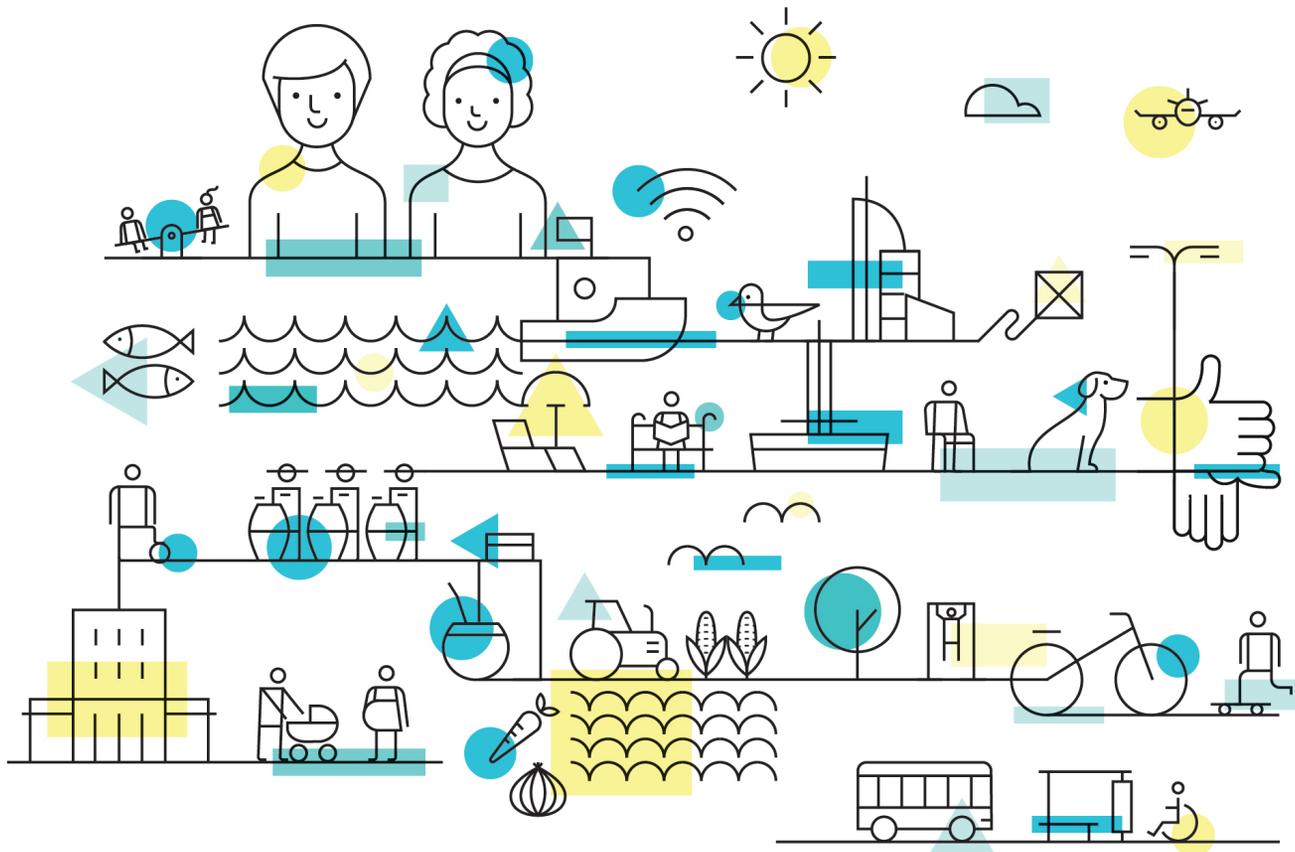




MM Montevideo  
del mañana

# CICLO PROSPECTIVO: APORTES AL PLAN DE DESARROLLO







**Montevideo**  
del mañana

**CICLO PROSPECTIVO:  
APORTES AL PLAN DE DESARROLLO**

# Intendencia de Montevideo

## Gobierno Departamental

### Intendente

Daniel Martínez

### Secretario General

Fernando Nopitsch

### Director General del Departamento de Planificación y Resiliencia

Ramón Méndez

### Unidad de Planificación Estratégica

Alicia Artigas

Alicia Bisio

Silvina Canton

Roberto Elissalde

Marianela Elizalde

Laura González

Ramiro Machado

Daniela Mesón

Gabriel Pereyra

Sharon Recalde

Álvaro Trillo

### Responsables de la publicación

Laura González

Sharon Recalde

### Fotografías

Centro de Fotografía de Montevideo CdF

División Información y Comunicación

### Impresión

Primera edición / 500 ejemplares

Impreso por: Gráfica Mosca

### Depósito legal

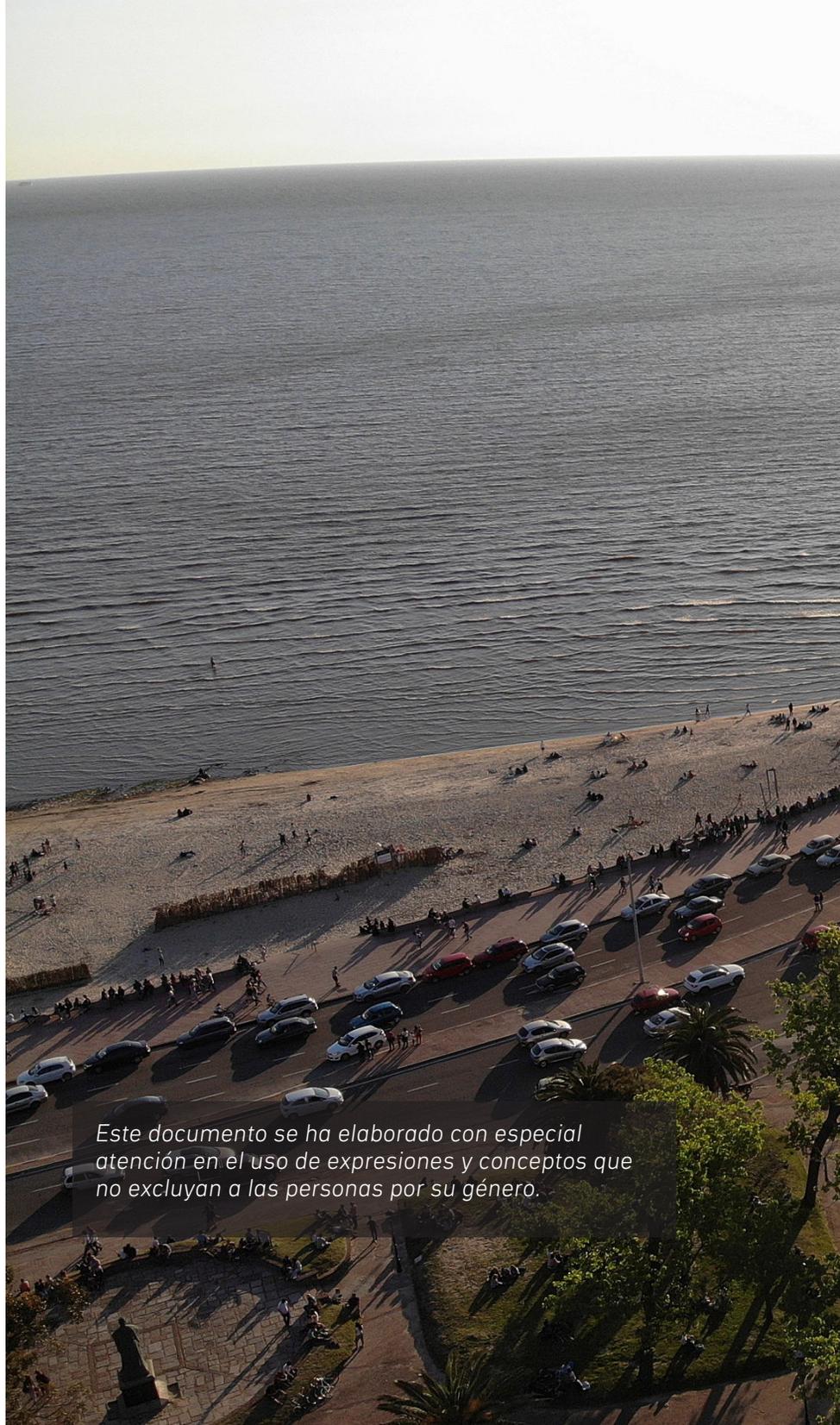
Unidad de Planificación Estratégica

Edificio Sede Intendencia de Montevideo

Av. 18 de julio 1360. CP 11200. Montevideo, Uruguay

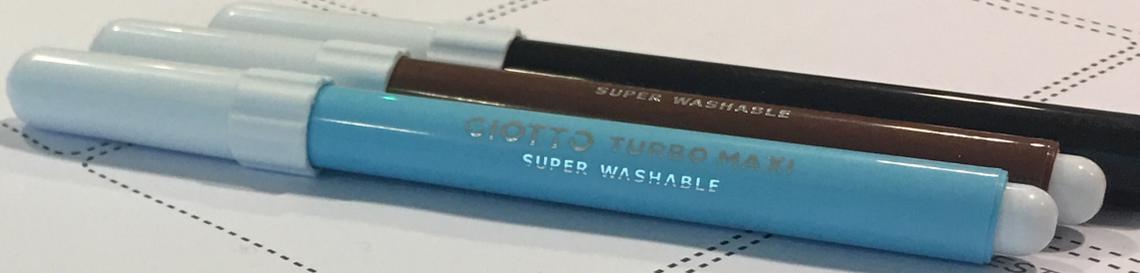
Teléfono: +598 19501428

Montevideo, marzo 2019



*Este documento se ha elaborado con especial atención en el uso de expresiones y conceptos que no excluyan a las personas por su género.*





**Montevideo**  
**del mañana**

# ÍNDICE

## 8 PRESENTACIÓN

---

- 10 Palabras de Daniel Martínez  
Intendente de Montevideo
- 11 Palabras de Ramón Méndez  
Director del Departamento de  
Planificación y Resiliencia
- 12 Nota y agradecimientos

## 14 INTRODUCCIÓN

---

- 17 La gobernanza de Montevideo del Mañana
- 18 El punto de partida
- 22 El proceso

## 26 PRINCIPALES RESULTADOS

---

- 29 Contexto global, regional y nacional
- 31 Resultados por tema

## 46 LAS CUATRO CLAVES PARA EL DESARROLLO

---

- 48 El territorio y la población
- 49 La cultura
- 50 La gobernanza: instituciones, democracia  
y participación
- 51 Transformación tecnológica y productiva

## 52 ESCENARIO META DEPARTAMENTAL

## 56 CONSTRUCCIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO

## 60 APÉNDICE

---

- 62 Participantes



# PRESENTACIÓN



# DANIEL MARTÍNEZ

## INTENDENTE DE MONTEVIDEO



En un mundo cada vez más dinámico, prepararnos para los cambios se hace necesario y al mismo tiempo más difícil.

La planificación como instrumento para adelantarnos a lo que todavía no ha sucedido es tarea que ha asumido la Intendencia de Montevideo desde hace más de dos décadas. Estamos convencidos que planificar hace más eficiente el hacer ya que aporta al diseño de las políticas públicas.

Esta tradición de la planificación tiene, además del evidente objetivo de ordenar nuestras acciones, el de involucrar a la sociedad en la tarea. La ciudadanía también es quien hace la ciudad en el día a día, con sus acciones cotidianas, transitándola y viviéndola.

La planificación es una tarea permanente, que se realiza desde los diferentes roles que desempeñamos en la sociedad. Por eso existen diferentes espacios para compartir ideas, espacios para pensar juntos, espacios para planificar y también para ejecutar el plan. La planificación estratégica nos vincula con diferentes actores y organizaciones, nos exige generar acuerdos y avales para una gestión pública articulada y democrática. La planificación da lugar al debate, a la propuesta y a la generación de consensos para asumir de forma responsable la parte de tarea que nos toca.

A través de este instrumento se hace más fácil abordar los desafíos que hoy enfrentamos: la interrelación entre diferentes territorios que compiten por actividades, la integración de barrios y ciudadanos distanciados socialmente aunque cercanos, la inclusión de todos y todas superando las

barreras de género, la gestión colaborativa de servicios para universalizar el acceso a ellos de toda la población.

Apelamos a la necesaria innovación para consolidar nuevos modelos productivos adaptados a los avances tecnológicos, a la creación de conocimiento para inducir otros cambios necesarios, a la transformación de pautas culturales para superar prácticas obsoletas.

El proceso que se relata en esta publicación es un ejemplo más de cómo desde la ciudadanía podemos involucrarnos en estas tareas y los valiosos resultados que se destacan nos alientan a redoblar esfuerzos en la próxima etapa de esta permanente tarea de la planificación.

Por eso es que este documento se transforma en una invitación a todas y todos los que formamos parte de esta sociedad a continuar incidiendo positivamente en el futuro de Montevideo, con pequeñas acciones, con reflexiones, con propuestas, compartiendo preocupaciones y también sueños.

Confiamos en que este proceso se constituya en una guía para la concreción de esos sueños y proyectos y al mismo tiempo un insumo para futuras etapas en este proceso de planificación estratégica de nuestro departamento y nuestra sociedad. Al mismo tiempo se transformará en guía para la ejecución de acciones que nos acerquen al departamento que queremos.

# RAMÓN MÉNDEZ

## DIRECTOR GENERAL DE PLANIFICACIÓN Y RESILIENCIA



La Intendencia de Montevideo (IM) ha incorporado en su quehacer un proceso de construcción permanente y participativo de la idea de futuro de Montevideo (“la vía montevideana de la planificación estratégica”) que ha tomado diversas formas a lo largo del tiempo.

