentadas como evidencia inicial de las fallas que

tuvo el programa. La información que se desprende de estas citas contribuye al logro del objetivo general del trabajo de investigación. Las citas serán agrupadas en categorías dado que la lectura preliminar de las mismas permitió la siguiente subdivisión:

1. Problemas relacionados a la licitación:

*“...hicimos una licitación, un pliego nuevo y el pliego vino bien y salió. En eso hubo un tema ahí de que una de las que estaba muy interesada nuestra era Tenbici...ellos contaban un sponsor que era Itaú...y se les cayó el socio y entonces no se presentaron...**el que estaba más fuerte, interesado, al final no se presentó**”* (Juan Vespa, IM)

2. Problemas relacionadas a las características del piloto:

*“...después **nos enfrentamos a una ampliación**, por un lado, **era como complicado porque no queríamos perder lo que teníamos, pero cualquier sistema nuevo que venía era complicado ser compatible con lo que ya había**. Entonces estuvimos estudiando ahí varias soluciones o si era mejor traer un sistema totalmente nuevo, y... bueno, al final teníamos algunas empresas interesadas que incluso compraron el pliego, que no era barato, pero no se presentaron a la licitación, se declaró desierta”* (Juan Vespa, IM)

*“...también hubo otro tema, nosotros en el momento en el 2014 cuando nos largamos, los **sistemas de bicicleta público era con estaciones, era con tarjetas**, después de eso empezó a **cambiar la tecnología, empezó todo el tema del celular, ya con aplicaciones...**”* (Juan Vespa, IM)

*“...cuando lo hicimos solo en Ciudad Vieja también **el inconveniente era que la mayoría de los viajes no son, adentro de Ciudad Vieja los haces caminando, entonces no competía mucho...**”* (Juan Vespa, IM)

*“...otra cosa que aprendimos era que **tiene que ser bastante más ágil para el usuario. Cuando se terminaba la tarjeta era toda una transa ir a donde ir a recargarlo. Entonces desestimulaba mucho**. El sacarte de la tarjeta era complicado. Entonces nos parece que hay que apostar a una tarjeta a Montevideo donde vos tengas todo, que no necesariamente tenemos que usar una tarjeta plástica sino que esté incorporada en la aplicación de celular y*

que vos las resuelvas, que pagues desde el celular... Entonces teníamos el prejuicio de que en Uruguay no estaba muy extendido la tarjeta de crédito ni el celular...” (Juan Vespa, IM)

3. Problemas relacionados a la ampliación del sistema:

“...me parece que la complicamos un poco de que queríamos como, que fuera una ampliación de lo que teníamos, pero en realidad una ampliación es cuando vos tenés, yo que sé algo de 80, lo que quieres llevar a 100, pero esto era más que ampliación, era mejor borrón y cuenta nueva. Lo que pasa es que nosotros no queríamos que hubiera un momento sin bicicleta, que siguiera funcionando este, que viniera a la nueva empresa y le complicamos un poco, creo. Entonces me parece que lo mejor es que tá, reconocer que algo tiene su vida útil, y que cuando termina hay que empezar por algo nuevo y de hecho fue lo que nos pasó, ta mucho más de lo que pensábamos en el tiempo, pero sí” (Juan Vespa, IM)

4. Problemas con el equipamiento:

“...el propio sistema, veías que estaba envejecido, o sea que ya había cumplido su vida útil. La bicicleta, están los 365 días del año a la intemperie, o sea soportando las inclemencias del tiempo, y si bien están diseñadas para eso, también tienen una vida útil, que lleva un momento que hay que cambiarlo, entonces se le empezaban a acumular muchas cosas que necesitaban cambiarlas, y las iban cambiando, pero ya se les hacía bastante más costoso a ellos” (Juan Vespa, IM)

“Después también teníamos todo un tema de la conexión a energía eléctrica y ahí tenía, si bien eran autosuficientes desde el punto de vista, porque tenían paneles solares, teníamos problemas de que hay muchas calles que le da la sombra, muchas horas al día le da sombra, entonces la batería no le daba y era un tema que no habían pensado, tenían que estar continuamente modificando, sacando la batería, cambiando la batería. Entonces creo que también hay que estudiar los lugares donde hay buen asoleamiento porque es brutal, pero también hay algún lugar que te puedas conectar a la corriente, si estás en una terminal o en otra cosa que puede estar adentro incluso que no le da el sol y lo puedes conectar” (Juan Vespa, IM)

5. Problemas relacionados con la infraestructura:

*“...y después cuando tenés también **donde ubicarla** [hace referencia a las estaciones] **es un problema**, porque para que el sistema funcione, tiene que estar a una distancia cercana a una estación de la otra y con una gran densidad que vos salgas y mires, como una parada de ómnibus que digas, me tomo aquel, me tomo aquel, pero camino cuatro cuadras y tengo una estación, porque **si tenés pocas estaciones y no una densidad, no te justifica usar la bicicleta** para ir a hacer un mandado, dejarla en la estación y tener que caminar mucho para ir a tomar otra...”*(Juan Vespa, IM)

