

# EJE 3: “LA TRANSFORMACIÓN DE LA MATRIZ PRODUCTIVA”



## RELATORÍA TALLER 1

Autor: Rodrigo Alvarez

### Introducción

El siguiente resumen detalla los componentes principales del primer taller prospectivo del tema **“La transformación de la matriz productiva”** correspondiente al Proyecto “Montevideo del Mañana” coordinado por la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de la República y la Intendencia Departamental de Montevideo.

Mediante esta iniciativa, se propone la construcción colectiva de estrategias a largo plazo para el departamento, para lo cual se desarrollará, durante 2018 e inicios de 2019, una serie de actividades que tienen como principales objetivos la elaboración de un diagnóstico prospectivo que de cuenta de la situación actual de Montevideo, la formulación de una Visión de futuro con un horizonte temporal al 2050 y un Plan de Desarrollo con líneas de acción demarcadas y proyectadas al 2030.

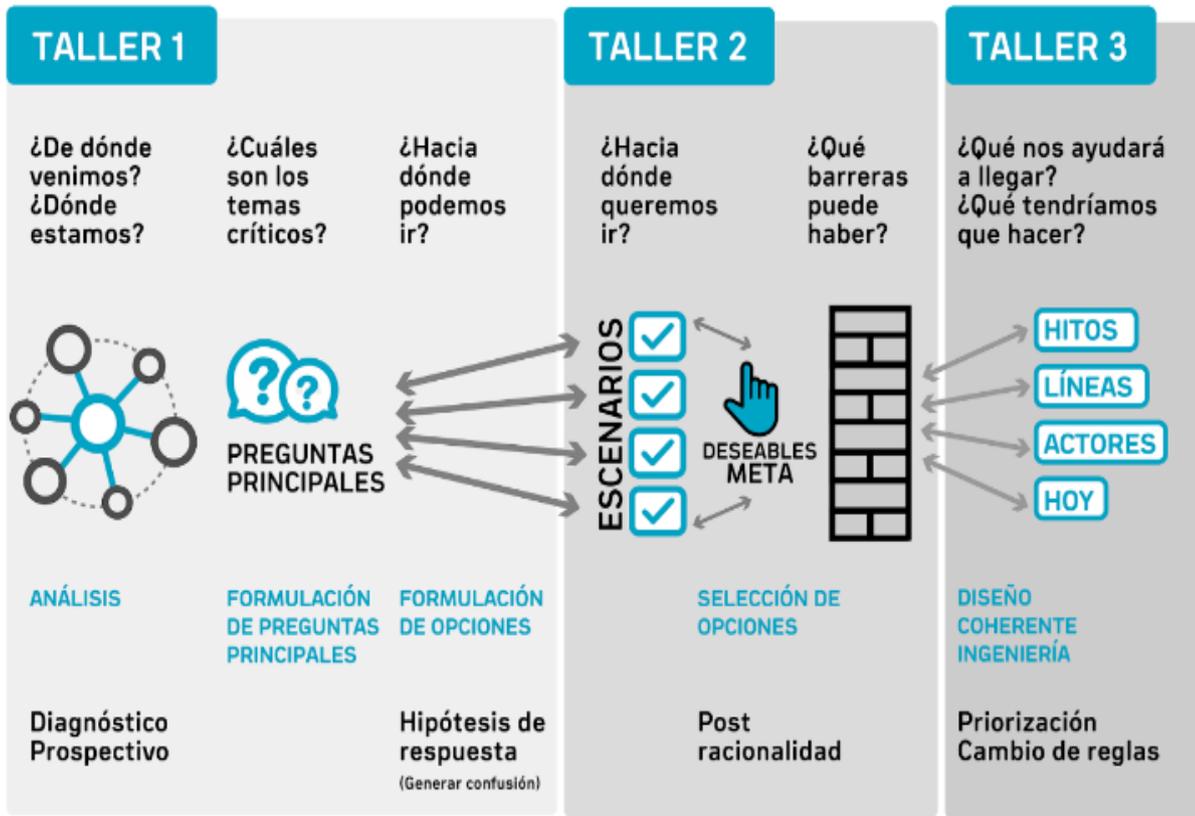
De forma de abordar estos objetivos, se seleccionaron siete ejes temáticos en torno a los cuales, y para cada uno de ellos, se conformó un grupo de investigadores liderados por un experto en la materia, quienes se encargarían de estudiar la temática en profundidad y llevar adelante el proceso prospectivo.