A fines de 2017 se inició una nueva etapa de este proceso en la cual se pretende avanzar en la participación de los diversos sectores de la sociedad para llegar a una construcción del plan a futuro. Se propuso un proceso, llamado Montevideo del Mañana, que permite ampliar el alcance (tanto temporal como de involucramiento) y dará lugar a un Plan de Desarrollo para el Departamento de Montevideo que aspiramos incluya el consenso para la implementación de las estrategias comprendidas. Al mismo tiempo y haciendo sinergia con este proceso se lanzó la Estrategia de Resiliencia de Montevideo que está en etapa de implementación.

Montevideo se enfrenta hoy a varios desafíos, en los que la IM está trabajando intensamente. Se propuso, con el ejercicio que es objeto de esta publicación, abordar en paralelo un análisis prospectivo del devenir del departamento, con una mirada de mediano y largo plazo. Esto es necesario para orientar estratégicamente las acciones del presente y contribuye a potenciarlas, adelantándonos a los cambios que se avecinan, acercándonos al futuro y a nuestras utopías, permitiendo a todos los actores, tanto públicos como privados planificar sus propias estrategias sintonizando esfuerzos.

Por ello es central la construcción de acuerdos con los diversos actores públicos y privados que formamos parte

de la sociedad montevideana. Durante 2018 se pusieron en funcionamiento diversos mecanismos como los talleres con referentes por tema, coloquios, conversatorios y debates digitales que posibilitaron la participación, desde los distintos lugares que ocupamos en la sociedad, procurando el involucramiento tanto de la ciudadanía en general como de representantes de la sociedad civil organizada. El resultado de una de esas vías de participación, el “Ciclo Prospectivo”, es el que presentamos aquí, con el ánimo de divulgar y continuar el camino hacia el consenso.

Se espera que este proceso culmine con un acuerdo global en el que todas y todos los que formamos parte de la sociedad asumamos de forma activa el rol de “hacedores” de ciudad y de ciudadanía.

# NOTA Y AGRADECIMIENTOS

Esta publicación es un resumen acotado de todo el material producido durante el año de intenso trabajo realizado en conjunto entre muchísimas personas que desde muy distintos roles participaron de este proceso. Dado que el objetivo de este documento es la divulgación amplia, fue preciso reducir, todo el material producido a un esquema que permite transmitir las ideas principales, tal cual surgieron del proceso y sin ninguna reformulación posterior.

Agradecemos de manera especial a todas esas personas que participaron: integrantes del equipo de trabajo de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de la República que propuso y llevó adelante la metodología de trabajo, integrantes de los equipos temáticos conformados por técnicos de todas las áreas de la Intendencia de Montevideo que asesoraron en cuanto a contenidos y miradas de los temas, a 3vectores que dio soporte en la instrumentación de todo el proceso y principalmente a todas las personas que representando a sus organizaciones en los talleres, brindaron de manera entusiasta sus puntos de vista e ideas para elaborar los insumos que permitirán la construcción del Plan de Desarrollo de Montevideo.

Para una lectura profunda de todos los resultados obtenidos invitamos a visitar la página web de Montevideo del Mañana en el portal de la Intendencia de Montevideo.







# INTRODUCCIÓN







MM  
Montevideo  
del mañana

## LA GOBERNANZA DE MONTEVIDEO DEL MAÑANA

Montevideo del Mañana es impulsado por el Gabinete Departamental, a través de un Equipo de Dirección conformado por representantes de todos los Departamentos de la Intendencia de Montevideo. La coordinación del proceso es realizada por el Departamento de Planificación.

El Consejo Consultivo de Montevideo del Mañana, creado el 25 de abril de 2018, se ocupa de la coherencia global de todo el proceso. El mismo está presidido por el Intendente de Montevideo e integrado por representantes de la Junta Departamental y Municipios de Montevideo; Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP); Rectorado de la Universidad de la República; Cámaras empresariales, PIT-CNT, Defensoría de la vecina y del vecino.



# EL PUNTO DE PARTIDA

La Intendencia Departamental de Montevideo (IM) promueve la construcción colectiva de estrategias a largo plazo para lo cual se ha propuesto desarrollar durante los años 2018 y 2019 una serie de actividades para elaborar un Plan de Desarrollo de Montevideo. Una de las actividades [1] realizadas durante 2018, fue lo que llamamos “Ciclo Prospectivo”, un proceso de consulta a un amplio espectro de partes interesadas en temas específicos propuestos para debatir. Esta forma de trabajo permite incorporar distintas visiones en esta etapa inicial de elaboración del Plan. Este texto se elabora en base al producto de dicho Ciclo.

Dada la tradición planificadora de la IM, este camino no se inicia sin insumos previos. Cada etapa de trabajo en este proceso de planificación estratégica se basa en los procesos anteriores realizados en las últimas dos décadas.

Para guiar la construcción colectiva, la IM propone, como punto de partida del intercambio mantenido en esta etapa, una Visión general para el Montevideo del Mañana:

Montevideo se proyecta a la región y al mundo como una capital en un entorno metropolitano y en sintonía con un proyecto de desarrollo nacional, que cuenta con un modelo de desarrollo humano, resiliente, dinámico, creativo, participativo, igualitario y ambientalmente sustentable.

Las principales ideas detrás de esta Visión se organizan en 6 grandes ejes:



**MONTEVIDEO CAPITAL PROYECTADA AL MUNDO**



**MONTEVIDEO CREATIVO, INNOVADOR Y MULTIFACÉTICO**



**MONTEVIDEO INCLUSIVO, EQUITATIVO Y SOLIDARIO**



**MONTEVIDEO DEMOCRÁTICO Y PARTICIPATIVO**



**MONTEVIDEO CONECTADO Y DINÁMICO**



**MONTEVIDEO COMPROMETIDO Y PREPARADO**

Teniendo presentes esta visión y ejes, y considerando la realidad del departamento, se seleccionaron 7 temas de debate que representan desafíos a enfrentar por toda la sociedad y que permiten discutir sobre aspectos concretos para construir las bases para formular el Plan de Desarrollo de Montevideo.

Otros 6 temas transversales no son objeto de discusión en sí, sino que son factores que inciden en todos los temas debatidos y por tanto tenidos en cuenta en el análisis.

## LOS 7 TEMAS





## **INTEGRACIÓN METROPOLITANA**

El área urbana de Montevideo ha cambiado en los últimos 50 años, incorporando otras localidades ubicadas en departamentos vecinos. Aunque la ciudad se percibe como continua para los ciudadanos, las decisiones sobre este territorio se toman en distintos ámbitos. La coordinación de políticas nacionales y departamentales para el área metropolitana representa un desafío a resolver.



## **TRANSFORMACIÓN DE LA MATRIZ PRODUCTIVA**

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



## **BAHÍA DE MONTEVIDEO PUERTA ABIERTA A LA REGIÓN**

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



## **TRANSFORMACIÓN CULTURAL Y PARTICIPACIÓN**

Impulsar una transformación cultural que promueva la convivencia y la solidaridad, respete y valore la diversidad, promueva la equidad de género, racial e intergeneracional, que valore el cuidado ambiental y el consumo responsable, resulta uno de los mayores desafíos para nuestra sociedad. Esto sólo puede basarse en una amplia participación, que garantice a toda la ciudadanía el derecho a expresar sus necesidades y a compartir propuestas y compromisos.

## **5** HÁBITAT, INTEGRACIÓN SOCIOTERRITORIAL Y DERECHO A LA CIUDAD

Satisfacer las necesidades habitacionales de la población a través de una vivienda digna, pero asegurando al mismo tiempo el disfrute de espacio público de calidad, el acceso a equipamientos y servicios adecuados, así como a opciones laborales calificadas, posibilitan abordar la multidimensionalidad de la pobreza y potencian las capacidades de desarrollo humano de toda la población.

## **6** GESTIÓN INTEGRAL DE RESIDUOS

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

## **7** CONECTIVIDAD MOVILIDAD SOSTENIBLE

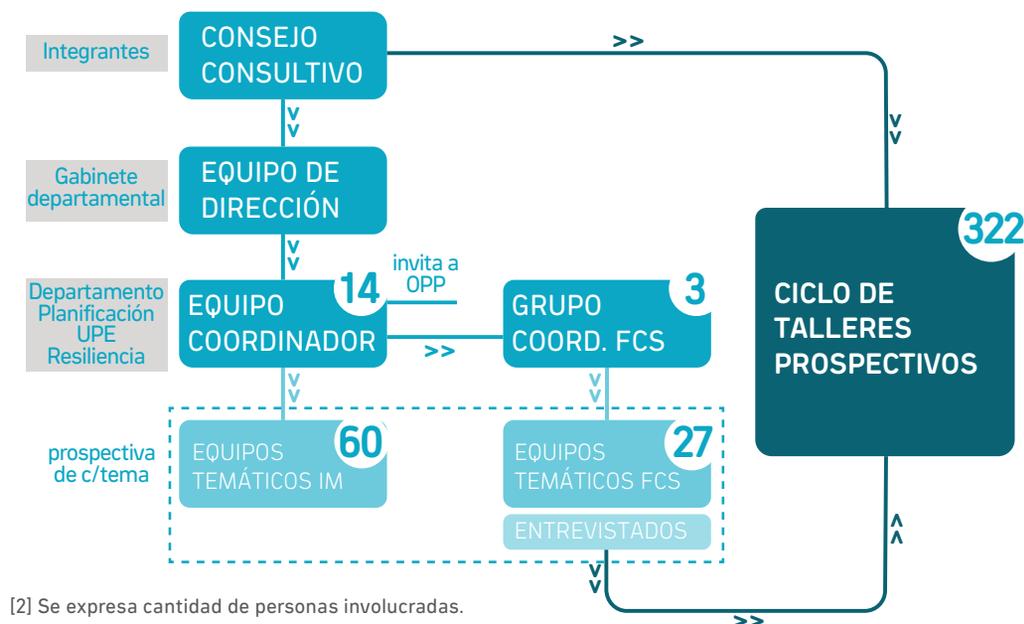
Tres fenómenos interrelacionados comprometen la conectividad y la sustentabilidad del sistema de movilidad de Montevideo: la expansión de la mancha urbana y la expulsión de sectores vulnerables a la periferia de la ciudad; la valoración negativa de la ciudadanía del transporte público y el aumento incesante del parque automotor ha instalado una competencia entre diferentes medios aumentando tiempos de traslado, contaminación y sobrecostos. El desarrollo de sistemas multimodales, donde el transporte público y la movilidad activa tengan centralidad, podría ofrecer alternativas a la situación actual en términos de sostenibilidad.

# EL PROCESO

La riqueza del proceso transitado radica en la conjunción de miradas que fueron incorporadas. La IM realizó un convenio con la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de la República para incluir la metodología prospectiva como instrumento de la planificación estratégica. Esta metodología aseguró la rigurosidad necesaria para alcanzar resultados certeros y dejar capacidades instaladas en la institución.

Se conformaron equipos para cada uno de los 7 temas integrados por técnicos de IM y FCS que aplicaron la metodología prospectiva en instancias de discusión amplia, con participación de colectivos -tanto del sector privado como del público- que poseen algún vínculo con el asunto en cuestión. Se integraron participantes del gobierno nacional, gobiernos departamentales y municipales, de cámaras empresariales, central de trabajadores, academia, y actores específicos de cada temática.

En la primera fase de trabajo, se redactó el diagnóstico prospectivo de cada uno de los siete temas en estudio para luego llevar este diagnóstico al Primer taller prospectivo. El objetivo de este Primer taller fue la revisión del diagnóstico y las interrogantes de futuro contenidas en el diagnóstico. En la segunda fase de trabajo interno se elaboraron los escenarios de futuros posibles en cada uno de los siete temas, a partir de los insumos obtenidos en el Primer taller. Éstos escenarios de futuros posibles se llevaron al Segundo taller prospectivo para su revisión y se analizaron todos los escenarios, considerando cuáles eran deseables y cuáles eran no deseables. En la tercera y última fase de trabajo interno, se elaboraron los lineamientos estratégicos e iniciativas estratégicas para transitar del escenario actual al escenario meta, en base a los insumos obtenidos en el Segundo taller y para cada uno de los siete temas. Nuevamente, estos lineamientos e iniciativas, se propusieron como insumo del Tercer taller prospectivo para su revisión y rediseño en forma colectiva.