*“**También** teníamos otro como **un prejuicio**, es de que **cómo vamos a poner estaciones y tener sistemas** y todavía **no tenemos una malla completa de infraestructura dedicada a la bicicleta**, eso lo consultamos y muchas ciudades lo tienen, o sea el ciclista es como, ahí anda, cualquiera bicicleta que no tenés en 18 de julio no hay infraestructura y es el lugar donde hay más bicicleta en todo Montevideo...”* (Juan Vespa, IM)

Dado que el objetivo específico de investigación alineado con las entrevistas de actores claves también hace hincapié en los aciertos del programa, resulta fundamental resaltar las siguientes citas, que son evidencia clara de los mismos:

*“Uno de los temas que a mí me llamó más la atención es que **teníamos más usuarias mujeres que hombres, que no pasa en casi ningún lugar**, y en la bicicleta en realidad es mucho menos las usuarias, en la bicicleta común, en Montevideo son mucho menos las usuarias mujeres que son como un 40-60 o un 30-70, y **nosotros teníamos un 50, 50 y pasaba a 55, 45**”* (Juan Vespa, IM)

*“... **la usaba gente para hacer actividad física**, gente que vivía en Reconquista, que había dos terminales, dos estaciones”* (Juan Vespa, IM)

*“...me acuerdo que me gustó muchísimo, que la gente me decía “yo, cuando era joven usaba la bicicleta y ahora no tengo porque vivo en un apartamento que tengo que subir por escalera y no la puedo subir; y esto [haciendo referencia al Movete] la uso, la llevó, la uso por la rambla, vuelvo, la traigo, **hago todos los días una actividad física que me viene brutal, un servicio que le presta la intendencia**”* (Juan Vespa, IM relato de la experiencia de un usuario)

De las notas de prensa también se obtiene información sobre otros beneficios que brindó el programa y que fueron resaltados por el mismo entrevistado años atrás:

*“Según informó a El Observador Juan Francisco Vespa, de la Unidad Ejecutiva del Plan de Movilidad Urbana, **el uso de las bicicletas también ha evitado en un año que se emitieran unos 44.041 kg de dióxido de carbono, principal componente que provoca el efecto invernadero**”* (El Observador 06-2015)

b) Análisis de la entrevista a la experta en movilidad.

A continuación se presenta el análisis efectuado a la entrevista realizada a la experta en movilidad, Valentina Vincent.

Como se mencionó anteriormente, no se utilizará en éste análisis el paquete para procesamiento y codificación manual de textos RQDA que se usó previamente, dado que se entiende más productivo hacer una análisis temático, enfocándonos en profundizar, reforzar o refutar los hallazgos obtenidos con anterioridad en los diferentes análisis ya realizados, en lugar de generar nuevos datos primarios.

En la entrevista se reflexionó sobre diversos puntos para analizar el programa Movete y su impacto en la movilidad urbana de Montevideo.

La experta destacó la importancia del diseño propio de los sistemas de bicicletas públicas, la infraestructura para la movilidad activa en las ciudades y la relevancia de la expansión territorial.

*“...cuando el sistema no abarca una expansión territorial lo suficientemente amplia y se concentra solo en una parte de la ciudad muy pequeña o con estaciones tan puntuales que no atienden los orígenes y destinos más relevantes de la ciudad, se queda como corto, o sea que es un sistema que en realidad no ofrece capaz que una solución o ofrece una solución para muy pocas personas y **no se convierte como en algo más masivo y que realmente ofrezca una alternativa de traslado para muchas personas**”* (Valentina Vincent).

En este marco, es posible decir que el programa Movete tuvo una cobertura más bien limitada, con una escasa expansión territorial. Problema que intentó ser reparado moviendo

tres de las estaciones, presentes en Ciudad Vieja, a otros puntos mencionados anteriormente, para generar una expansión más adecuada.

Otro tema central de la entrevista fue la falta de infraestructura adecuada para la utilización de bicicletas:

*“Creo que **no es la suficiente** [...]. Hoy en día si miramos la red, **no es en realidad una red ciclista, sino que son como tramos dispersos y desconectados** [...]ese es el principal problema”* (Valentina Vincent)

En cuanto a las consultas realizadas sobre la cultura ciclista, Vincent relativiza el peso de la cultura como causa directa del fracaso, pero destaca su influencia y pone más énfasis en la seguridad:

“Esa sensación de inseguridad me parece que sí puede haber afectado a que la gente no incorporara este sistema como algo viable” (Valentina Vincent)

“...apuntar a un diseño que, ofrezca una mayor seguridad, además de comodidad y atractivo y otras cosas, pero sobre todo seguridad o sensación de seguridad a los ciclistas para que el ciclista deje de ser el loco que se tira por el tránsito y que igual no le importa nada y pase a ser, bueno, la gente que por ahí ahora no sale y no usa la bici porque le da miedo, porque la velocidad del tránsito, o sea, captar esos usuarios que por ahí están ahí, que les gustaría, pero que no se animan porque la infraestructura no les da la seguridad” (Valentina Vincent)

Es posible apreciar que la experta introduce una noción de círculo vicioso en relación a que si no hay infraestructura ni cultura ciclista, no se genera masa crítica de usuarios, lo que a su vez desincentiva la inversión pública y privada.

También se consultó a la experta sobre su visión en relación a la licitación fallida del programa. En este punto, Vincent especuló sobre posibles problemas con el modelo de negocio que podrían haber desalentado a los inversores, así como la escasez de empresas locales que ofrecieran servicios similares.