Haciendo un recorrido esquemático por el trabajo realizado previo al primer taller, el grupo investigador junto a su contraparte en la Intendencia, trabajó, por un lado, en la delimitación de la temática a abordar en cada eje, identificando las principales dimensiones, variables y actores que la conforman. Por otro, elaboró un diagnóstico prospectivo que plantea la situación actual de la temática para el departamento de Montevideo y las principales tendencias de las variables consideradas estratégicas para cada tema. Este diagnóstico será pieza fundamental sobre la cual se construirá el resto del proceso.

El tema de estudio para el eje temático de referencia, definido de forma conjunta entre el equipo investigador de la facultad y personal técnico de la intendencia, quedó delimitado de la siguiente manera: *“Los cambios globales en los modos de producción y en las modalidades de trabajo por la aplicación de nuevas tecnologías -en particular las ligadas a la transformación digital y la economía circular- están impulsando la transformación de la matriz productiva, lo que demandará nuevas habilidades y competencias laborales. Hay factores nacionales que inciden sobre esas futuras dinámicas como aspectos demográficos, sociales, culturales, económicos e institucionales. Montevideo no es ajeno a esas transformaciones.”*

Debido a que el proyecto resulta en sí mismo un proceso participativo, el mismo consta de 3 talleres prospectivos que convocan a expertos en la temática. De forma resumida, el primer taller apunta a la identificación de los temas críticos de cada eje y a comenzar a pensar los posibles cambios a futuro. En el segundo, se plantean los escenarios generados a partir de los insumos del taller precedente, para dar lugar a elegir hacia cuál de ellos se quiere ir, identificando a su vez posibles barreras y dinamizadores para alcanzarlos. Por último, en el tercer taller, se trabaja sobre las acciones concretas que se deberían tomar para alcanzar el o los escenarios elegidos. A continuación se muestra figura que esquematiza el proceso de trabajo en los talleres.

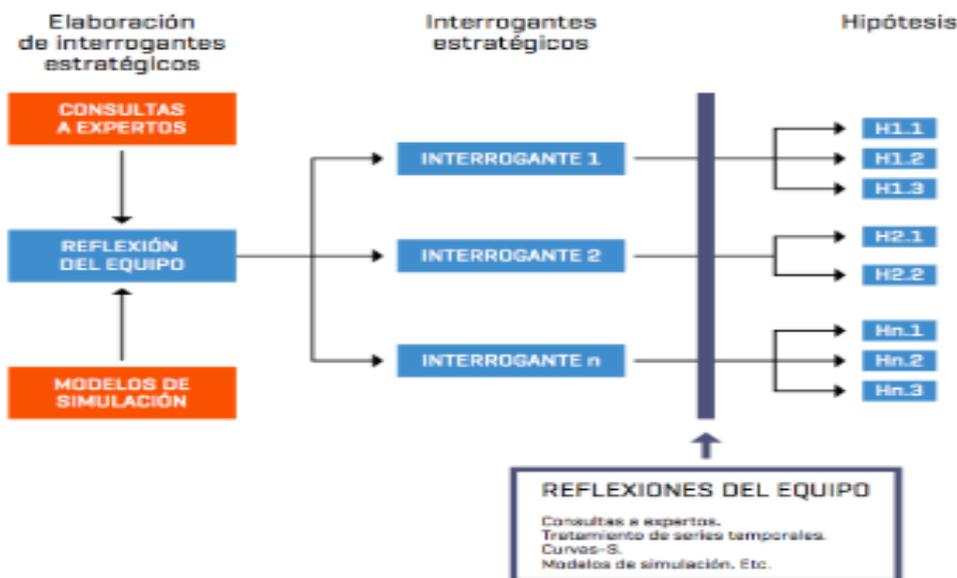
Figura 1. Ciclo de talleres prospectivos.



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

Como se mencionaba, el primer taller buscó analizar el Diagnóstico Prospectivo realizado por el Equipo de FCS, formular las preguntas principales y comenzar a formular opciones de respuesta (posibles escenarios). La consigna de este taller fue responder ¿De dónde venimos? ¿Dónde estamos? ¿Cuáles son los temas críticos? ¿Hacia dónde podemos ir?