# LA METODOLOGÍA PROSPECTIVA

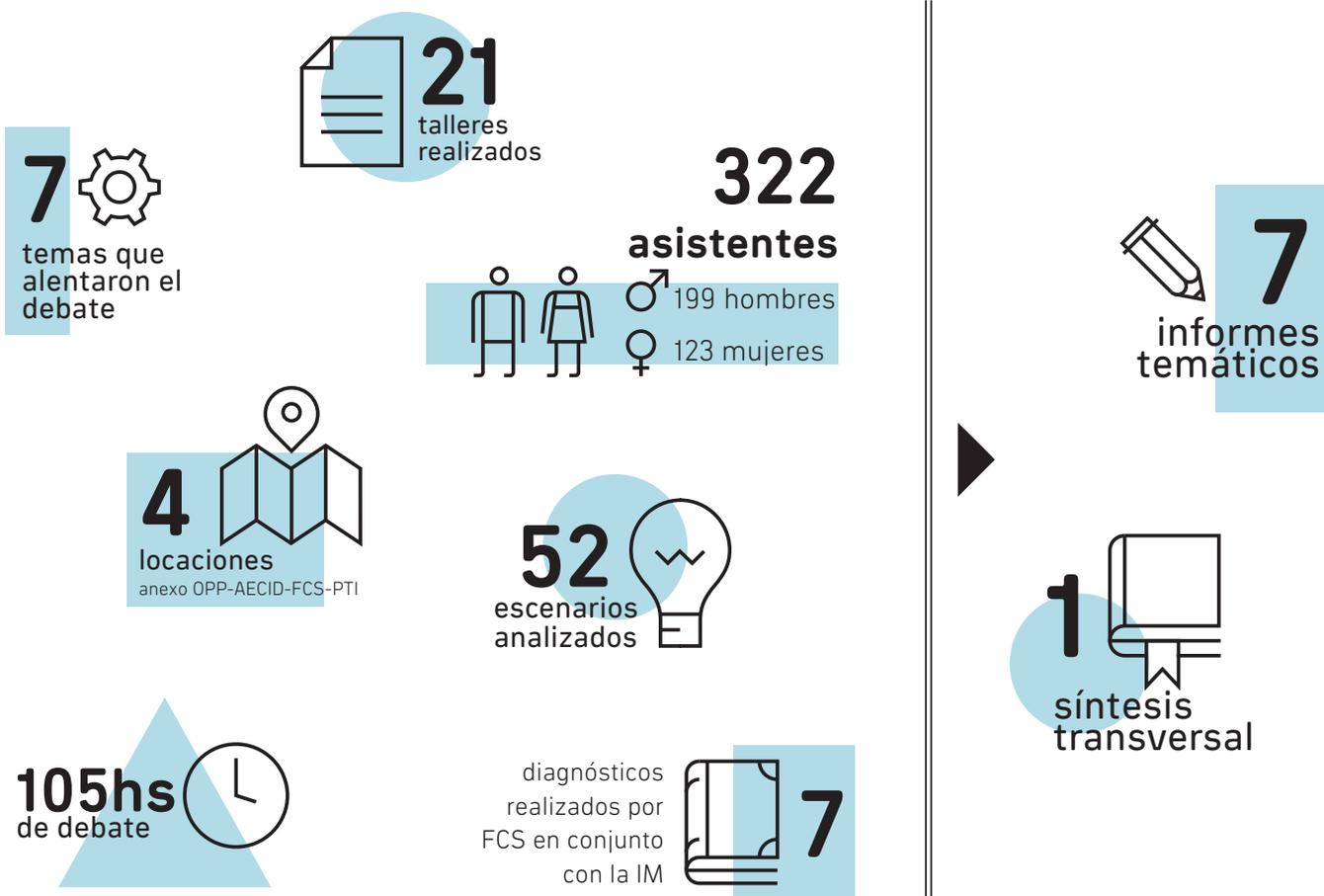


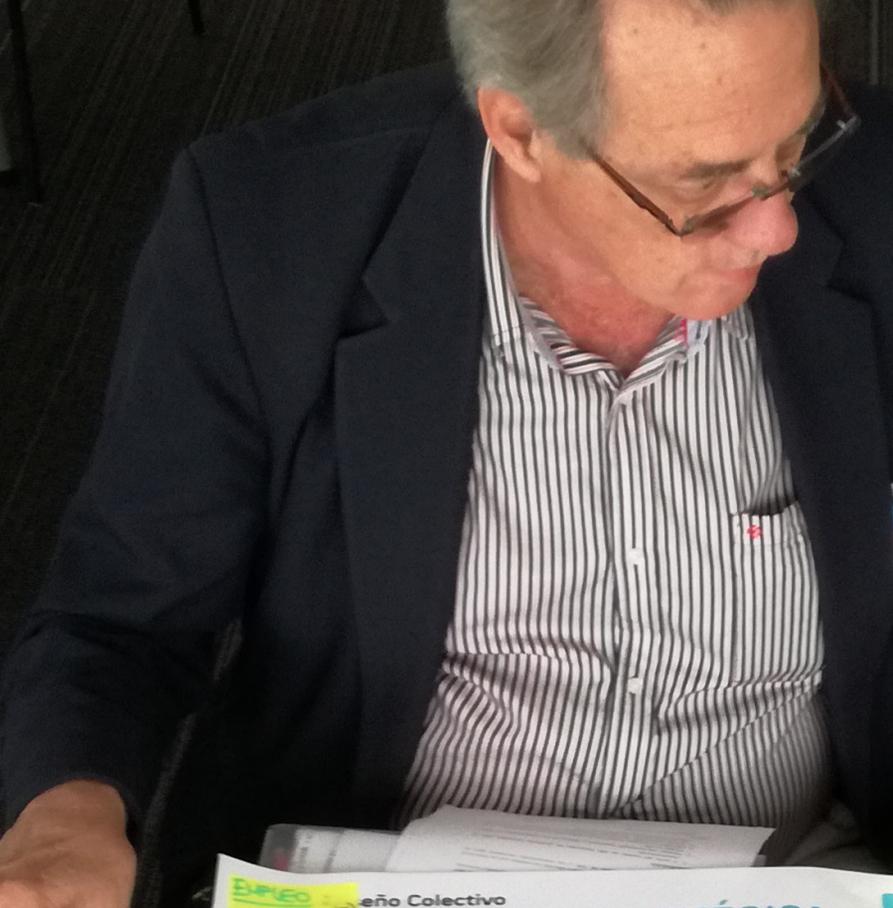


Junto a los resultados obtenidos que se detallan más adelante, la amplia participación obtenida es en sí un logro del proceso. Involucrar a una cantidad importante de actores de diversos sectores de la sociedad en la discusión de temas

desafiantes para Montevideo fue el primer gran objetivo alcanzado.

Para ilustrar la magnitud y la dedicación que este proceso significó mostramos algunos datos globales.





**Plan de Trabajo Colectivo**  
**INICIATIVA ESTRATÉGICA**

Mesa integrada por  
(MARTA (CEEU), ESTEBAN  
JUAN (INES), GERARDO G  
NADA (COMAR (SR. CIVI), ALBERTO  
PASIO (INE))

Objetivos estratégicos

- 1. Reducir el consumo de agua
- 2. Reducir el consumo de energía
- 3. Identificar y cuantificar los recursos disponibles

Resultados esperados

- 1. Mejora de la gestión del agua
- 2. Reducción de los costes de agua
- 3. Consumo responsable de agua

Líneas de acción

- EDUCACIÓN
- COMUNICACIÓN
- ARTICULACIÓN

Dentro de esta iniciativa, ¿qué acciones nos podrían acercar al o los escenarios meta o frenar los no deseables?

4. Organización de talleres de trabajo

2. Reducir el consumo de agua

3. Consumo responsable de agua

Qué elementos genera el Modelo de GIE?

**INICIATIVA LÍNEA**

Nombre de la iniciativa  
**EV en GIE**

3. Identificar los recursos disponibles

Desarrollar la iniciativa

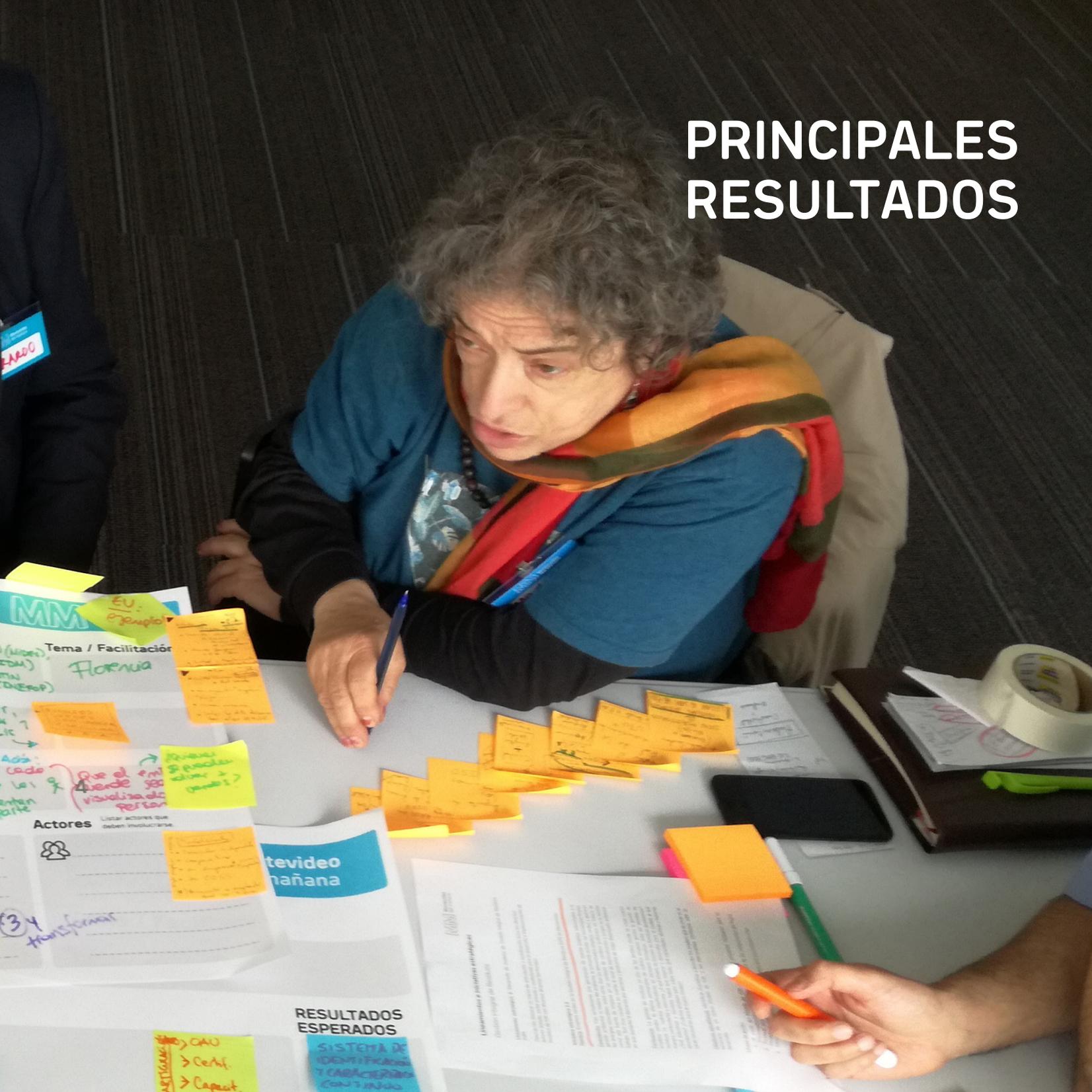
Comunicar la iniciativa

Identificar los recursos disponibles

Se incluye de los recursos disponibles

Reservar recursos

# PRINCIPALES RESULTADOS



MM EU: Ejemplo

Tema / Facilitación  
Floresia

Actores  
Listar actores que deben involucrarse

34 Transformar

ARTICULO > CAU > CeAf > Capact

RESULTADOS ESPERADOS

SISTEMA DE IDENTIFICACION Y CARACTERIZACION CONTINUO

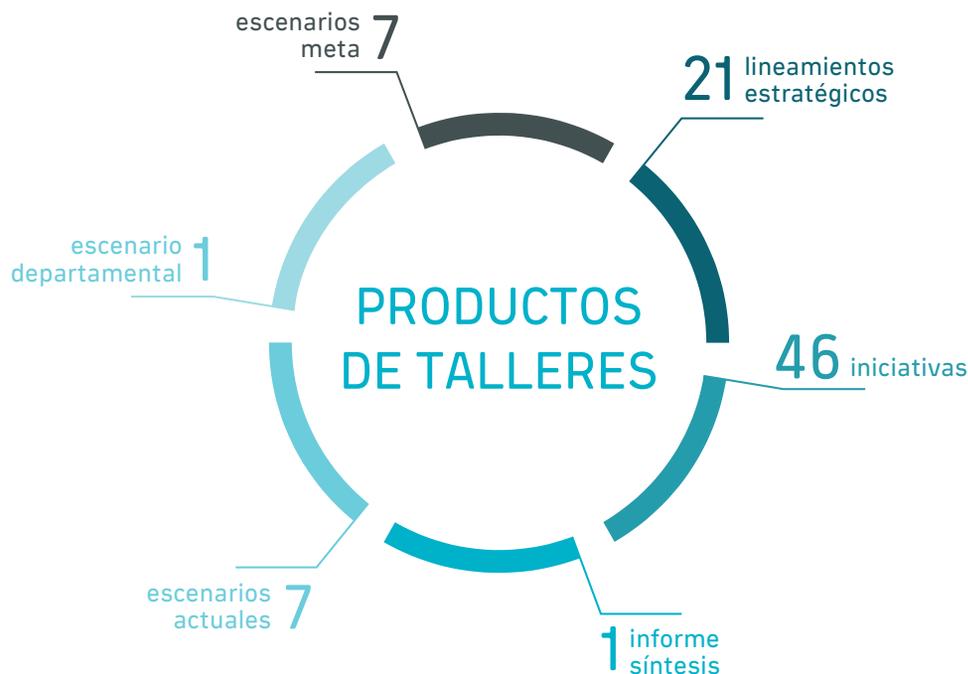
# PRINCIPALES RESULTADOS

Para cada uno de los 7 temas debatidos se estableció: cuál es el escenario actual, cuáles son los principales desafíos que es necesario enfrentar y los lineamientos estratégicos e iniciativas que permitirán llegar al escenario meta construido. A partir de los escenarios meta de cada tema se realizó el ejercicio de construir un escenario meta departamental.

Como no se puede pensar un futuro para Montevideo sin tener en cuenta el contexto en que se producirá, se presentaron en los talleres una serie de posibles escenarios,

con el objetivo de construir a partir de allí el escenario global, regional y nacional coherentes con los escenarios meta propuestos.

Además de los productos obtenidos de cada tema se realizó una síntesis de los aspectos que aparecieron de manera recurrente en los espacios de discusión y en los documentos producidos que se sintetizan en las 4 Claves para el Desarrollo de Montevideo.



# CONTEXTO GLOBAL, REGIONAL Y NACIONAL

Según el análisis realizado por las personas participantes en los talleres temáticos, los 7 escenarios meta obtenidos se darían en un escenario macro de crecimiento generalizado global, regional y nacional.

En referencia al contexto internacional, existe una colaboración conjugada con un crecimiento acelerado de las economías emergentes de la mano de la innovación tecnológica. No obstante, las economías desarrolladas también atraviesan un crecimiento de sus economías, pudiendo ser incluso moderado.

A nivel regional, existe un contexto donde las democracias se fortalecen, hay una mayor cohesión de los países de la región e integración económica, siendo parte de esto una mejor redistribución patrimonial.

Se da un círculo virtuoso donde mejora el uso de recursos y la calidad de la gestión pública, lo cual aumenta la sostenibilidad y la participación de los actores involucrados y afectados.