“...es difícil saber, porque ahí pueden pasar varias cosas. A veces es un tema más del modelo de negocio [...] a veces es simplemente que a los privados no les cierra el negocio por algún motivo [...] desconozco si es eso lo que sucedió, porque ya te digo, no conozco en detalle. Pero me imagino que [fue] por ese lado, o sea, viste que cuando [...] involucras a privados [...] un negocio tiene que cerrar” (Valentina Vincent)

“...capaz que es un tema de que no hay en Uruguay, tal vez, privados que ofrezcan este servicio como en otros países. Entonces, es algo como que tiene que venir alguien de afuera y capaz que eso cuesta un poco más, atraer inversores de fuera” (Valentina Vincent)

En cuanto a los aspectos vinculados a la implementación y estrategia de comunicación, la experta enfatizó la necesidad de tener una estrategia clara de comunicación e integración modal:

“Cuando se lanza un sistema como este, obviamente que la gente lo conozca es fundamental, que la gente sepa cómo funciona, que sea simple esto de la experiencia de usuario [...] es fundamental la integración [...] Que esté integrado con los otros sistemas, con el resto del sistema de transporte” (Valentina Vincent)

Además, propone que la promoción no se limite a la bicicleta, sino que la utilización de la misma esté inserta en una visión más amplia de movilidad sostenible.

Al igual que se hizo con la entrevista al actor institucional, y relevando los aciertos que también tuvo el programa, resulta fundamental resaltar que la experta consideró positivo el hecho de que Montevideo haya implementado un sistema público de bicicletas, aun si no fuera perfecto:

“Siempre es positivo intentar y arrancar. A veces, lo que pasa con estas cosas es que tiene que haber como un disparador para poner el tema sobre la mesa y hacerlo visible de lo que importa, en este caso, la movilidad activa o la movilidad ciclista” (Valentina Vincent)

Vincent destaca de esta manera al programa Movete como un primer paso relevante para visibilizar la movilidad activa en la ciudad de Montevideo.

Consultada sobre posibles recomendaciones, teniendo en cuenta las lecciones aprendidas, destaca la necesidad de un plan integral de movilidad sostenible que articule el sistema público de bicicletas con el resto del transporte público, la infraestructura ciclista y gestión del tránsito. También hace hincapié en la importancia de un liderazgo político fuerte que priorice estos planes y los coloque en la agenda pública. En relación con esto último, la experta reflexiona teniendo en cuenta dos sistemas públicos de la región que sabe que han tenido éxito y expone que:

“...entiendo que lo que los ha vuelto exitosos es que [...] no son como cosas descolgadas, vienen en un marco, o sea, hay como un planteo desde las autoridades, sea gobierno

municipal o departamental, provincial o lo que sea, de avanzar en la movilidad no sólo activa sino sostenible en general, o sea, de apuntar al transporte público, de apuntar a la caminata y al ciclista. Y eso viene en un marco, en una planificación más estratégica, en planes, en acciones [...] es más, a nivel urbano, territorial, de cómo desarrollamos la ciudad, de hacia dónde nos expandimos, de cómo relacionamos con el transporte con esta visión de movilidad” (Valentina Vincent)

Síntesis.

Este apartado tiene como objetivo realizar una síntesis de los resultados obtenidos a partir del análisis de las guías, el relevamiento de prensa escrita nacional y las entrevistas realizadas, en conexión con los objetivos de investigación planteados y la hipótesis. A su vez, busca unificar los puntos en común identificados entre estas tres líneas de análisis, con el fin de construir una mirada integrada sobre los factores que explican el desarrollo y posterior desmantelamiento del programa Movete.

En este sentido, es posible identificar una serie de elementos que se reiteran como factores determinantes para el éxito o el fracaso de un sistema público de bicicletas, los cuales permiten responder a la pregunta principal de esta investigación y, en consecuencia, alcanzar el objetivo general planteado.

Uno de los puntos de mayor convergencia es la importancia de contar con una red ciclista integrada, continua y conectada, dotada de la infraestructura adecuada que permita una circulación segura, eficiente y atractiva para los usuarios. Este aspecto es enfatizado en las guías como un componente estructural indispensable, y también fue señalado por la experta entrevistada como una de las grandes deudas en el caso de Montevideo, donde la fragmentación y desconexión de los tramos existentes dificultó la consolidación del programa Movete. En la prensa, si bien no siempre se aborda de forma directa esta temática, aparecen referencias a esta carencia como una limitación para el uso sostenido del servicio.

Asimismo, otro elemento clave identificado es la limitada cobertura territorial del programa. Si bien la densidad de estaciones en el área donde se inició el programa era razonable, el sistema nunca logró expandirse más allá de las zonas de Ciudad Vieja y Centro. Tanto los aportes de la experta como las guías permiten señalar que esta falta de expansión

impidió que el programa Movete se consolidara como una alternativa real de transporte urbano, restringiendo su alcance a un público muy acotado.