Figura 2. Esquema de trabajo en torno al taller 1.



El taller se compuso de cuatro sesiones: la *primera sesión* constó de una presentación del equipo, el documento diagnóstico y de los invitados, la *segunda sesión* abrió el debate sobre la presentación del diagnóstico prospectivo, la *tercera*, se desarrolló a través de charlas de café entorno a las preguntas de futuro, y, por último, la *cuarta sesión* giró en torno a la identificación de respuestas e hipótesis posibles a las preguntas definidas en la sesión anterior.

En cuanto a los invitados, de un total de 41 personas convocadas, participaron del taller unas 25, provenientes de diferentes ámbitos institucionales y sectores de la economía. La mayoría de los asistentes (44%) pertenecen al sector público, incluyendo instituciones educativas. Luego, un 16% proviene del segundo nivel de gobierno, estando representadas las tres intendencias que conforman el área metropolitana (Montevideo, Canelones y San José) y otro 16% se hizo presente en representación de distintas instituciones de la academia. Un 20% de los participantes trabajan en el sector privado empresarial y por último se contó con la presencia de una representante del sector gremial.

En relación al nivel de participación podemos decir que si bien el porcentaje de personas que no asistieron (39%) fue superior al esperado por el equipo coordinador, se pudo contar con una cantidad suficiente de participantes que garantizaron el buen funcionamiento de la metodología de trabajo. Vale resaltar que se esperaba contar con mayor participación del sector empresarial al igual que se esperaba contar con algunos actores clave principalmente asociados a la zona rural del departamento, al cooperativismo, a los espacios de cowork y a los servicios digitales del estado, los cuales por diferentes motivos no se hicieron presentes. No obstante, con el objetivo de no perder la posible información que estos actores pudiesen aportar al proceso, posterior al taller, se concretaron entrevistas con algunos de ellos.

### **Sesión 1: Presentación del equipo, del diagnóstico y de los invitados**

Para dar comienzo al taller, se realiza una presentación general a todos los participantes del proyecto “Montevideo del Mañana”, mencionando sus principales antecedentes, la pertinencia de llevar adelante un proceso de planificación de estas características para el departamento y las principales etapas que componen el proceso. De esta forma se intentó situar a los invitados, en el marco de un proceso de planificación más abarcativo que el eje temático a ser abordado en el taller, a la vez que se da a conocer la metodología de trabajo, haciendo énfasis en el componente participativo y de co-construcción por parte de los actores vinculados. Esta primera presentación es realizada por Guillermo Dutra (facilitador principal del taller) acompañado por Lucía Pittaluga y Ramón Méndez, coordinadores generales del proceso en representación de la UdelaR y de la Intendencia de Montevideo respectivamente. A ellos se les suma con palabras de bienvenida el encargado del Parque Tecnológico Industrial del Cerro, Guillermo Goncalves.

Luego de esta introducción, se da lugar a una presentación personal de cada uno de los participantes, en la cual se denota que la mayoría de los mismos habían, en alguna oportunidad, participado en un ejercicio de prospectiva.

Finalizando la primer sesión, Hugo Laguna expone en representación del equipo de UdelaR, los aspectos más relevantes del diagnóstico prospectivo elaborado durante los meses anteriores al taller, el cual, a grandes rasgos, intenta dar a conocer el estado de situación y las principales tendencias de las dimensiones que conforman la matriz productiva de Montevideo.

### **Sesión 2: Comentarios, críticas y aportes al Diagnóstico Prospectivo**

Una vez finalizada la presentación del diagnóstico prospectivo se da lugar a comentarios por parte de los invitados, a quienes, con anticipación, se les envió documento con resumen del diagnóstico de forma tal que pudieran familiarizarse con el mismo de cara a su participación en el taller. A continuación se presentan los principales resultados de esta dinámica.