Se produce un crecimiento eficiente del comercio tanto regional como mundial. Las exportaciones de la región contienen mayor valor agregado y se incrementan a distintas partes del mundo. Existe desarrollo con inclusión en la región y la economía verde ha logrado resultados importantes.

En cuanto al escenario nacional, existe un crecimiento sostenido del producto interno bruto impulsado por sectores intensivos en conocimiento como la economía digital, la economía circular, la economía creativa y la bioeconomía y así como por sectores primarios tradicionales como la industria láctea, la cárnica y la minería. En este escenario la Iniciativa de Economía Verde (que incluye la bioeconomía circular) ha logrado resultados importantes. Cabe destacar el reconocimiento y la valoración de culturas locales y su contribución en el desarrollo de modelos económicos locales más sostenibles. En el plano nacional hay pleno empleo, un segmento amplio de puestos de trabajo de calidad que reflejan mejores Índices de Desarrollo Humano y de progreso genuino. La regulación de residuos profundizó la definición clara de roles y el aporte de los generadores de residuos a esquemas de responsabilidad extendida muy eficientes y muy bien hilvanados con la gestión pública de los mismos.

Es importante destacar que en la próxima etapa que consistirá en la formulación del Plan de Desarrollo de Montevideo, se estará trabajando en vinculación con la Dirección de Planificación de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto que está elaborando la Estrategia Nacional de Desarrollo.



**RESUMEN MORFOLOGICO**

**6 SECCIÓN INTEGRAL DE RESIDUOS**

**(2) VARIABLES**

**RETORNO**

**TODO SIGUE IGUAL**

**AVANCE TENDENCIAL**

**SALTO CUALITATIVO**

**CAMBIO RADICAL 1**

**CAMBIO RADICAL 2**

**MM**

**RRIZ**

Algunos actores en la GIR por fuera de la Armadora.  
Nuevas tasas de recuperación en residuos domésticos y comerciales.  
Programas públicos que potencian la cantidad tienen muy corto plazo.

Formalización no alcanza a generar inclusión.  
Aumenta la reparación, restauración y reutilización. Se reorienta parte de las compras públicas hacia proveedores sustentables.

Alta tasa de reciclaje (20 a 40%).  
Más de un 50 % de la población intradomiciliana para la clasificación. Contenedores con más tecnología para los residuos.

Formalización inclusiva con Ley Nacional.  
Cadenas de valor con recuperación de materiales. FID hacia la circularidad de la economía. Altas tasas de recuperación, consumo orientado a productos con mayor vida útil, ecodiseño en algunos productos y nuevas materias primas.

Uso de tecnología en la recuperación. Sistema de tarifas e incentivos coherente y eficaz.  
Gobernanza cerca de los ciudadanos, participación y gestión ambiental institucionalizada a todo nivel.

Apertura del sistema a nuevos actores. Nueva institucionalidad nacional que trabaja el tema sobre el generador de los residuos y este la asume cabalmente con el apoyo de programas educativos eficaces y maduros.  
Crisis económica.

Se aplican controles relativos al diseño e importación de productos generados.  
Ninguna reponsabilización al ciudadano, éste solo paga por la generación del residuo.

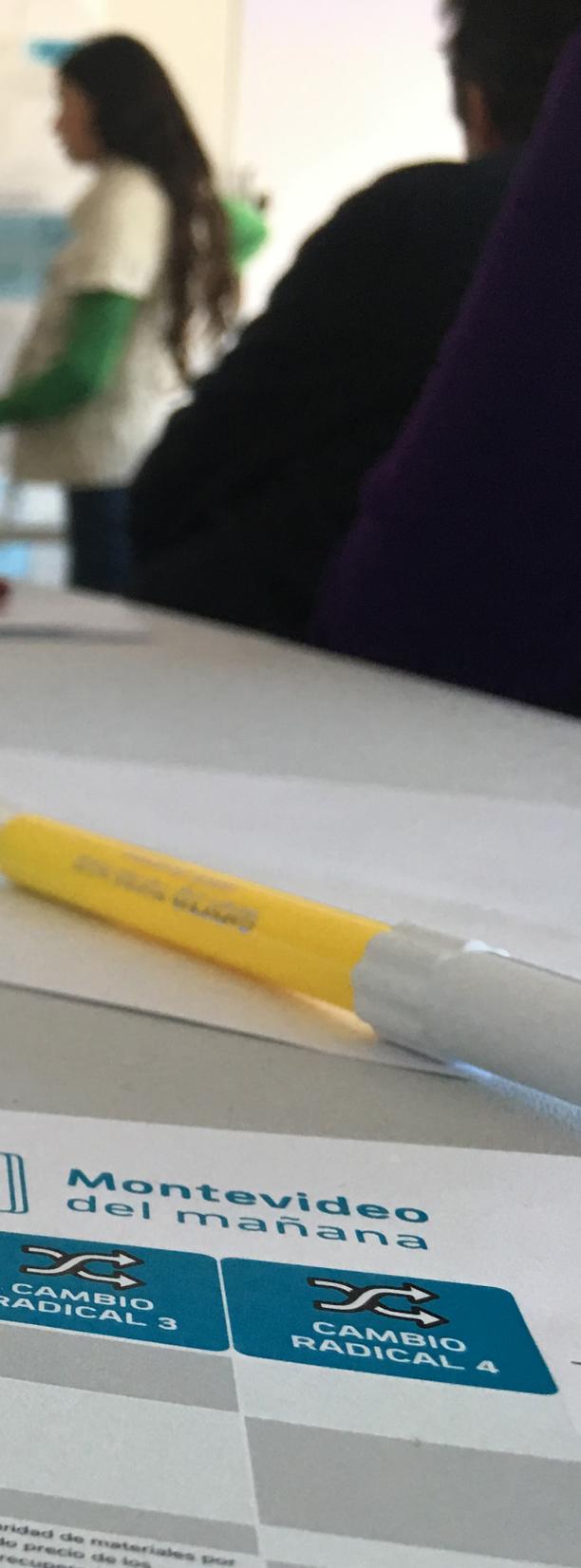
Pleno empleo de la economía.  
Circularidad media, plantas de separación municipales.

Alta circularidad muy elevados materiales.

# RESULTADOS POR TEMA

Se muestran los contenidos acordados por las personas participantes de los 7 temas debatidos. En los siguientes esquemas se muestra para cada tema el escenario actual y los problemas a resolver, y los lineamientos e iniciativas estratégicas para alcanzar el escenario meta. Se profundiza en la descripción de los escenarios meta acordados en el proceso.

El escenario meta es el escenario deseado acordado por los participantes del taller. Se construye en base a un análisis morfológico estructurado por dos ejes resultantes del diagnóstico prospectivo.



# 1 INTEGRACIÓN METROPOLITANA

ESCENARIO ACTUAL	PROBLEMAS DEL ESCENARIO ACTUAL	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	ESCENARIO META
Ausencia de coordinación en la gestión	Fragmentación institucional	LE1: Servicios metropolitanos de excelencia	IE1.1: Institucionalidad de servicios metropolitanos	Coordinación metropolitana
	Recursos financieros limitados		IE1.2: Instrumentos innovadores de financiamiento de la gestión metropolitana	
	Lógicas de gestión autónomas		IE1.3: Centro de formación y planeamiento metropolitano	
	Actores con potencial poder de veto	LE2: Gobernanza metropolitana	IE1.4: Sistemas de información + automatización de la gestión	
	Baja conciencia metropolitana		IE2.1: Plan de Gobierno Abierto Metropolitano	



## DESCRIPCIÓN DEL ESCENARIO META: "COORDINACIÓN METROPOLITANA"

Este escenario se caracteriza por una construcción normativa en clave metropolitana y de canales de interacción que favorecen la integración y la elaboración de políticas. Existe normativa que permite normalizar la gestión, en el sentido de que la misma conforma un plan/es de gestión metropolitano. A su vez, estos planes promueven la interacción de los actores. Complementariamente, se destinan recursos técnicos y financieros, con compromisos presupuestales definidos entre los distintos actores para atender estas iniciativas conjuntas.

El escenario se cristaliza en acuerdos temáticos más variados y profundos sobre los asuntos metropolitanos en temas como transporte, gestión de residuos u ordenamiento territorial, entre otros.

Ello se refleja también en la consolidación de una nueva institucionalidad de gestión, que puede implicar desde una unidad central integral a unidades o áreas de trabajo con enfoques metropolitanos específicos, en algunos casos, pudiendo llegar a agencias de gestión sectorial (ej. Unidades metropolitanas de transporte). A su vez, sustentados en el desarrollo e interconexión de sistemas de información generales y sectoriales. Ello se complementa con una concertación territorial sobre temas específicos y consolidación de redes de trabajo locales, asociadas a la incorporación en el proceso de actores con intereses particulares. A su vez, las personas residentes identifican la creación de una gobernanza de los servicios públicos integrados.

## 2 BAHÍA DE MONTEVIDEO PUERTA ABIERTA A LA REGIÓN

ESCENARIO ACTUAL	PROBLEMAS DEL ESCENARIO ACTUAL	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	ESCENARIO META
Contradictorio y degradado	Falta de coordinación, de relacionamiento y dificultades en el cumplimiento de acuerdos	LE1: Nueva gobernanza territorial	IE1.1: Implementación de las nuevas instituciones de la Bahía	Nueva institucionalidad y armonía
	Problemas de compatibilidad entre actividades		IE1.2: Plan de Desarrollo de la Bahía	
	Carencias en la optimización del espacio			
	Falta de concreción en los proyectos			
	Falta de áreas extraportuarios para satisfacer la demanda logística		IE1.3: Organización promotora de proyectos de la bahía y sus áreas extraportuarias	
	Falta de infraestructuras que acompañen el desarrollo económico (ej. Punta de Sayago)			
	Falta de identidad de la población respecto a la bahía y al puerto	LE2: Desarrollo sinérgico de la bahía	IE2.1: Infraestructuras de soporte para las actividades económicas	
	Dificultades para alcanzar el modelo de equilibrio socio-territorial		IE2.2: Revalorización y recalificación socio-territorial de la Bahía	
	Dificultades para lograr la revalorización, recalificación urbana y la densificación residencial			
	Actividad turística poco desarrollada en la bahía	LE3: Calidad ambiental de la bahía	IE2.3: Plan "Bahía destino turístico"	
	Falta de gestión ambiental integrada		IE3.1: Plan de Gestión del Espacio Costero	
	Problemas en anticipar los efectos del cambio climático			

## DESCRIPCIÓN DEL ESCENARIO META: “NUEVA INSTITUCIONALIDAD Y ARMONÍA”

En este escenario se considera la existencia de terminales de aguas profundas en Brasil, no porque sea un escenario deseable para el país, sino porque se entendió que constituye la situación más probable. En una primera etapa el puerto de Montevideo se desarrolla como hub regional profundizando su calado a 14 metros y llevando adelante la construcción del Puerto Logístico en Punta de Sayago, para convertirse luego en puerto alimentador una vez queden operativas las terminales de aguas profundas regionales.

En el escenario meta se profundizan los vínculos entre los actores mediante nuevas instituciones (entendidas éstas como acuerdos, reglas, normas y leyes) lo que hace posible la construcción de una mirada común de largo plazo, un accionar coordinado, la construcción de un Plan de Desarrollo para la Bahía y la formación de una “Organización Promotora” de los proyectos, la cual viabiliza la concreción de éstos a través de la búsqueda de interesados, el diseño de estructuras financieras adecuadas y el dinamismo de la gestión.

En ese contexto se concretan proyectos urbano-residenciales que recalifican y densifican las áreas deprimidas del ámbito, contribuyendo al equilibrio socio-territorial y ambiental del

mismo. Por otro lado, el desarrollo de Punta de Sayago, el Smart Port que optimiza los usos del recinto portuario y la reestructura de espacios de otros actores de la bahía, permiten una disminución en la tensión territorial por la utilización de dicho territorio, asimismo en la periferia urbana se viabilizan áreas extraportuarias, dotándolas de la infraestructura adecuada.

Otra característica de este escenario: se ha logrado una bahía limpia a través del manejo costero integrado, gestión por cuencas, entre otros proyectos. Por otra parte, se mejoran los servicios de salud, educación, se desarrollan programas de integración social, formación laboral y cambio cultural que apuntan a una mejora de la convivencia e igualdad de oportunidades, especialmente para la población más vulnerable. Además, se fortalece la identidad de la bahía, recuperando el acceso al borde costero, y poniendo de manifiesto los valores patrimoniales, paisajísticos y ambientales, creándose nuevos atractivos (espacios públicos de calidad, Port Center, etc.), lo que convierte este territorio en un atractor para un turismo accesible y diverso tanto a nivel internacional como local, visibilizando este ámbito como espacio para el disfrute de todos y todas.