Otro eje compartido es la necesidad de una planificación estratégica de largo plazo, respaldada por una voluntad política sostenida. Tanto la experta como las guías destacan la centralidad de contar con una visión institucional clara y políticas públicas consistentes, respaldadas por figuras clave que impulsen este tipo de programas. En este marco, la cobertura periodística refleja señales de un retiro gradual del apoyo institucional, evidenciado principalmente en las contradicciones entre los discursos públicos (que anunciaban la intención de expandir el programa) y los hechos que indicaban lo contrario, como el desmantelamiento progresivo del sistema tras la licitación fallida. Esta tensión entre las declaraciones oficiales y las acciones concretas aporta indicios claves para interpretar la falta de voluntad política sostenida y la pérdida de prioridad del programa en la agenda institucional.

Asimismo, la falta de articulación interinstitucional y la ausencia de mecanismos de financiamiento estables surgen como debilidades estructurales del programa. Estos aspectos son señalados en las guías como desafíos recurrentes en América Latina, y fueron mencionados por los entrevistados como barreras que nunca llegaron a resolverse del todo en el caso de Montevideo. La prensa, por su parte, puso en evidencia estas falencias al informar sobre demoras y problemas en la operativa del sistema.

De manera complementaria, aparece con fuerza la dimensión económica del problema. Juan Vespa mencionó que gran parte del equipamiento (bicicletas y anclajes) había cumplido su vida útil y requería una nueva inversión que no llegó a concretarse. Las guías advierten que sin una estrategia financiera sólida, basada en una combinación de recursos públicos, patrocinios y tarifas razonables, los sistemas de bicicletas compartidas tienden a volverse inviables.

A pesar de las dificultades que atravesó el programa Movete, también es posible identificar una serie de aciertos destacados por las tres fuentes analizadas. Uno de los más relevantes fue la implementación inicial del sistema como política pública pionera en el país, lo cual fue valorado tanto en la prensa como por los actores entrevistados. Por su parte, Juan Vespa remarcó que fue un logro haber concretado un sistema funcional en una ciudad sin antecedentes similares previos. Las guías resaltan como buena práctica la creación de programas que se integren al sistema de transporte público, y en este sentido, Movete fue

innovador al vincularse con el STM. En esta misma línea, la experta también destacó la iniciativa y reconoció que la misma colaboró con visibilizar a la bicicleta como un medio de transporte urbano legítimo. En ambas entrevistas se señaló que, aunque no logró sostenerse en el tiempo, Movete sirvió como una experiencia piloto valiosa, que dejó aprendizajes importantes para futuros proyectos.

En conjunto, la triangulación de fuentes permitió analizar el proceso que atravesó el programa Movete e identificar un conjunto de condiciones cuya ausencia contribuyó al deterioro y posterior desaparición del sistema. La coincidencia entre las distintas fuentes otorga mayor solidez a las conclusiones y refuerza la idea de que, sin una combinación adecuada de infraestructura, planificación, voluntad política y sostenibilidad financiera, este tipo de iniciativas difícilmente logran consolidarse como políticas públicas urbanas de largo plazo.

La integración de las tres líneas de análisis permite concluir que los principales factores que llevaron al desmantelamiento del programa Movete fueron múltiples y estructurales. En primer lugar, su limitada cobertura territorial y escala reducida impidieron que se consolidara como una alternativa real de transporte cotidiano. A esto se sumó la falta de una infraestructura ciclista adecuada, integrada y segura, lo cual desincentivó el uso del sistema y debilitó su sostenibilidad. Además, se evidenció la ausencia de una planificación estratégica integral, articulada con otras formas de movilidad y con una visión de ciudad sostenible a largo plazo. Otro factor determinante fue la falta de un modelo de gestión atractivo para operadores privados, lo cual dificultó la continuidad del sistema tras la licitación fallida.

Finalmente, tanto las entrevistas como parte de la cobertura periodística señalaron la debilidad de la cultura ciclista en Montevideo durante ese período, lo que condicionó la apropiación ciudadana del servicio. La confluencia de estas condiciones (identificadas en las guías, reflejadas en la prensa y mencionadas por los entrevistados) contribuyó al deterioro progresivo del programa y explica su posterior desaparición.

En contraste, se reconoce como acierto el valor simbólico y práctico del programa Movete en cuanto a visibilizar la bicicleta como forma de movilidad activa en Montevideo, abriendo un camino para futuros sistemas públicos de bicicletas más robustos.

De esta forma, es posible afirmar que se cumple el objetivo general de analizar los principales factores que llevaron al desmantelamiento del programa Movete, identificando que éste no fue producto de un único factor, sino de una combinación de deficiencias que estuvieron presentes en su diseño, implementación y sostenibilidad.

En este sentido, los hallazgos del análisis permiten confirmar también la hipótesis de investigación, al mostrar que el desmantelamiento del programa Movete fue consecuencia de una combinación de factores estructurales, institucionales y sociales que limitaron su consolidación como política de movilidad urbana sostenible.

Discusión.

Comparación con la literatura seleccionada.