- Resumen de comentarios agrupados por principales temáticas:

Tema	Principales comentarios
<b>Procesos de gestión y modelos productivos</b>	Se menciona la carencia en el diagnóstico de la mirada desde los procesos de gestión y la forma en que cambia la idea de productividad desde ese enfoque. Posibilidad de incorporar otras variables para poder analizar el vínculo de la persona con la empresa, como la participación del trabajador en la propiedad, la gestión y el funcionamiento de la empresa. Lo referente a las empresas B también se menciona como un aspecto a detener la mirada, al igual que los espacios de coworking.
<b>Temática de Género</b>	Es mencionada por más de un participante, por un lado se menciona que el tema queda demasiado encapsulado y no se trata de forma explícita y separada.
<b>Delimitación geográfica de la matriz productiva</b>	Parece haber acuerdo en que es necesario que el diagnóstico proponga una mirada que abarque el área metropolitana y no se circunscriba únicamente a los límites geográficos de Montevideo.
<b>Sectores productivos</b>	Se menciona que el sector industrias creativas no está abordado con la profundidad que debería estarlo. También se hace referencia a la relativa desconexión del diagnóstico con los lineamientos estratégicos a nivel nacional. Se habla sobre la brecha de productividad entre sectores de la economía montevideana.
<b>Instituciones</b>	Necesidad de incorporar el enfoque institucional, referente a los diseños de las institucionales en relación al cambio de la matriz productiva. Principalmente se menciona la institucionalidad para gestionar la innovación y en relación a esto el poder incorpora la mirada sistémica que involucra diversos actores, entre ellos se hace énfasis en el empresariado y sus lógicas. Sumado a esto se menciona también que se puede hacer mayor énfasis en el rol de los servicios brindados por el estado y la calidad de los mismos.
<b>Educación y Formación</b>	Falta de abordaje sobre las políticas educativas. Se remarca que hay una ausencia en relación a lo que se conoce como Pensamiento Computacional y Competencias Digitales.
<b>Montevideo en la región</b>	Se propone comparar en el diagnóstico a Montevideo con otras ciudades de similares características, a la vez que pensar el Área Metropolitana con una mirada hacia el exterior, teniendo en cuenta los procesos de los mercados globales y el lugar que se ocupa en la región.

- Resumen de comentarios por persona:
- P1
- Menciona la falta de la mirada desde los procesos de gestión y como la idea de productividad puede cambiar desde este enfoque. En este sentido hace foco en la forma de tomar las decisiones en los emprendimientos productivos mencionando que una construcción desde la base hasta arriba es posible.
- Temática de género se plantea como tema transversal pero en el diagnóstico queda “encapsulado”.
- P2
- Plantea trabajar la matriz productiva en términos metropolitanos y de integración y complementariedad productiva en el marco del área metropolitana.

- Relación de la matriz productiva con la segregación territorial y la distribución desigual de la riqueza.
- P3
- Reflexiona sobre la configuración de los servicios públicos y mecanismos de protección social ante los cambios en la matriz productiva, los cuales implicarían ciertas respuestas desde el estado y su posible accionar en forma de red de contención. Por otro lado, hace énfasis en poder analizar el vínculo de las personas con las empresas, pudiendo incorporar para esto más variables que las que se mencionan en el diagnóstico, como la participación en la propiedad, la gestión y el funcionamiento.
- P4
- Propone comparar Montevideo con otras ciudades de la región de similares características.
- Invita a contemplar de forma más integral los cambios tecnológicos pensando desde un enfoque sistémico y de gestión de la innovación, como estos “derraman” sobre los actores del territorio e impactan sobre la brecha de productividad entre empresas.
- Pensar el área metropolitana no solo desde la comparación entre los diferentes departamentos sino también desde las posibles sinergias entre los actores de este territorio.
- P5
- Menciona el tema espacio territorial ligado a las inversiones, factor que entra en juego sobre todo en el sector manufacturero.
- P6
- Pregunta sobre cómo se seleccionan las variables estratégicas.
- Trae el rol de las instituciones y el diseño institucional relacionado a la matriz productiva como aspecto importante a incorporar .
- P7
- Resalta la importancia de la generación de información para la toma de decisiones y el estudio de los encadenamientos entre empresas y sus derrames hacia la población. A su vez menciona la debilidad de las cuentas nacionales para hacer aperturas geográficas.
- Recomienda incorporar la seguridad como variable importante para tener en cuenta a la hora de abordar la segregación territorial y la distribución de empresas en el territorio
- P8
- Se pregunta por el rol de los medios de comunicación en la temática.
- P9
- Plantea una carencia relativa de la mirada hacia el futuro en el diagnóstico, que invite a “leerlo y soñar”.
- Expresa su sorpresa por la falta de atención en algunos temas como el cambio climático, la ecología y las nuevas formas de trabajo (coworking y teletrabajo fundamentalmente).
- P10
- Menciona la carencia histórica de la matrícula en el área tecnológica de la UTU.
- Plantea que se deberían incluir en el diagnóstico las políticas educativas.
- Trae a mención los resultados de encuesta realizada a egresados de UTU, resaltando tres cuestiones centrales: la desigualdad de género en el mercado laboral, la mejora en calidad del empleo y la concentración de los egresados en el área metropolitana.