### 3 TRANSFORMACIÓN DE LA MATRIZ PRODUCTIVA

ESCENARIO ACTUAL	PROBLEMAS DEL ESCENARIO ACTUAL	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	ESCENARIO META
Heterogeneidad estructural y progreso técnico	Estructura productiva es heterogénea estructuralmente, con débil incorporación de conocimiento tecnológico	LE1: Fomento a sectores intensivos en conocimientos	IE1.1: Promoción de la economía circular	Nuevos modelos productivos consolidados
	Escasa inversión en ciencia, tecnología e innovación		IE1.2: Promoción de las industrias creativas	
	Débil articulación y sinergias entre diversos actores del SNI como la academia, el sector público y el privado		IE1.3: Promoción de logística urbana de última milla	
	Desarticulación entre oferta y demanda de trabajo por formación		IE1.4: Transformación digital: economía colaborativa en plataforma MVD Inteligente	
	Automatización y futuro del trabajo	LE2: Fomento a la ciencia, tecnología e innovación	IE2.1: Consorcios de innovación metropolitanos	
	Desigualdad socio-económica y discriminación en el mercado laboral	LE3: Territorialización de políticas de empleo y formación	IE3.1: Promoción reconversión laboral (desarrollo habilidades y formación profesional) en el contexto de cambio tecnológico	
	Escasos efectos de las economías de aglomeración		IE3.2: Incorporación de la perspectiva de género en empresas privadas	
		LE4: Fomento a la aglomeración productiva	IE4.1: Clúster industrial del cannabis	
		IE4.2: Cadenas de valor agroalimentarias sostenibles		

## **DESCRIPCIÓN DEL ESCENARIO META: “NUEVOS MODELOS PRODUCTIVOS CONSOLIDADOS” E “INTERCONEXIONES CIRCULARES”**

El escenario meta del tema 3 denominado “Nuevos modelos productivos consolidados” se logra tras un recorrido que pasa por un anterior escenario titulado “Interconexiones circulares”. En este último, las empresas han interiorizado la dimensión ambiental en sus procesos al mismo tiempo que las actividades económicas ligadas al medio ambiente se posicionan como un sector clave con impacto sobre el resto de los sectores productivos. La educación ha dado un salto cualitativo en cuanto a calidad y acceso, de la mano de las plataformas digitales y con fuerte énfasis en la formación dual. Sin embargo, aún no se han alcanzado los niveles deseados de acceso a la educación superior. Además, la política pública comienza a incorporar de forma sistémica un enfoque territorial.

En el escenario meta de “Nuevos modelos productivos consolidados” existe un Sistema Nacional de Innovación robusto, con incentivos claros a la innovación y con una articulación entre los actores que lo componen. La región metropolitana se consolida como referente en economía circular y la economía colaborativa. En este sentido, existe una incorporación generalizada en todos los sectores de la economía en la centralidad del cuidado del medio ambiente, adaptándose los procesos productivos desde las etapas de diseño hasta de producción y comercialización. El continuo avance tecnológico se introduce en la matriz productiva, en donde fenómenos como la internet de las cosas (IoT por sus siglas en inglés), el big data y la inteligencia artificial -entre

otros- contribuyen a una mayor digitalización de los procesos productivos.

La matriz productiva se encuentra diversificada con una fuerte presencia de sectores dinámicos y transversales. Ello contribuye a reducir la heterogeneidad estructural.

En relación a la aglomeración productiva en el territorio, se fortalecen los polos existentes y surgen nuevas aglomeraciones sectoriales, algunas de las cuales son referencia en la región y atraen mano de obra calificada. A su vez, estas aglomeraciones fomentan el desarrollo de iniciativas locales, capacitando trabajadores y trabajadoras de los territorios generando sinergias locales. A esto se le agrega una mirada de complementariedad y asociativismo al interior de los polos y entre ellos, desarrollándose así sólidos encadenamientos productivos.

Se logra en este escenario una drástica reducción de las desigualdades en el mercado laboral. La brecha salarial por género se reduce casi al máximo así como las situaciones de discriminación y acoso hacia mujeres. También existen importantes mejoras en el ingreso de otras poblaciones al mercado laboral como los y las jóvenes y las personas en situaciones de discapacidad, logrando la conformación de un mercado laboral que conjuga productividad con inclusión.

## 4 TRANSFORMACIÓN CULTURAL Y PARTICIPACIÓN

ESCENARIO ACTUAL	PROBLEMAS DEL ESCENARIO ACTUAL	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	ESCENARIO META
Tensión entre escenarios 1, 2, 5 y 6	Políticas de participación ciudadanas insuficientes	LE1: Participación ciudadana como plataforma	IE1.1: Montevideo Participa	Fuerte crecimiento social basado en aspectos socio-culturales
	Múltiples desigualdades (económicas, raciales, de género, etc)	LE2: Igualdad y convivencia como plataforma	IE1.2: Montevideo igualitaria	
	Fragmentación social y deterioro del diálogo y reconocimiento		IE2.2: Montevideo convive	
	Concentración de poder y recursos	LE3: Cultura y derechos como plataforma	IE3.1: Montevideo ciudad de derechos y libertades	
			IE3.2: Montevideo capital mundial de la cultura	

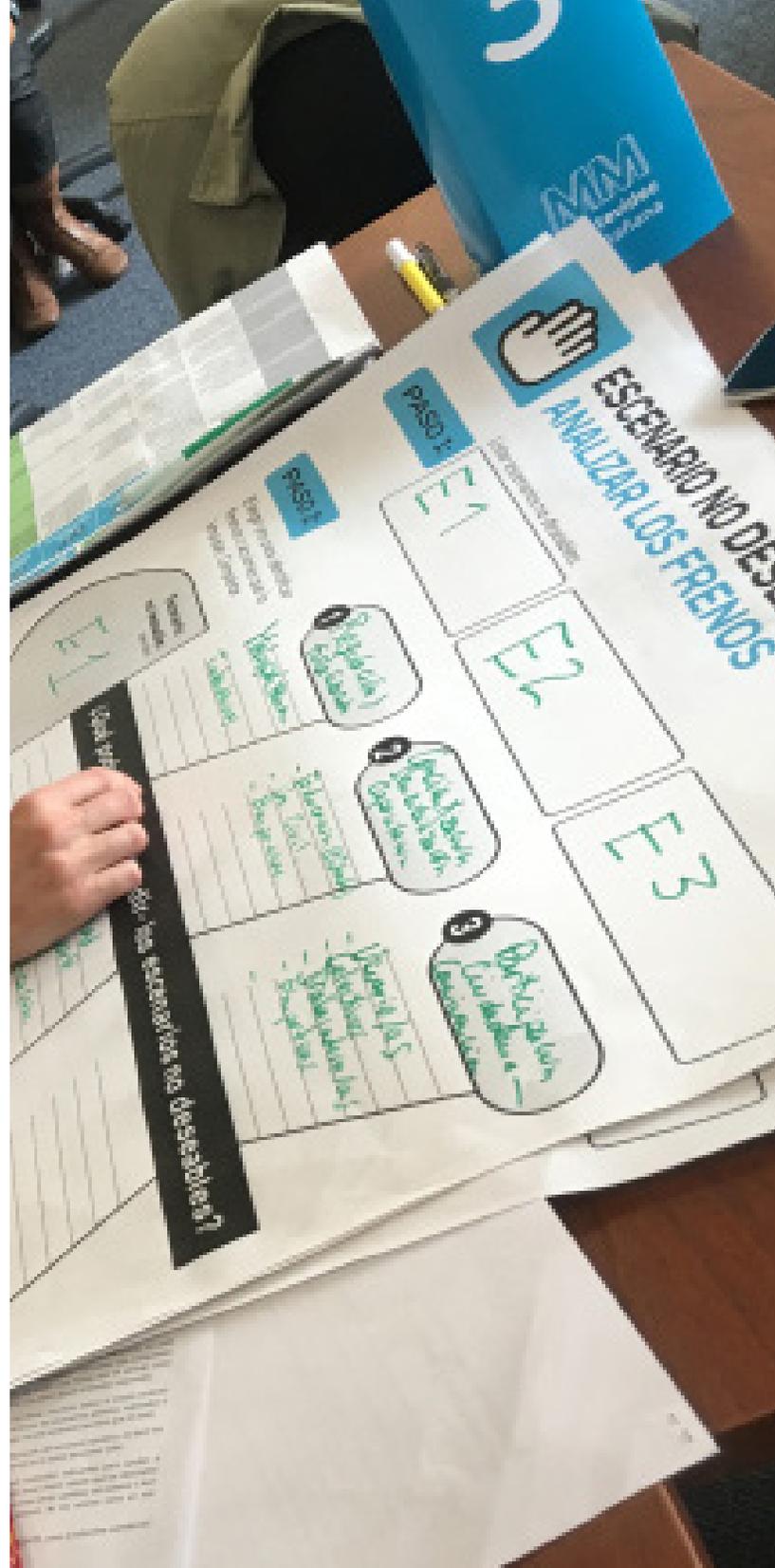
## DESCRIPCIÓN DEL ESCENARIO META: "FUERTE CRECIMIENTO BASADO EN ASPECTOS SOCIALES Y CULTURALES"

Este escenario implica una estrategia de desarrollo con perspectiva social y ambiental, que permite modificar la matriz productiva y tiende progresivamente hacia una desmercantilización de los cuidados, los servicios y las relaciones sociales en general, así como al fortalecimiento de las políticas universales.

Sobre esa plataforma, en este escenario los procesos de interacción con otros se vuelven virtuosos, e implican una auténtica cercanía a la diferencia, acompañada de un incremento de la inmigración y de un Estado y una sociedad que apuestan fuertemente a la convivencia, con apertura a lo nuevo y sin ánimo censor, propiciando una legitimación de los actores creativos. Adquieren también un papel central las nuevas generaciones, con una apuesta a la juventud y una ampliación de la idea de ciudadanía, incluyendo a la niñez.

El futuro implicará procesos difíciles de vislumbrar, por poner un ejemplo la inteligencia artificial. Este escenario implica uruguayos/as abiertos a aceptar innovación y cambios, un fuerte aumento del tiempo libre y prioridades en las personas y una amplia participación social: los ámbitos de participación institucionalizada empiezan a tener mayor articulación interinstitucional, diversificación temática, movilidad de participantes, crecen en calidad en el marco de cambios tecnológicos y en general, en las formas de democracia. Por su parte, se fortalece la incidencia y el potencial creativo de las organizaciones sociales, aumentando además la importancia de las redes y nuevas formas de articulación.

En conjunto, el Estado y la sociedad, toman como plataforma la producción cultural para un desarrollo social y nacional con independencia del vaivén político. Logran llevar a Montevideo a ser una ciudad de referencia global en materia cultural (como lo han sido tanto Medellín como Bilbao).



## 5 HÁBITAT, INTEGRACIÓN SOCIOTERRITORIAL Y DERECHO A LA CIUDAD

ESCENARIO ACTUAL	PROBLEMAS DEL ESCENARIO ACTUAL	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	ESCENARIO META
Políticas fragmentadas y desigualdad	Desigualdad y fragmentación socio-urbana	Montevideo urbanizada y accesible	Ciudad compacta, integrada y con buenas calidades urbanas	Integración socio-territorial y equidad
	Acceso y permanencia al suelo y vivienda		Laboratorio de innovación en materia de diseño urbano-habitacional de calidad, inclusivo y sostenible	
	Precariedad del hábitat	Políticas y acciones integrales, participativas, redistributivas y sostenibles	Unidades estratégicas de planificación y gestión socio-económico territorial	
	Inequidades educativo-laborales		Equidad de oportunidades socio-económicas y educativas desde el inicio de la vida	
	Políticas públicas y acciones fragmentadas	Redefinir competencias entre niveles de gobierno y reasignación presupuestal	Fortalecimiento de la articulación y la gobernanza multinivel	
	Debilidades de coordinación + escasez de recursos			

## DESCRIPCIÓN DEL ESCENARIO META: “INTEGRACIÓN SOCIO-TERRITORIAL Y EQUIDAD”

Existe integración socio-residencial, la fragmentación territorial se ha revertido. El régimen de acceso al suelo no responde a las demandas del mercado, sino que se basa fundamentalmente en la perspectiva de derecho a la ciudad de la población que habita Montevideo. Se generan mecanismos de redistribución patrimonial con estos objetivos.

Se implementan políticas habitacionales integrales, no estratificadas, que incorporan los aprendizajes de las evaluaciones de sus propios impactos en términos de integración-segregación territorial. Existe una diversificación de instrumentos de acceso y permanencia al hábitat que llega a todos los sectores sociales. Las políticas urbanas y habitacionales modificaron la composición de las zonas centrales, intermedias y periféricas. Se generan incentivos para que sectores de altos ingresos se localicen en la ciudad intermedia y periférica, con fuerte regulación de los barrios privados. Asimismo, las políticas públicas no instalan a los sectores de menores ingresos en la periferia de la ciudad. Se destruyeron algunos de los complejos habitacionales degradados de la ciudad re-convirtiéndolos en espacio público de alta calidad urbano-arquitectónica, con la reconfiguración de sus referencias simbólicas. La estética de los territorios y su democratización se incorpora como uno de los componentes principales de las políticas urbanas.

Se mejoró la redistribución de obra pública y su mantenimiento, con una mayor articulación (no sectorializada) que se traduce en una fuerte mejora en la dotación urbana y su redistribución en la ciudad, resultado de una intervención participativa con anclaje territorial. Las políticas de movilidad, eficientes e inclusivas, son clave en esta estrategia la transformación urbana. El acceso a servicios de primer nivel se ha democratizado en los territorios, especialmente lo que refiere a equipamientos en educación, cultura y salud. Se institucionaliza la Renta básica universal como garante de condiciones mínimas de oportunidades para toda la población. Se abandonaron las políticas focalizadas en población pobre (gestión de la pobreza), promoviéndose políticas universales, fomentando la equidad. En ese contexto, se eliminan los estigmas y las brechas simbólicas entre los distintos grupos socioeconómicos, en base a la igualdad efectiva de oportunidades sociales y a una política educativa en clave de diversidad.

Los centros educativos constituyen ámbitos de integración social, con participación de población con perfiles socio-económicos diversos, que aumentan el capital social reduciendo la segregación educativa y la desigualdad futura. Asimismo, se generan cambios en el sistema educativo ajustados a los nuevos desafíos, de carácter flexible y con foco en enseñar a aprender. Se establece un sistema educativo obligatorio con base mínima de 12 años.