Los resultados de esta investigación coinciden ampliamente con los estudios revisados en el marco teórico, especialmente con las guías. Estos trabajos destacan la importancia de contar con cobertura territorial amplia, infraestructura segura y continua, y modelos de negocio viables, aspectos que también surgieron como determinantes en el análisis del programa Movete. A su vez, las entrevistas corroboran la relevancia de un marco político-institucional sólido y de una planificación estratégica integral, señalados en la bibliografía como elementos clave para la sostenibilidad de estos sistemas. Además, el concepto de círculo vicioso de falta de infraestructura y cultura ciclista, mencionado por la experta, refuerza la idea de que la ausencia de condiciones estructurales y simbólicas limita la formación de una masa crítica de usuarios, manteniendo patrones de movilidad centrados en el automóvil y desincentivando la movilidad activa. En resumen, los resultados validan los factores de éxito y fracaso identificados en los estudios teóricos, tanto a nivel internacional como nacional, y los contextualizan en Montevideo, evidenciando la necesidad de adaptaciones locales para lograr una implementación exitosa.

Implicaciones de los resultados.

Los resultados de esta investigación tienen múltiples implicancias. Desde un punto de vista teórico, reafirma y profundiza el enfoque de movilidad sostenible como paradigma integrador, validando su aplicabilidad en contextos urbanos como la ciudad de Montevideo.

En lo práctico, evidencian la necesidad de diseñar sistemas públicos de bicicletas no como proyectos aislados, sino como parte de planes estratégicos de movilidad urbana sostenible, con infraestructura segura, integración modal, comunicación clara y modelos de negocio viables que aseguren su permanencia. Finalmente, las implicancias sociales son relevantes, ya que la promoción de la movilidad activa contribuye al desarrollo de ciudades más equitativas, saludables y ambientalmente responsables, fomentando la inclusión social al ofrecer modos de transporte accesibles y sostenibles. Estos efectos se vinculan con los estudios del desarrollo al resaltar que la movilidad es un derecho y un factor clave en la mejora de la calidad de vida urbana, por lo que su planificación y ejecución adecuada constituyen un componente esencial de las estrategias de desarrollo sostenible.

Este enfoque se alinea con el concepto de derecho a la ciudad propuesto por ONU y mencionado en el marco teórico. Desde esta perspectiva, garantizar una movilidad activa e inclusiva no es solo una meta de planificación, sino un componente fundamental del ejercicio pleno del derecho a la ciudad, entendido como el derecho de todos los habitantes a habitar, usar, ocupar y producir ciudades justas, sostenibles y democráticas.

Conclusiones.

El análisis realizado sobre el programa Movete, permitió identificar que su puesta en marcha constituyó un avance inicial en la visibilización de la movilidad activa en la ciudad, instalando en la agenda pública a la bicicleta como modo de transporte sostenible y saludable. Sin embargo, su desmantelamiento se explicó por una combinación de factores: cobertura territorial limitada, ya que las estaciones se concentraban en zonas específicas sin constituir una red amplia; falta de infraestructura ciclista adecuada, dado que no existía una red de ciclovías continua y segura que potenciara el uso de la bicicleta; un modelo de negocio y financiamiento que generó reticencias y una percepción social de inseguridad que pudo haber influido también en la baja apropiación por parte de la población residente.

En cuanto a los lineamientos internacionales, si bien el programa Movete aplicó algunas recomendaciones (como su inicio en zonas de alta circulación y el patrocinio público-privado), no logró consolidarse como un sistema integrado dentro de un plan estratégico de movilidad sostenible y equitativa.

En términos generales, el trabajo logró cumplir los objetivos planteados. Se identificaron los factores que contribuyeron al desmantelamiento del programa Movete, se analizaron sus principales aciertos y limitaciones, se aportó una interpretación crítica desde el paradigma de la movilidad urbana sostenible y el Derecho a la Ciudad, se realizó un análisis de lo que se dijo entonces en la prensa escrita nacional y se consultó a un actor clave del programa y a una experta en la temática.

Los resultados obtenidos permiten sostener la hipótesis planteada, dado que muestran que el desmantelamiento del programa Movete no respondió a un único hecho puntual, sino a la confluencia de factores estructurales, institucionales y sociales que dificultaron su consolidación como política de movilidad urbana sostenible en Montevideo. Esto reafirma la necesidad de fortalecer la planificación institucional, la sostenibilidad financiera y la apropiación ciudadana como factores fundamentales para el éxito de futuros sistemas públicos de bicicletas en la ciudad.

Reflexiones finales.

Los hallazgos de esta investigación permiten realizar una serie de recomendaciones a tener en cuenta en la implementación de futuros programas de bicicletas públicas en Montevideo u otras ciudades de América Latina. Entre ellas se destacan: la ampliación de la cobertura territorial, considerando los principales orígenes y destinos urbanos, la inversión en infraestructura ciclista segura, continua y coherente, para garantizar conectividad real y percepción de seguridad, diseñar modelos de financiamiento sostenibles, con estrategias que equilibren la participación pública y privada, y que aseguren cierta estabilidad económica en el tiempo, integrar estos sistemas con otros modos de transporte público y planes de desarrollo urbano inclusivo, y por último, pero no menos importante, no olvidar fomentar la cultura ciclista mediante campañas educativas y acciones que promuevan la convivencia vial y transformen la percepción de la bicicleta como un medio de transporte legítimo y seguro. Estos aprendizajes se alinean con el Derecho a la Ciudad y con los Objetivos de Desarrollo Sostenible dado que promueven la movilidad como un factor clave en la mejora de la calidad de vida urbana.