- P11
- Trae el concepto de pensamiento computacional y competencia digital transversal.
- P12
- Plantea fundamental incorpora la mirada del empresario en el proceso de prospectiva, como se ve hoy y motivar a que se vea con empresas más “desafiantes”.
- P13
- Plantea un supuesto cambio de paradigma en la economía hacia la economía circular y las empresas B y poder hablar el “lenguaje de las nuevas economías” asociado a estos cambios.
- P14
- En respuesta al comentario de Giselle, cambia la mirada y pone el foco en el grueso de las empresas las cuales son pequeñas y/o medianas y que tienen grandes problemas competitividad que muestran una gran brecha de productividad lo cual debería ser prioridad resolver.

#### P15

- Resalta la importancia de los datos demográficos y las políticas migratorias en la temática. .
- P16
- Plantea poder abordar el área metropolitana desde su posición en la región y las tendencias en los mercados globales.
- P17
- Plantea su curiosidad sobre cómo se dio la elección de las variables estratégicas.
- Según su opinión no es pertinente hablar de “riesgo de automatización” ya que estaría implícito un juicio de valor y asociado a esto menciona su preocupación sobre la falta de estandarización de las empresas uruguayas y la carencia de tecnologías de gestión.
- Menciona también algunas áreas de desarrollo industrial consideradas dinámicas y su relación con la educación y los aspectos legales como los contratos y el marco legal regulatorio.
- También menciona algunas “líneas país” como el plan ceibal y el pensamiento computacional, las cuales no las ve reflejadas en el diagnóstico.
- **Sesión 3: Charlas de café sobre las preguntas de futuro**

En esta instancia los invitados se separan en cinco grupos en torno a cinco mesas a las cuales se le asocia una pregunta del futuro diferente. Estas preguntas fueron definidas de antemano por el equipo investigador de forma estratégica e invitan a comenzar a imaginar los posibles escenarios a futuros de la matriz productiva de Montevideo, intentando cubrir en el intercambio surgido, las principales dimensiones y variables que componen la temática.

La dinámica utilizada para llevar a adelante esta sesión se denomina “charlas de café” o “world café” y puede definirse de la siguiente manera: *“El “World Café” es un proceso de conversación articulado, que tiene como objetivo facilitar la discusión abierta y la conversación privada, vinculando ideas surgidas de grandes grupos accediendo a la “inteligencia colectiva” de la sala. Se crea un ambiente informal y relajado para facilitar la conversación, donde los participantes pasan de una mesa a otra y continúan con la discusión sobre las preguntas específicas.”* (Guía:TECNOLOGÍA DEL ESPACIO ABIERTO Y METODOLOGÍA DEL WORLD CAFÉ: SU APLICACIÓN EN LAS CIUDADES PARA FOMENTAR ESTILOS DE VIDA COLABORATIVOS. Erasmus +.)

De esta forma, cada grupo de participantes logró discutir, en períodos de diez minutos, sobre tres preguntas estratégicas diferentes. La consigna específica apuntaba a que cada grupo pudiera emitir su opinión sobre el nivel de pertinencia de la pregunta en relación al tema a tratar y sugerir comentarios y/o modificaciones sobre la misma.