## 6 GESTIÓN INTEGRAL DE RESIDUOS

ESCENARIO ACTUAL	PROBLEMAS DEL ESCENARIO ACTUAL	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	ESCENARIO META
Tímido avance regulatorio sin impactos significativos	Bajas tasas de recuperación de materiales	LE1: Reducción de residuos destinados a la disposición final	IE1.1: Circularidad de residuos de obra civil	Cultura circular
	Poco presupuesto para estrategias de economía circular		IE1.2: Valorización de residuos orgánicos	
	Campañas de comunicación y educación ambiental ineficaces e insuficientes		IE2.1: Gestión Integral de Residuos (GIR) en la Cuenca del Pantanos	
	Bajo involucramiento ciudadano y corresponsabilidad			
	Regulación que no ha logrado modificar las bases del sistema de generación y gestión de los residuos	LE2: Desarrollo de modelos de Gestión Integral de Residuos (GIR)	IE2.2: Hacia un nuevo modelo de Gestión Integral de Residuos (GIR) para Montevideo y el Área Metropolitana	
	Altos niveles de informalidad y vulnerabilidad en la cadena de recuperación de materiales		IE2.3: Empleos verdes en la Gestión Integral de Residuos (GIR) de Montevideo	
	Insuficiente coordinación y articulación entre los actores			

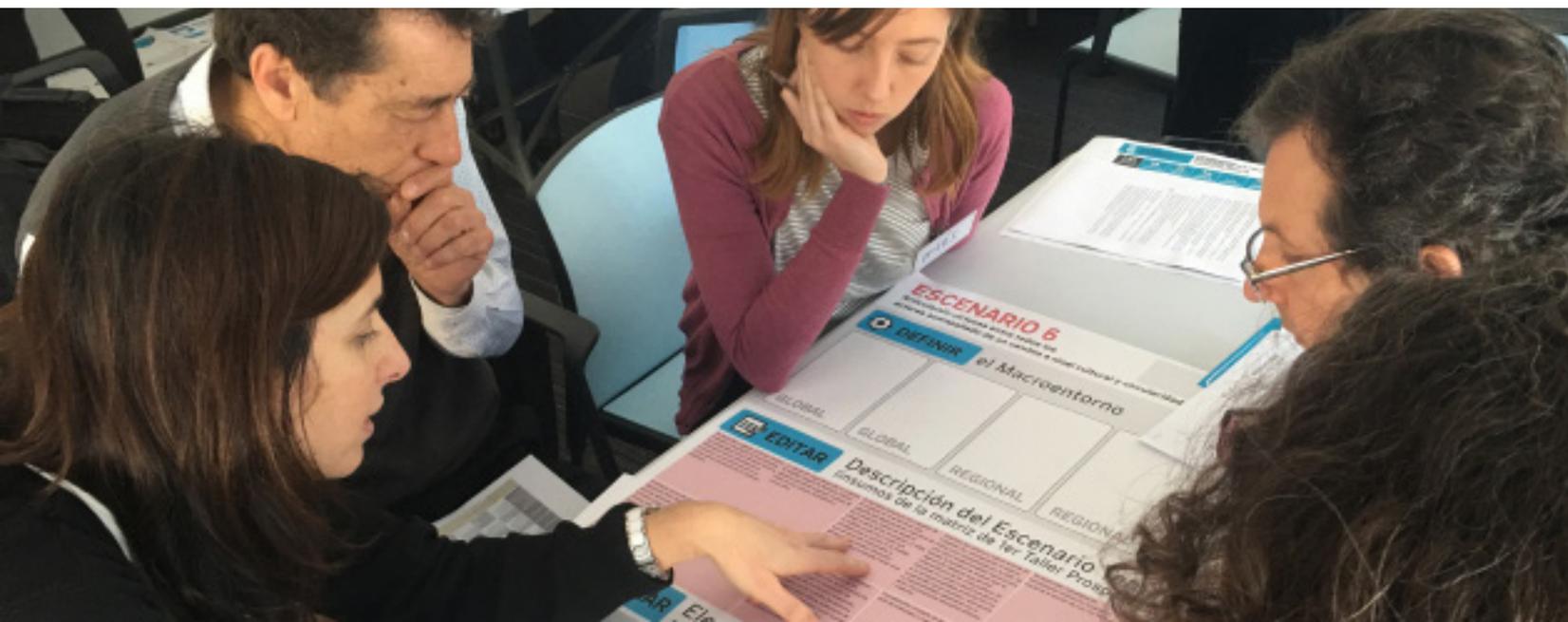
## DESCRIPCIÓN DEL ESCENARIO META: "CULTURA CIRCULAR"

Supone una relación virtuosa entre modelo de producción/ consumo y circularidad de materiales e implica el desarrollo de un sistema de Gestión Integral de Residuos Sólidos (GIRS) eficiente, acorde a la regulación vigente. Hay una perfecta implementación de los principios de Responsabilidad Extendida del Productor/Productora y la normativa apunta a un mayor aprovechamiento de los residuos orgánicos. Se desarrolla un cambio cultural orientado a la corresponsabilidad, poniendo foco en el generador de los residuos, asumiendo éste su responsabilidad cabalmente con el apoyo de programas socioeducativos. La GIRS se trabaja a partir de una visión que responsabiliza al generador del residuo.

Se minimiza la generación de residuos en la medida que cumplen el rol de productos o materiales desde el

diseño de productos y procesos. La circularidad en su máxima expresión, ya que desde su diseño se incorpora la valorización. Se regula la obsolescencia programada y se dan cambios en los procesos de consumo. Nuevas tecnologías a nivel domiciliario permiten valorizar in situ gran parte de los residuos domésticos. Se incorporan estrategias efectivas y eficientes de economía circular gracias a un marco legal certero en la materia.

Se reduce a menos del 20% el volumen de residuos con destino a disposición final en relación al nivel del año 2018. Se consigue desarrollar un complejo de valorización integral de residuos junto a un Sitio de Disposición Final de residuos metropolitano cogestionado por los departamentos involucrados. Se logra formalizar a los clasificadores de forma inclusiva en el sector de la gestión de residuos.



## 7 CONECTIVIDAD MOVILIDAD SOSTENIBLE

ESCENARIO ACTUAL	PROBLEMAS DEL ESCENARIO ACTUAL	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	ESCENARIO META
Débil coordinación. Preferencia por el transporte particular.	Preferencia por el transporte particular por sobre opciones colectivas	LE1: Movilidad activa	IE1.1: Circuito interconectado de ciclovías	Movilidad sostenible
			IE1.2: Circuitos peatonales	
			IE1.3: Favorecer la intermodalidad	
	Infraestructura vial fuertemente tensionada	LE2: Infraestructura para la movilidad sostenible	IE2.1: Transporte masivo colectivo sostenible en ciertos recorridos estratégicos	
			IE2.2: Transición hacia la electromovilidad	
	Compartimentación departamental de la gestión del Sistema	LE3: Gobernanza y gestión del sistema de movilidad	IE3.1: Creación de autoridad metropolitana	
			IE3.2: Estrategia para el transporte a escala metropolitana	
	Expansión de la Mancha Urbana	LE4: Ordenamiento territorial	IE4.1: Sistema de instrumentos de gestión del suelo	
			IE4.2: Recuperación de fincas abandonadas	
			IE4.3: Revalorización de centralidades urbanas	

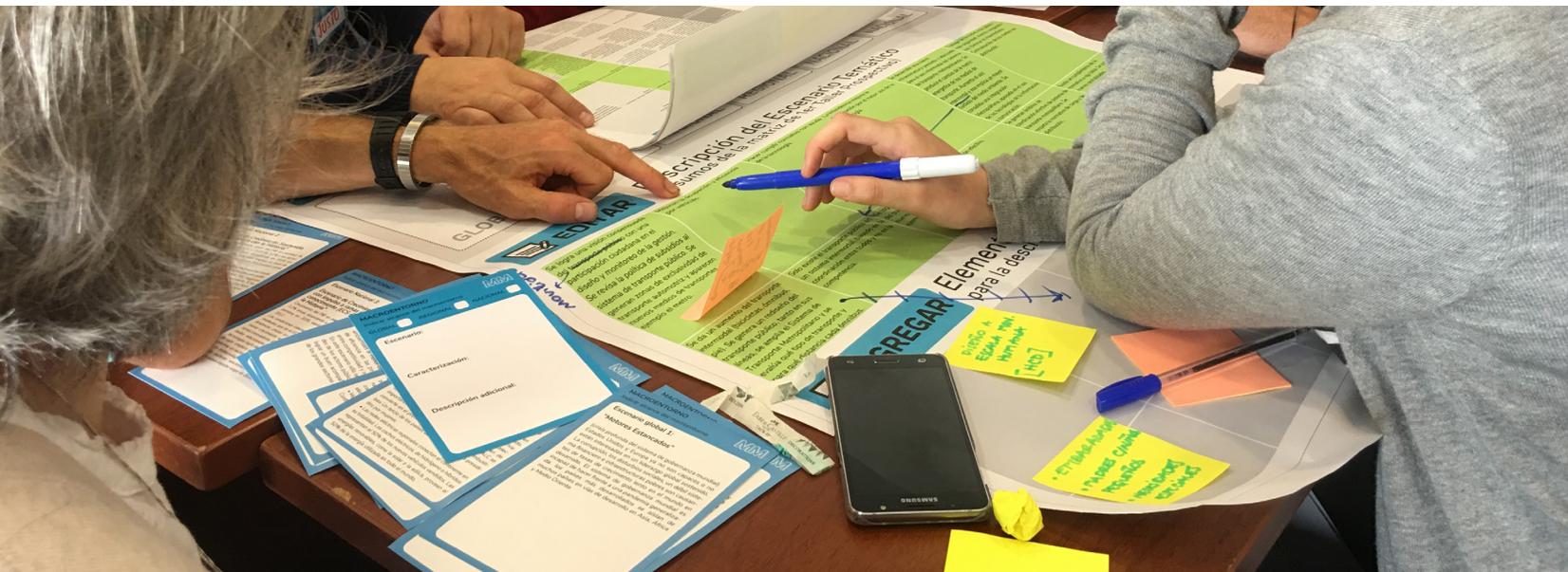
## DESCRIPCIÓN DEL ESCENARIO META: "SISTEMA METROPOLITANO DE TRANSPORTE Y SUSTENTABILIDAD AMBIENTAL"

Se producen cambios radicales en la gestión del transporte metropolitano, a través de la generación de arreglos institucionales supradepartamentales que involucran a los gobiernos departamentales y al gobierno nacional. Esta nueva autoridad metropolitana con su correspondiente correlato normativo, permite la gestión eficiente del sistema de transporte metropolitano.

El transporte es público y limpio. Existen redes eficientes de transporte público, las ciclovías están fortalecidas, existe peatonalización selectiva de calles y espacios, y la conexión intermodal entre los diferentes sistemas de transporte. Se considera además la promoción de ejes cívicos para reorientar la red de tránsito incorporando a las y los ciudadanos de a pie como protagonista de los desplazamientos, y así favorecer las nuevas formas de movilidad y nuevas centralidades o centros urbanos intermedios. Montevideo es de la gente y ya no del automóvil.

El uso del suelo está armonizado con la movilidad y se asegura que se maximiza el acceso de su población a los trabajos, escuelas, hospitales y parques. Esto mediante el uso de estrategias de movilidad sostenible que promuevan: (i) la reducción de las distancias de desplazamiento necesarias de acceso; (ii) el uso de modos sostenibles como el transporte público y los no motorizados, y el menor uso del auto privado; y, (iii) el uso de fuentes de energía o combustibles más limpios.

Se consolida una masiva introducción de vehículos eléctricos para usos productivos, logísticos, transporte de pasajeros y particulares. Todos estos procesos redundan en una consolidación del cambio de la matriz energética, de la mejora del medio ambiente y sobre los comportamientos y demandas de movilidad de la población.





# LAS CUATRO CLAVES PARA EL DESARROLLO

Las cuatro claves sintetizan los aspectos que surgen como estructurantes para pensar el Montevideo del Mañana. Son aspectos que aparecen en la caracterización de los respectivos diagnósticos prospectivos, definición de los escenarios meta y los lineamientos e iniciativas estratégicas. Indudablemente conformarán la columna vertebral del trabajo inmediato. Se trata de factores con un potencial estructurante en la concepción, el diseño y la implementación de una estrategia de Desarrollo departamental en el largo plazo y para la priorización y selección de iniciativas de un Plan de Desarrollo Departamental.

## **Estas cuatro claves son:**

- > el territorio y la población
- > la cultura
- > la gobernanza, instituciones, democracia y participación
- > la transformación de la matriz productiva

# EL TERRITORIO Y LA POBLACIÓN

Pensar el Montevideo del Mañana supone múltiples escenarios territoriales y poblacionales.

Montevideo es una bahía, que canaliza una buena parte de la producción nacional hacia la economía mundial y absorbe buena parte de las importaciones de bienes, además de ser un centro regional de tránsito y trasbordo de mercaderías. También es un componente importante de circuito regional de transporte de pasajeros.

Montevideo es una capital administrativa y una urbe productiva y cultural. La aglomeración urbana trasciende los límites departamentales.

Montevideo forma parte de un arco del litoral Sur y Oeste, que, a su vez, se despliega fuera del territorio nacional, en el llamado Diamante del Plata, que incluye Buenos Aires, Rosario y sus áreas metropolitanas. La canalización del transporte de bienes desde el Norte del país abre posibilidades de expansión de la mancha urbana en esa dirección.

Montevideo del Mañana despliega una articulación virtuosa entre estas dimensiones.

Montevideo es muchos Montevideos:

- > es una bahía-puerto que canaliza producción,
- > es centro regional de tránsito y trasbordo de mercancías y personas,
- > es capital administrativa; es urbe productiva, cultural y de servicios,
- > es una aglomeración urbana que ha traspasado los límites departamentales,
- > es parte del arco del litoral Sur Oeste que se extiende en el llamado Diamante del Plata (con Buenos Aires, Rosario y sus áreas metropolitanas).

La ciudadanía montevideana conforma grupos. Si bien existe una tendencia consolidada de mejora de indicadores sociales tanto nacionales como departamentales:

- > persiste una evolución preocupante de violencia basada en género,
- > persisten niveles de desigualdad económica, racial, de género, generacionales configurando exclusión,
- > existe la "ciudad privilegiada o próspera" y la "postergada o excluida",
- > la sociedad está dividida en grupos culturales con dinámicas propias en la ciudad,
- > la migración se ha instalado como un desafío

# LA CULTURA

Los factores culturales -en un sentido amplio- han sido identificados como factor de cambio de los diversos temas abordados en el ejercicio prospectivo. En particular se ha destacado la necesidad de un cambio cultural como condición necesaria en el proceso de construcción de los escenarios meta. Esto sería condición suficiente para caracterizar a la cultura como una dimensión clave en el proceso de planificación estratégica.