En términos de futuras investigaciones, sería valioso profundizar en estudios comparativos entre programas de bicicletas públicas exitosos y fallidos en la región, así como en las percepciones de usuarios sobre la movilidad activa como derecho y práctica cotidiana.

Reflexionar sobre el programa Movete permitió comprender que las políticas públicas que fomentan la movilidad urbana sostenible deben trascender a los planes, programas o iniciativas particulares, dado que es necesario y fundamental generar planes integrales que piensen a las ciudades como espacios de convivencia, equidad y sostenibilidad. Este trabajo buscó aportar a esa discusión, con el convencimiento de que la planificación de la movilidad urbana sostenible no solo define trayectos, sino también futuros posibles para quienes habitamos las ciudades.

Bibliografía.

-**Abreu, J.** (2012). Hipótesis, método & diseño de investigación (hypothesis, method & research design). *Daena: International Journal of Good Conscience*, 7(2), 187-197.

-**Amar, G.** (2011). *Homo mobilis: la nueva era de la movilidad*. 1a ed. La Crujía, Buenos Aires, 2011.

-**Banco Interamericano de Desarrollo.** (2019). *Guía para la estructuración de sistemas de bicicletas compartidas*. Sebastián Castellanos, Iván De la Lanza, Anna Bray Sharpin, Natalia Lleras, Luca Lo Re, Diana Amezola Rodríguez p. cm. — (Monografía del BID ; 799) <https://publications.iadb.org/es/guia-para-la-estructuracion-de-sistemas-de-bicicletas-compartidas>

-**El Observador,** (2021, 22 de septiembre). *IMM busca retomar el sistema de bicicletas público que dejó de funcionar en 2019*. Sitio: <https://www.elobservador.com.uy/nota/imm-busca-retomar-el-sistema-de-bicicletas-publicas-que-dejo-de-funcionar-en-2019-202192011340>

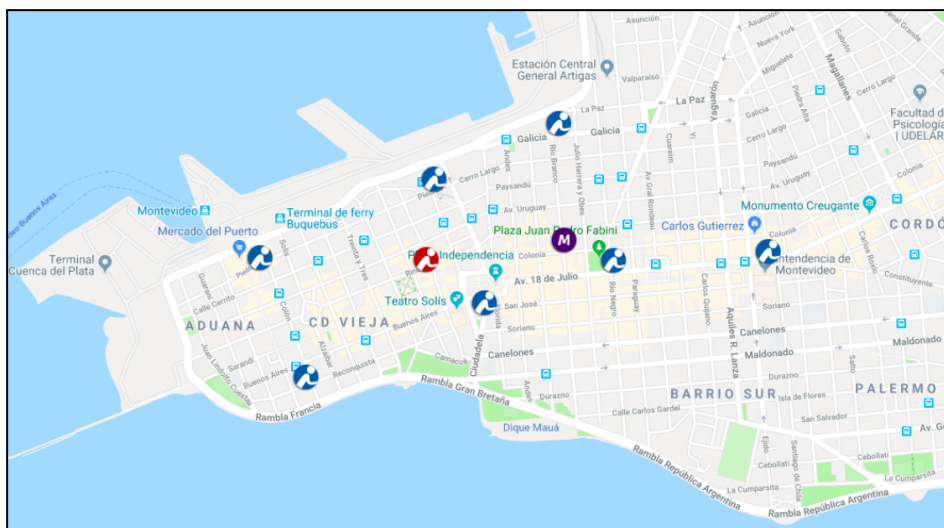
-**El País,** (2017, 30 de noviembre). *IMM dará una "vueltita de tuerca" al sistema de bicis. Este mes esperan propuestas de empresarios para cambiar el sistema*. Sitio: <https://www.elpais.com.uy/informacion/imm-dara-vueltita-tuerca-sistema-bicis.html>

- Intendencia de Montevideo**, (2019). Anexo 3, Memoria Descriptiva, Licitación abreviada N° 368641/1 OBRA CIVIL PARA LA RECUPERACIÓN DE LAS DOS BICISENDAS DE Bvar. Gral. ARTIGAS – RAMAL NORTE (e/ Av. Agraciada y Circunvalación del Monumento a L. Batlle Berres)
- Lizárraga, C.** (2006). Movilidad urbana sostenible: un reto para las ciudades del siglo XXI. *Revista Economía, Sociedad y Territorio*, vol. VI, número 22, 2006, 283-321.
- Montezuma, R** (s.f.). Guía Sistemas Públicos de Bicicletas para América Latina, guía práctica para la implementación. Fundación Ciudad Humana, Bogotá, Colombia.
- Plataforma Global de Derecho a la Ciudad.** (s.f.). Agenda del derecho a la ciudad, para la implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y la Nueva Agenda Urbana. <https://www.right2city.org/es/document/agenda-del-derecho-a-la-ciudad-para-la-implementacion-de-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible-y-la-nueva-agenda-urbana/>
- Proyecto Movés.** (2019). Guía para la planificación de la movilidad urbana sostenible en Uruguay. Primer borrador. guia-planificacion-movilidad-urbana-sostenible-2.pdf (moves.gub.uy)
- Proyecto Movés.** (2022). El nuevo paradigma de la movilidad urbana sostenible. Sitio consultado el 9 de mayo del 2022.: [El nuevo paradigma de la movilidad urbana sostenible - Proyecto MOVÉS](http://El%20nuevo%20paradigma%20de%20la%20movilidad%20urbana%20sostenible%20-%20Proyecto%20MOVES.pdf) (moves.gub.uy)
- REDES Planejamento e Política Pública.** (2021). Guía para la planificación de la movilidad urbana sostenible en Uruguay. Guia-para-la-planificacion-de-la-movilidad-urbana-sostenible-en-Uruguay---Sep2021-1.pdf (moves.gub.uy)
- Ruiz Apilánez, B. & Solís, E. (Eds.)** (2021). *A pie o en bici. Perspectivas y experiencias en torno a la movilidad activa*. Ediciones de la Universidad de Castilla La Mancha.
- Vallés, J** (2000). Ciencia política. Una introducción. Editorial Ariel, Barcelona 2000.
- Valles, Miguel S** (1997). Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional. Editorial Síntesis. Madrid. Capítulo 4, página 109- 139.