La distribución de los invitados por mesa quedó dada de la siguiente manera:

Mesa 1	Mesa 2	Mesa 3	Mesa 4	Mesa 5
Agustin Guerra	Santiago Armas	Paula Cobas	Pedro Mastrangelo	Gabriela Fachola
Silvana Ravía	Julio Filippini	Federico Baraibar	Magela Fuzzati	Gabriela Rodriguez
Diego Traverso	Andreas Dean	Giselle Della Mea	Virginia Barzco	Iliana Santa Marta
Maria Laura Fernandez	Michele Snoeck	Abigail Puig	Laura Marquez	Guillermo Gonsalves
	Luis Lagaxio	Daniel Kefeli		Andreina Moreira
	Julio Teijeiro			
	Néstor Borges			

Estos grupos serán los que, luego de haber discutido las preguntas en esta Sesión, construirán la matriz referente a cada pregunta asignada en la Sesión 4. Los grupos fueron armados por el equipo coordinador teniendo en cuenta por un lado cuestiones asociadas a la personalidad de cada persona, de forma tal de no agrupar a quienes tienden a monopolizar la palabra o ser más imperativos, y por otro, se tuvo en cuenta la experiencia profesional y campo de saber de cada uno y su vinculación con la pregunta sobre la cual debían trabajar.

La información que se encontrará es la pregunta original, los comentarios que obtuvo y su final transformación, incluida la conformación de la mesa original, sus cambios por inasistencias, y los co-facilitadores a cargo.

**PREGUNTA 1** - Moderador: Reto Bertoni.

**Pregunta Original:** ¿De qué vivirá Montevideo? ¿Cuáles serán las actividades productivas con mayor potencial para innovar y dinamizar la economía de Montevideo?

**Principales comentarios, críticas y/o aportes:**

La pregunta se considera en líneas generales pertinente. La primera parte de la pregunta “¿De qué vivirá Montevideo?” se mantiene igual. Se decide cambiar “actividades productivas” por “actividades económicas” buscando hacerla más abarcativa y no tan determinista. En el mismo sentido, hay consenso también para eliminar “la economía de” y dejar solo “dinamizar Montevideo”, de forma de abarcar Montevideo desde otras dimensiones más allá de lo estrictamente económico. Se propone agregar al final de la pregunta “logrando la incorporación de la mayor cantidad de personas a estas actividades de manera coordinada”. Si bien esta propuesta es aprobada por la mayoría de los participantes, luego se descarta ya que la dimensión del empleo y el mercado de trabajo ya está contemplada en la pregunta 5.

**Pregunta 1 Reformulada:** ¿De qué vivirá Montevideo? ¿Cuáles serán las actividades económicas con mayor potencial para innovar y dinamizar Montevideo?

**PREGUNTA 2** - Moderador: Luis Bértola

**Pregunta Original:** ¿Cuál sería el posicionamiento productivo que debería adoptar Montevideo para generar efectos positivos de aglomeración para todo el área metropolitana y el resto del país?

**Principales comentarios, críticas y/o aportes:**

El primer grupo cuestionó si la unidad de análisis era el departamento de Montevideo y que significaba la idea de posicionamiento.

Luego, el segundo grupo, puso en duda la pertinencia de la pregunta. Se realizaron fuertes afirmaciones como que era una pregunta que solo le interesaba al gobierno departamental, aclarando que el límite geográfico era inexistente para las empresas. Una apreciación interesante se realizó en torno al concepto de aglomeración, remarcando que la sola aglomeración no tiene porque producir efectos positivos sobre la calidad de vida de las personas.

Finalmente se sugiere cambiar la pregunta hacia incorporando la dimensión territorial como aspecto clave.

**Pregunta 2 Reformulada:** ¿Cuál sería la dimensión territorial adecuada para generar economías de aglomeración y que implica para el posicionamiento productivo de Montevideo?

**PREGUNTA 3** - Moderador: Hugo Laguna

**Pregunta 3 - Original:** ¿Qué modelos productivos y qué niveles de calidad ambiental son posibles a futuro en Montevideo?

**Principales comentarios, críticas y/o aportes:**

En esta pregunta apareció con fuerza el debate en torno a la definición de modelos productivos. Se terminó estableciendo que este concepto es más abarcativo que los modelos de negocios e involucra a su vez los sectores de la economía y las formas de organización. En cuanto a la calidad ambiental, también se relativiza el concepto, afirmando que es una construcción dependiente de un cúmulo de variables. Luego, en cuanto a la relación entre estas dos dimensiones centrales de la pregunta, se determina la necesidad de tomar a la calidad ambiental como la variable independiente, es decir, fijar la calidad ambiental deseada para el departamento, y en función de eso pensar los posibles modelos productivos. En este marco los diseños institucionales son remarcados como fundamentales.