Sin embargo, el carácter polisémico del término hace que no sea obvio a qué se refiere estrictamente. Los informes de los diferentes temas utilizan algunos "sufijos" para explicar el alcance del concepto. Así es posible encontrar términos como "cultura institucional", "cultura ambiental", "cultura del diálogo", "cultura emprendedora", "cultura del reciclaje", "cultura individualista", "cultura de la evaluación", "cultura de consumo responsable", "cultura innovadora".

En este informe se define cultura en un sentido antropológico, como el conjunto de valores y maneras de pensar de colectivos y personas, que condicionan su interpretación de la realidad y son, por tanto, base de la configuración de las instituciones formales e informales que contribuyen a la cohesión de la matriz organizativo-institucional.

Un escenario que oriente una convivencia en libertad e igualdad y que favorezca el desarrollo de las potencialidades individuales y colectivas de forma sustentable, es una condición necesaria para dar viabilidad a otros cambios.

Ese cambio debe reflejarse en la matriz organizativa e institucional, permitiendo:

- > promover la conciencia ciudadana sobre el carácter metropolitano de problemas y dinámicas
- > alcanzar mejor coordinación metropolitana
- > abandonar la "cultura del hecho consumado" que conspira contra las coordinaciones
- > establecer nuevas reglas de juego
- > apreciar el valor cultural y testimonial de algunos territorios y su patrimonio
- > promover la identificación de la ciudadanía con el departamento
- > incluir nuevas formas de organización empresarial
- > incluir la innovación en los temas productivos
- > identificar los múltiples ámbitos de generación de conocimiento (no solo los tradicionales)
- > considerar necesarias nuevas formas de regulación del trabajo para garantizar derechos
- > incorporar nuevas pautas de consumo en particular responsables y evitar la economía del derroche
- > superar la aversión al riesgo
- > a la cultura como plataforma para el desarrollo
- > superar la cultura individualista y revertir los procesos de mercantilización
- > entender el residuo como un recurso
- > elegir la movilidad activa
- > priorizar los medios de transporte colectivos sustentables

# LA GOBERNANZA: INSTITUCIONES, DEMOCRACIA Y PARTICIPACIÓN

Los problemas de gobernanza, instituciones, democracia y participación aparecen como claves en la construcción de los escenarios meta de prácticamente todos los temas. Más allá de disímiles contextos en lo que se utiliza el término, resulta relevante señalar que el denominador común es la referencia a la eficacia y a la calidad de la intervención pública, articulando distintos niveles de decisión y acción. También se menciona la necesidad de incorporar a las organizaciones de la sociedad civil y a la propia ciudadanía en los procesos de diseño e implementación de políticas públicas y -en particular- en la selección de los instrumentos idóneos para alcanzar los objetivos. Esta nueva forma de gobernar obliga a pensar en redes de interacción y mecanismos innovadores de participación de los distintos actores. A su vez, se advierte sobre el riesgo de que la creación de estructuras burocráticas agudice el problema de la yuxtaposición de competencias y cometidos, acumulando capas geológicas de institucionalidad.

Los problemas de gobernanza y coordinación interinstitucional atraviesan el conjunto de diagnósticos y nuevas formas de gobernanza, son necesarias en la construcción de los escenarios meta. Los puntos centrales son:

- > alcanzar la eficacia y la calidad de la intervención pública
- > articular distintos niveles de decisión y acción
- > incorporar a las organizaciones de la sociedad civil, a la ciudadanía en los procesos de diseño e implementación de políticas públicas y en la selección de los instrumentos idóneos

La nueva gobernanza, gestión o institucionalidad aparece en todos los temas como escenario meta, lineamiento y/o iniciativa de forma explícita. Se destacan las siguientes ideas:

- > generar proyectos políticos y técnicos
- > crear nueva institucionalidad -coordinaciones y articulaciones virtuosas entre diferentes actores-
- > ensayar nuevos modelos asociativos público-privado
- > fortalecer el sistema nacional de innovación de manera de articular complejos productivos dinámicos en la región metropolitana
- > promover nuevas formas de organización empresarial
- > nutrir la gobernanza institucional con participación social activa
- > gestionar de manera articulada las políticas públicas
- > redistribuir las asignaciones presupuestales en base a la efectivización de derechos
- > potenciar resultados a través de la colaboración en todos los pasos de los procesos de gestión
- > diseñar arreglos institucionales supra departamentales.

# TRANSFORMACIÓN TECNOLÓGICA Y PRODUCTIVA

Una estrategia de desarrollo departamental debe dar respuesta a la pregunta que formuló Roberto Monteverde: “¿de qué vivirá Montevideo?”

Al final del camino, surge de los diversos talleres la interrogante complementaria de: ¿cómo, dónde y entre quiénes se organizará la producción? Esta dimensión es crucial para orientar la planificación de las actividades económicas que darán sustento material a la estrategia de desarrollo departamental. En esta perspectiva resultará clave instrumentar acciones tendientes a fortalecer el denominado “núcleo innovador” (Economía Digital-Industrias Creativas-Economía Circular-Bioeconomía) por sus potencialidades propias en interacción directa con el desarrollo del nuevo paradigma global. Pero también por su carácter invasivo e inductor de productividad en otros sectores “tradicionales”. No cabe duda, que, entre estos últimos, el papel del puerto, la logística y el transporte, el comercio y los servicios públicos, pero también algunas industrias manufactureras (alimentos y bebidas), deberán formar parte del grupo de sectores a atender en una estrategia de desarrollo productivo departamental en clave metropolitana.

La transformación de la matriz productiva se centra en potenciar el “núcleo innovador” (economía digital, industrias creativas, economía circular, bio-economía); que es a su vez inductor de productividad en otros “sectores tradicionales” (puerto, logística, transporte, comercios, servicios públicos, industrias manufactureras como alimentos y bebidas).

Líneas de acción propuestas deberán abordar temas como:

- > economía circular
- > industrias creativas
- > logística urbana de última milla
- > economía colaborativa en torno a la plataforma Montevideo Inteligente
- > consorcios de innovación metropolitanos
- > reconversión laboral, desarrollo de habilidades y formación profesional en el contexto del cambio tecnológico
- > perspectiva de género en empresas privadas de la región metropolitana
- > aglomeración productiva en el territorio en torno a la industria del cannabis y de las cadenas de valor alimentarias sostenibles





# ESCENARIO META DEPARTAMENTAL

# ESCENARIO META DEPARTAMENTAL

Montevideo garantiza el disfrute pleno de derechos a su ciudadanía en un adecuado equilibrio socio- territorial. Los montevideanos y montevideanas se identifican como un colectivo diverso y plural en el que el reconocimiento al otro constituye la base para el desarrollo.

El departamento lidera una matriz productiva diversificada e innovadora que aprovecha virtuosamente las transformaciones tecnológicas, dialoga armoniosamente con el medio ambiente y los ecosistemas, y traslada sus resultados al bienestar de la ciudadanía.

Esta situación surge de cambios culturales vinculados a pautas de consumo, al cuidado ambiental y a la convivencia, al desarrollo de nuevas estrategias productivas basadas en la innovación, al trabajo colaborativo, a la igualdad de las oportunidades en el punto de partida, a una movilidad colectiva, multimodal y sustentable, al ejercicio de la participación y al éxito en las nuevas formas de gobernanza institucional departamental y metropolitana.

En el plano regional e internacional, Montevideo es reconocida por la aplicación de instrumentos novedosos para resolver temas sociales y productivos, a partir de un eficaz entramado institucional que permite gestionarlos en clave metropolitana.

## CIUDADANÍA, CULTURA Y PARTICIPACIÓN

La ciudadanía montevideana se identifica como un colectivo diverso y plural, en el que el reconocimiento al otro constituye la base del desarrollo personal y colectivo. Esta configuración de las relaciones sociales potencia las capacidades y destrezas, generando espacios de creación de cultura innovadora y democrática. La sociedad de este siglo es permeable a los cambios y a la posibilidad de disfrutar más tiempo libre de calidad. Las políticas públicas son universales; ponen el foco en las personas y en la cultura del cambio, especialmente en los cuidados y los servicios personales, permitiendo la participación de todas las personas adultas en el mercado de trabajo, compatibilizando la vida productiva y reproductiva. De este modo se garantiza el ejercicio de los derechos de toda la ciudadanía, particularmente en relación a la igualdad de género.

En las décadas pasadas se produjeron transformaciones culturales vinculadas a pautas de consumo responsable, al trabajo colaborativo, a la participación y a nuevas formas de gobernanza departamental y metropolitana. El sistema nacional de investigación y formación, junto con la academia, la sociedad civil, las y los trabajadores y las empresas, ensayan nuevas economías que atienden las dimensiones sociales y ambientales.

## HÁBITAT Y CONVIVENCIA

En sintonía con los acuerdos internacionales de Hábitat, el Estado interviene y regula para garantizar el acceso al suelo y a la vivienda, con el desarrollo de programas diversificados, apoyados en la cooperación público-privada. En el área urbana se densificaron las zonas centrales e intermedias y se

consolidaron las áreas periféricas, diseñando áreas residenciales que integran espacios públicos de calidad. A partir de la aplicación de estas políticas, se lograron avances sustantivos en el desarrollo y la convivencia.

## LA PRODUCCIÓN Y EL TRABAJO

El desarrollo de nuevos modelos productivos dinámicos basados en la innovación, con una fuerte presencia de la economía circular, centrada en las tecnologías de la información y en las industrias creativas, consolidan una matriz productiva diversificada, resultando en nuevas formas de trabajo, flexible y a distancia, y oportunidades laborales de calidad que contribuyen a disminuir brechas de desigualdad en el mercado de trabajo. A escala metropolitana se destacan los polos tecnológicos y productivos, que articulan sus requerimientos con la educación permanente. El sistema productivo contribuye al empoderamiento de la mujer.

## GOBERNANZA Y GESTIÓN DE SERVICIOS

Los cambios culturales amparados en el enfoque sustentable han incorporado estrategias de reducción de residuos, en el marco de una nueva legislación. Disminuyó drásticamente el volumen con destino a disposición final, manteniéndose la meta de llegar a "residuo cero". Éstos también han alentado una amplia cultura cívica orientada a la convivencia, la tolerancia y la integración tanto social como con el entorno natural.

El transporte público metropolitano se destaca por su eficiencia y calidad de servicio, resultado de arreglos institucionales supradepartamentales. La electromovilidad ha ganado terreno, y el transporte público multimodal continúa desplazando las opciones individuales.

La organización del Estado incluye nuevas figuras, como los consorcios metropolitanos y el organismo gestor de la bahía, en coordinación con el primer y el tercer nivel de gobierno, contribuyen a equilibrar los usos portuarios, residenciales, logísticos y productivos, a un adecuado manejo de los ecosistemas, y a gestionar la movilidad colectiva en clave sustentable.

Estas nuevas lógicas se reflejan en el bienestar de la ciudadanía, en la sustentabilidad ambiental y en la proyección nacional e internacional del departamento.

## EL ENTORNO DE LA PLANIFICACIÓN

Mediando el siglo XXI la cultura de la planificación está instalada en Montevideo, así como en todo el país. Se ha institucionalizado el Sistema Nacional de Planificación, vigente desde hace varias décadas, el cual potenció las estrategias nacionales, regionales, metropolitanas y departamentales atendiendo los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS). En este marco de planificación, el Plan de Desarrollo de Montevideo está en sintonía con la Estrategia y el Plan Nacional de Desarrollo.

El proceso de análisis, discusión y síntesis del ejercicio prospectivo en los siete temas abordados puede resumirse en un escenario meta para Montevideo. Se trata de un escenario viable y deseable, que sintetiza el consenso alcanzado entre los y las participantes de los talleres prospectivos. Lo consideramos un punto de partida para la elaboración del Plan de Desarrollo de Montevideo.



# CONSTRUCCIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO



MM

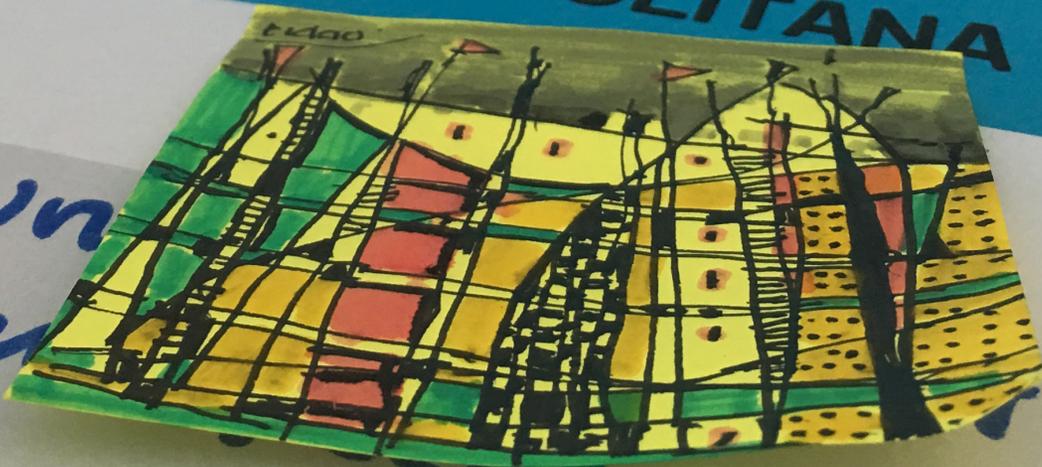
Montevideo  
del mañana

FACILITACIÓN:

*Andrea*

1

# INTEGRACIÓN METROPOLITANA



En ningún  
auto en  
ecimiento

caño

# CONSTRUCCIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO

## ¿CÓMO HAREMOS EL PLAN?

Para la construcción del Plan de Desarrollo de Montevideo contamos con los contenidos generados en el Ciclo Prospectivo, y con contenidos previos que la institución ha acumulado en su historia de planificación. Valoramos enormemente los contenidos de este Ciclo, ya que condensan opiniones y múltiples miradas de los participantes del proceso. La riqueza de las distintas miradas, y el involucramiento y entusiasmo de los actores son el principal soporte, sobre el cual seguiremos involucrando actores y ampliando los círculos de convocatoria.