-Vasconcellos, E. (2019). *Contribuciones a un gran impulso ambiental para América Latina y el Caribe Movilidad urbana sostenible*. CEPAL.

Anexo.

Fotos.



Mapa de ubicación de las estaciones del programa Movete.

Fuente: Intendencia de Montevideo.



Foto de las bicicletas del programa Movete.

Fuente: Marcelo Bonjour

Pauta entrevista: actor institucional.

Buen día/buenas tardes, desde ya muy agradecida por su tiempo y disposición. Sus aportes serán sumamente relevantes para este proyecto de investigación. Si me permite podemos grabar y comenzar con la entrevista.

1- ¿Puede contarme un poco acerca de su participación dentro de lo que fue el programa Movete? ¿Qué rol cumplió en el mismo?

2- ¿Se tomó algún otro sistema público de bicicletas como ejemplo para pensar el programa Movete?

3- A principios de 2017 la IM aprobó ampliar la cantidad de estaciones y bicicletas del programa (El Observador 30/05/2017) ¿qué fue lo que llevó a poner en pausa esa ampliación? ¿La pausa tuvo esto que ver con el data room que se hizo en noviembre de ese año?

4- ¿Por qué cree que no hubo ofertas y la licitación del 2019 quedó desierta?

5- ¿Qué pasó con Ingenia Soluciones? ¿Cómo le fue a esa empresa en el lapso de tiempo que llevó adelante la gestión del programa?

6- ¿Cuáles fueron los principales obstáculos a los que se enfrentó el programa?

7- ¿Qué grandes aciertos tuvo el programa?

8- ¿Hubo accidentes vinculados al uso de estas bicicletas? ¿Qué fue lo que sucedió al respecto?

9- ¿El sistema sufrió vandalismo?

Información de la entrevista.

Entrevistado	Juan Vespa	Institución	IM		
Entrevistador	Evelyn Guerra	Fecha y lugar de entrevista	3/11/2022	Duración	60 min
Desgravación realizada por	Evelyn Guerra	Tiempo de desgravación y arreglos	120 min	Cantidad de páginas	9
Tipo de contacto	e-mail	Fecha de contacto	19/10/2022	Contactado realizado por	Evelyn Guerra

Pauta entrevista: experta en movilidad.

Buen día/buenas tardes, desde ya muy agradecida por su tiempo y disposición. Sus aportes serán sumamente relevantes para este proyecto de investigación. Si me permite podemos grabar y comenzar con la entrevista.

1. ¿Cuáles considera que son los elementos fundamentales para el éxito de un sistema público de bicicletas en una ciudad como Montevideo?
2. Según su perspectiva, ¿cuáles fueron los principales aciertos del programa Movete en términos de su impacto en la movilidad urbana de Montevideo?
3. El programa inició en Ciudad Vieja y luego se trasladaron tres estaciones a otras áreas más céntricas. ¿Cree que esta elección fue adecuada para promover el uso de la bicicleta en Montevideo?
4. ¿Considera que la infraestructura ciclista en Montevideo durante el periodo en el que estuvo activo el programa Movete era suficiente para asegurar la seguridad y comodidad de los usuarios? ¿Qué tipo de infraestructura adicional hubiera recomendado implementar?
5. El programa Movete planeaba una expansión significativa para el año 2019, pero la licitación resultó fallida. ¿Qué factores cree que influyeron en esta situación?

6. ¿Considera que la cultura ciclista y de respeto hacia el uso de la bicicleta en Montevideo fue un factor relevante en el desmantelamiento del programa? ¿Por qué?
7. Desde su punto de vista, ¿qué tipos de desafíos suelen enfrentar los sistemas de bicicletas públicas en América Latina, y qué estrategias o soluciones podrían mitigar estos problemas?
8. ¿Qué estrategias de comunicación y de promoción recomendaría para fomentar el uso de bicicletas compartidas entre los habitantes de una ciudad que quizás no tienen una cultura de ciclismo urbano desarrollada?
9. Para futuras iniciativas de movilidad urbana en Montevideo, ¿qué lecciones considera cruciales de la experiencia del programa Movete y qué recomendaciones haría para el diseño e implementación de un nuevo sistema público de bicicletas?

Información de la entrevista.