En esta construcción es relevante la coordinación con la Oficina de Planeamiento y Presupuesto ya que su Dirección de Planificación está elaborando la Estrategia Nacional de Desarrollo. Un trabajo cercano a esta institución permite responder a la interrogante: ¿Qué departamento para qué país?

La IM ha construido una cultura de planificación que se continuará afianzando en las próximas etapas. La experiencia acumulada en el Departamento de Planificación permitirá robustecer procedimientos para involucrar nuevos actores que enriquecerán el Plan de Desarrollo. Serán guiados por el Consejo Consultivo de Montevideo del Mañana y el Equipo de Dirección del proceso, consolidando la continuidad entre el Ciclo Prospectivo y la construcción del Plan de Desarrollo.

Paralelamente a la construcción del Plan de Desarrollo se dará inicio a la implementación de una selección de iniciativas tempranas, de manera de hacer realidad las estrategias acordadas. Así mantenemos el vínculo planificación - acción, tal como se ha planteado en la metodología de planificación estratégica.

Nos espera un gran desafío. Contamos con ustedes para transitar este camino.



# APÉNDICE



Objetivos de la iniciativa

Acuerdo de la iniciativa

Nombre de la iniciativa

INICIATIVA

Diseño de la iniciativa



# PARTICIPANTES DEL CICLO PROSPECTIVO

## Integrantes del Consejo Consultivo

Presidente del Consejo Consultivo: Daniel Martínez, Intendente de Montevideo  
Álvaro García, Director de OPP  
Rodrigo Arim - Roberto Markarian (2018), Rector de la Udelar  
Gimena Urta, Presidenta de la Junta Departamental de Montevideo  
Ana Agostino, Defensora de los vecinos y las vecinas  
Gabriel Otero, Alcalde Municipio A  
Carlos Varela, Alcalde Municipio B  
Susana Rodríguez Calvo, Alcaldesa Municipio C  
Andrés Abt, Alcalde Municipio CH  
Sandra Nedov, Alcaldesa del Municipio D  
Agustín Lescano, Alcalde Municipio E  
Francisco Fleitas, Alcalde Municipio F  
Gastón Silva, Alcalde Municipio G  
Gabriel Murara, Presidente de la Cámara de Industrias del Uruguay  
Julio César Lestido, Presidente de la Cámara Nacional de Comercio y Servicios  
Milton Castellanos, Director del Instituto Cuesta Duarte - Representante del PIT-CNT

## Facultad de Ciencias Sociales, Udelar

**Equipo de coordinación:** Lucía Pittaluga, Luis Bértola, Reto Bertoni,

**Experta en prospectiva:** Cecilia Alemany

**Coordinación logística:** Alejandro Sosa

**Equipos temáticos:** Tema 1: Martín Freigedo, Alejandro Milanesi, Florencia Álvarez, Mayra Fernández ; Tema 2: Inés Huber, Ramiro Rodríguez Buño, Agustín Helal; Tema 3: Stephany Scotto, Lucía Pittaluga , Manuel Adler, Hugo Laguna, Rodrigo Álvarez; Tema 4: Sebastián Aguiar, Malena Montano, Máximo Valdéz, Reto Bertoni, Ricardo Klein, Hernán Cabrera; Tema 5: María del Huerto Delgado, Valentín Trinidad, Florencia Beder, María Fernanda Blanco; Tema 6: Federico Baráibar, María Inés Lado, Carolina Diperna; Tema 7: Santiago Aristoy, Santiago Ventos

## Intendencia de Montevideo

**Equipo de coordinación:** Ramón Méndez, Sharon Recalde, Laura González

**Equipos temáticos:** Tema 1: Alicia Artigas, Alejandro Ramírez, Eleonora Leicht, Carlos Leonczuk, Oscar Caputi; Tema 2: Sharon Recalde, Gabriela Fachola, Elizabeth Villalba, Justo Onandi, Alejandro Ramírez, Jorge Alsina , Gabriela Camps, Cecilia Cuadro, Pablo Sierra, Silvina Canton; Tema 3: Laura González, Gabriela Fachola, Cristina Zubillaga, Magdalena Bessonart, Santiago Armas, Juan Voelker, Ramon Méndez, Alicia Rafaele; Tema 4: Alicia Bisio, Andrés Scagliola, Jorge Márquez, Andrea Apolaro, Ramiro Pallares, Guzmán Robaina, Paulo Pereyra, Alejandro Ramírez, Pablo Balea, Isabel Rodríguez, Rina Piana; Tema 5: Álvaro Trillo, Soledad Mantero, Alba Antúnez, Santiago Armas, Claudia Bracco, Valeria Fontán, Álvaro Paciello, Irene Patrón, Rina Piana, Mario Piazza, Alejandro Ramírez , Alicia Rubini, María Fernanda Villalba, Juan Voelker; Tema 6: Marianela Elizalde, Gabriella Feola, Gabriela Camps, Alicia Rafaele, Jorge Alsina, Gabriela Monestier, Oscar Caputti, Hugo Rea, Pablo Sierra; Tema 7: Roberto Elissalde, Gabriel Pereyra, Fernando Errandonea, Gonzalo Marquez, Justo Onandi, Carolina Romero, Juan Vespa.

## Empresa 3vectores

**Facilitación gráfica:** Giselle Della Mea, Andrea Pérez

## Entrevistados para la elaboración de informes

Alberto Díaz, Ana Rey, Benjamín Liberoff, Claudia Cabal, Cristina Zubillaga, Daniel Arbulo, Edgardo Minteguiaga, Elbio Bos, Emilio Rivero, Enrique Topolansky, Federico Lezama, Fernando López D'Alessandro, Fernando Puntigliano, Gabriel Otero, Gabriela Monestier, Gabriela Rodríguez, Gerardo Marcelli, Guillermo Gonsalves, Isabel Andreoni, José Freitas, José Pedro Pena, Juan Carlos Silva, Juan José Olaizola, Julio Calzada, Leonardo Loureiro, Leonardo Seijo, Lucio Cáceres, Luis Perdomo, María José González Rivas, María José González Rodríguez, María José Iglesias, Mariana Robano, Mariano Arana, Maximiliano Pérez, Miguel Rabosto, Mónica Gómez, Néstor Fernández, Pablo Genta, Pablo Montes, Pablo Seltnerich, Pedro Mosto, Salvador Schelotto, Santiago Armas, Sergio Ashfield, Victoria Havranek.

## Participantes en Ciclo Prospectivo

Tema 1: Adrián Rodríguez, Alberto Quintela, Álvaro Richino, Ana Bentaberri, Analía Bettoni, Andrés Ridaio, Ariel Anion, Carina Di Matteo, Diego García, Diego Guadalupe, Diego Lamas, Diego Luján, Felipe Martín, Fernanda Villalba, Francisco Fleitas, Guillermo Scarlato, Gustavo González, Gustavo Sensión, Jorge Hernández, Meleta Jorge, Juan Bertón, Juan Hernández, Juan Tons, Juan Francisco Vespa, Laura Colombo, Leonardo Herou, Leonardo Moreno, Leticia Mazzini, Luis Garrido, Luis Martínez, Marcelo Fernández, Marcelo Metediera, María De Barbieri, Martín Pardo, Mercedes Medina, Noela Gari, Pablo Mateo, Paul Moizo, Paula Mosera, Rafael Laureiro, Richard Delgado, Ruben Moreno, Santiago Ferrada, Santiago Valverde, Sergio Ashfield, Valentina Cancela, Verónica Pastore, Virginia Varela; Tema 2: Adela Hounie, Alejandra Koch, Alejandro Ramírez, Álvaro Brunini, Ana Rey, Carlos Borrazás, Carlos Varela, Cecilia Cuadro, Claudia Cabal, Cyro Croce, Daniel Christoff, Diego Fynn, Elbio Bos, Elizabeth Villalba, Fabricio Díaz, Facundo Sosa, Federico Bervejillo, Federico Souteras, Fernando Isabella, Fernando López D'Alessandro, Fernando Puntigliano, Gabriel Otero, Gabriela Fachola, Gerardo García, Gerardo Marcelli, Guillermo Jacob, Ignacio Lorenzo, Juan Carlos González Pérez, Juan José Olaizola, Justo Onandi, Karina Larruina, Luis Perdomo, Marcelo Bednarik, María Eugenia Cardozo, María Rosa Roda, Mariana Matto, Mariano Arana, Miguel Rabosto, Mirian Bentancur, Mónica Gómez, Néstor Fernández, Pablo Genta, Pablo Gutiérrez, Pablo Mosto, Pablo Seltnerich, Paula Venturini, Roberto Villarmarzo, Silvia Altmark, Soledad Mantero, Sonia Pagalday, Vanessa Peirano, Virginia Costa; Tema 3: Abigail Puig, Agustín Guerra, Alejandro Ferreira, Álvaro Rak, Andrea Balice, Andreina Moreira, Andrés Dean, Carola Saavedra, Daniel Kefeli, Diego Traverso, Eduardo Manta, Ernesto Etchemendy, Federico Baraibar, Gabriela Fachola, Gabriela Rodríguez, Guillermo Gonsalves, Gustavo Bittencourt, Iliana Santa Marta, Javier Pastorino, Juan Abdala, Julio Filippini, Julio Teijeiro, Laura Márquez, Leonardo Loureiro, Luis Lagaxio, Magela Fuzatti, María José González, María Laura Fernández, Mariela De Giuda, Mercedes Ponce de León, Michelle Snoeck, Natalia Cáceres, Natalia Estoyanoff, Natalia Mamberto, Pablo Balea, Pablo Montes, Paula Cobas, Pedro Mastrangelo, Sabina Sarachaga, Santiago Armas, Silvana Ravía; Tema 4: Alejandro Gortázar, Andrea Apolaro, Begoña Ojeda, Elena Goiriena, Federico Graña, Gabriela Simone, Gerardo Grieco, Gerardo Reyes, Germán, Bidegain, Gissela Previtali, Hernán Cabrera, Hugo

Achugar, Ignacio Martínez, Itzel Ibargoyen, Joaquín Toledo, Jorge Navrátil, Julio Calzada, Laura Prieto, Leonel Rivero, Marcelo Rossal, Mariana Felartigas, Natalia Genta, Natalia Moreira, Pablo Marianovich, Richard Gutiérrez, Roberto Elissalde, Samantha Navarro, Susana Dominzain, Valeria España, Valeria Fontan, Walter Ferreira; Tema 5: Adriana García Espíndola, Alba Antúnez, Alicia Maneiro, Álvaro Echaider, Ana Bajac, Andrea Vignolo, Andrés Passadore, Ariel Ruchansky, Beatriz Rocco, Benjamín Nahoum, Carlos Mendive, Cecilia Lombardo, Cristina Fynn, Daniel Loganido, Daniel Nión, Dante Piazza, Elena Goiriena, Fabiana Castillo, Federico González, Fernanda Villalba, Fernando Filgueira, Gabriela González, Graciela Villar, Gustavo Machado, Irene Patrón, Jack Couriel, Jorge Pazos, Juan Pablo Acerenza, Marcelo Pérez, Marisa Lindner, Pablo Guido, Paula Baleato, Ricardo Fraiman, Salvador Schelloto, Sebastián Ugarte, Sergio Blengio, Susana Camarán, Valeria España, Virginia Varela; Tema 6: Agustín Guerra, Álvaro Escandell, Ana Agostino, Ana Luisa Arocena, Ángela Reyes, Carlos Colacce, Carlos Mikolik, Carlos Ruíz, Chiara Fioretto, Claudia Bracco, Cynthia Lima, Daniel Greif, Diego Banizi, Esteban Charbonnier, Federico Souteras, Fernando Errandonea, Fidel Russo, Florencia Benzano, Florencia Fernández Gabard, Florencia Seré, Gabriel Arancibia, Gabriel Berterreche, Gabriela Camps, Gabriella Feola, Gerardo Monteverde, Germán Castillo, Gimena Bentos, Gustavo Sensión, Hugo Rea, Inés Tiscornia, Jorge Alsina, Jorge Pazos, Jorge Solari, Juan Abdala, Juan Carlos Álvarez, Julio Sosa, Lourdes Gadea, Lucía Delbene, María Schumkler, María del Carmen Gentini, María José González, María José Lombardi, Mariana Robano, Marisol Mallo, Martín Henderson, Néstor Campal, Néstor Sosa, Nicolás Rezzano, Pablo Montes, Pablo Sierra, Pedro Delprato, Raúl Blengio, Rocío Guevara, Sebastián Bajsa, Silvia Dianis, Stephany Scotto, Susana González; Tema 7: Adrián Santos, Ana Agostino, Andrés Alcalá, Carolina Romero, Claudio Vera, Diego Hernández, Eduardo Bergerie, Eduardo Bertiz, Elías Rubinstein, Enrique Cabrera, Facundo Sosa, Fernando Errandonea, Fernando Ronqui, Fernando Schaich, Fiorella Buzeta, Gabriel Balado, Gonzalo Márquez, Ignacio Simón, Javier Taks, Jereon Bois, Juan Carriquiry, Juan Francisco Vespa, Juan José Calvo, Justo Onandi, Luis Perdomo, Marcelo Metediera, Mario De Saa, Mario Vignolo, Matías Pérez, Martín Hansz, Martín Nessi, Martín Piñeyro, Miguel Rabosto, Pablo Inthamoussu, Richard Delgado, Roberto Elissalde, Santiago Álvaro, Sonia Pagalday, Verónica Pastore, Virginia Varela.







**Montevideo**  
del mañana