Entrevistado	Valentina Vincent				
Entrevistador	Evelyn Guerra	Fecha y lugar de entrevista	11/6/2025	Duración	30 min
Desgravación realizada por	Evelyn Guerra	Tiempo de desgravación y arreglos	120 min	Cantidad de páginas	11
Tipo de contacto	e-mail	Fecha de contacto	5/6/2025	Contactado realizado por	Evelyn Guerra

Listado de artículos de prensa escrita nacional analizados.

El observador	IMM busca retomar el sistema de bicicletas públicas que dejó de funcionar en 2019	https://www.elobservador.com.uy/nota/imm-busca-retomar-el-sistema-de-bicicletas-publicas-que-dejo-de-funcionar-en-2019-202192011340	setiembre 2021
El País	Proyecto de bicicletas eléctricas y públicas para Montevideo	https://www.elpais.com.uy/vida-actual/proyecto-bicicletas-electricas-publicas-montevideo.html	diciembre 2020
El País	IMM licita 60 estaciones para 600 bicicletas en Montevideo	https://www.elpais.com.uy/informacion/sociedad/imm-licita-estaciones-bicicletas-montevideo.html	agosto 2019
El País	Licitan 60 bases para bicicletas en Montevideo	https://www.elpais.com.uy/informacion/sociedad/licitan-bases-bicicletas-montevideo.html	junio 2019
El observador	Más bicicletas públicas y sistema sin anclaje. Los planes de la IMM para el 2019.	https://www.elobservador.com.uy/nota/mas-bicicletas-publicas-y-sumar-un-sistema-sin-anclaje-los-planes-de-la-imm-para-este-ano-20191215012	enero 2019
El país	IMM dará una "vueltita de tuerca" al sistema de bicis	https://www.elpais.com.uy/informacion/imm-dara-vueltita-tuerca-sistema-bicis.html	noviembre 2017
El observador	IMM ampliará red de bicisendas y sistema de bicicletas públicas.	https://www.elobservador.com.uy/nota/imm-ampliara-red-de-bicisendas-y-sistema-de-bicicletas-publicas-2017530500	mayo 2017
El país	Las bicis se impusieron y varias iniciativas pedalean a su lado	https://www.elpais.com.uy/el-empresario/bicis-impusieron-iniciativas-pedalean-lado.html	abril 2017

El observador	Ciclovías con obstáculos	https://www.elobservador.com.uy/nota/ciclovias-con-obstaculos-20161023500	octubre 2016
El observador	Las bicicletas de Ciudad Vieja recorrieron más de 250000 kilómetros	https://www.elobservador.com.uy/nota/las-bicicletas-de-ciudad-vieja-recorrieron-mas-de-250-000-kilometros-201562413390	junio 2015
El observador	Bicis en Ciudad Vieja: 1800 personas se registraron para usarlas	https://www.elobservador.com.uy/nota/bicis-en-ciudad-vieja-1-800-personas-se-registraron-para-usarlas-201412118220	diciembre 2014
Montevideo Portal	PEDAL A LA VIDA 700 usuarios de bicicletas	https://www.montevideo.com.uy/Noticias/700-usuarios-de-bicicletas-uc241347	julio 2014
La Diaria	Cortocircuito	https://ladiaria.com.uy/articulo/2014/6/cortocircuito/	junio 2014
El Observador	Bicicletas públicas en Ciudad Vieja a partir de hoy	https://www.elobservador.com.uy/nota/bicicletas-publicas-en-la-ciudad-vieja-a-partir-de-hoy-201461011460	junio 2014
Montevideo Portal	RAYOS Bicicletas públicas en Ciudad Vieja	https://www.montevideo.com.uy/Noticias/Bicicletas-publicas-en-Ciudad-Vieja-uc224962	enero 2014

Tabla 1.2 Número promedio de caracteres asociado con cada código en el análisis de las notas de prensa.

Average number of characters associated with each code.	
Ampliacion del programa	Aprendizajes
204.8462	331.0000
Beneficios	Bicis-Estaciones
223.2000	283.6667
Caracteristicas del programa	Costos
462.1667	466.2500
Empresa licitante	Experiencia de usuarios
526.6667	440.0000
Infraestructura	Intendencia de Montevideo
244.1429	374.9167
Licitacion	Nuevas ideas
383.0000	290.5000
Problemas economicos	Problemas generales
475.0000	364.3846
Sistema de software de gestion - STM	Usuarios/as
400.8000	338.6667
Usuarios/as internacionales	Vandalismo
438.0000	366.6000

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2.2 Número promedio de caracteres asociado con cada código en el análisis de la entrevista del actor institucional.

Average number of characters associated with each code.	
Ampliacion del programa	Aprendizajes
484.0000	651.0000
Beneficios	Bicis-Estaciones
267.0000	446.5000
Caracteristicas del programa	Empresa licitante
481.5000	1064.0000
Experiencia de usuarios	Infraestructura
386.0000	565.0000
Intendencia de Montevideo	Licitacion
352.0000	536.6667
Politiclas de incentivos	Problemas economicos
487.0000	724.0000
Problemas generales	Seguridad Vial
552.3846	539.0000
Sistema de software de gestion - STM	Usuarios/as
511.6667	261.5000
Usuarios/as internacionales	Vandalismo
337.0000	449.5000

Fuente: Elaboración propia.