**Pregunta 3 - Reformulada:** ¿Qué modelos productivos y formas de organización y que niveles de calidad ambiental son posibles a futuro en Montevideo?

**PREGUNTA 4** - Moderador: Manuel Adler

**Pregunta 4 - Original:** ¿Qué tipo de transformación digital podrá aprovechar el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información para mejorar la calidad de los servicios a la ciudadanía, atraer inversiones productivas y generar empleos de calidad?

**Principales comentarios, críticas y/o aportes:**

Todos los participantes concuerdan en que la pregunta resulta de significativa relevancia en el marco de la transformación de la matriz productiva.

Se plantea que las “nuevas tecnologías de la información” ya estaría comprendido dentro de la “transformación digital”, por lo que se sugieren quitar las TICs de la formulación para no hacerlo redundante, pero aclarando que se las entiende como la base de la transformación digital.

Sobre la forma en que está planteada la pregunta, se plantea que empezar con un “qué” no es lo más adecuado ya que les resulta difícil imaginarse los diferentes tipos de transformación digital que puedan existir, asociándolo únicamente a lo tecnológico. Al pensar la transformación digital desde una mirada integral que tiene en cuenta el rol de las instituciones en el cambio y la relación tecnología- sociedad, se entiende más pertinente cambiar a “cómo la transformación digital...”.

Otros aspectos importante que emergen del debate fueron la idea de incorporar la variable distributiva a la hora de imaginar los efectos de la transformación digital, asociado a esto pensar en que no hay una solo ciudadanía sino que se debe categorizar por nivel de ingreso y por último se destaca la relativización del término calidad del empleo, teniendo en cuenta que lo que hoy es considerado como calidad del empleo tal vez mañana no lo sea.

**Pregunta 4 - Reformulada:** ¿Cómo la transformación digital podrá mejorar la calidad de los servicios a la ciudadanía, atraer inversiones productivas y generar empleos de calidad?

**PREGUNTA 5** - Moderador: Guillermo Dutra

**Pregunta 5 - Original:** ¿Cómo impactarán los diferentes modelos productivos posibles de Montevideo en la equidad a través del mercado de trabajo remunerado y no remunerado?

**Principales comentarios, críticas y/o aportes:**

En primer lugar se considera la pregunta como relevante y que comprende variables importantes. Hubo consenso de que a futuro van a existir diferentes organizaciones de producción y diferentes tendencias que van a impactar de una u otra manera en el mercado de trabajo. En este sentido un aspecto a prestar especial atención es el del trabajo remunerado y no remunerado, poniendo el foco en el lugar que van a ocupar las poblaciones que más dificultades reportan en el mercado laboral como las mujeres, los jóvenes y las personas en situación de discapacidad. Se propone incorporar la palabra empleo junto a trabajo, teniendo en cuenta que no significan lo mismo pero es relevante incorporar ambas. Por último se hace explícita la dimensión social de la equidad.

**Pregunta 5 - Reformulada:** ¿Cómo impactarán los diferentes modelos productivos posibles de Montevideo en la equidad social en el empleo/trabajo remunerado y no remunerado?

**Sesión 4: Matrices de respuestas posibles**

En esta última sesión, los grupos originalmente orientados a una de las preguntas de futuro vuelven a sus respectivas mesas para trabajar sobre esa misma pregunta pero luego de la reformulación consecuencia de la Sesión 3.

La propuesta alienta a pensar posibles escenarios futuros en relación a la pregunta asignada en función diferentes comportamientos que pueda adoptar la variable a futuro. Para esto se utiliza una matriz, la cual se compone por una columna de variables estratégicas relacionadas a la pregunta de futuro, y, columnas donde se identificará una respuesta posible según los siguientes parámetros:

Figura 3 - Pauta para completado de matriz.

Orden de trabajo sugerido	Retroceso (2)	Todo sigue igual (1)	Avance tendencial (3)	Salto cualitativo (4)	Cambio radical 1 (ruptura de tendencia 1) (5)	Cambio radical 2 (ruptura de tendencia 2) (6)
Variable Estratégica	Este es el retroceso de la variable estratégica en cada caso y su tendencia, no es necesariamente algo negativo per se. No es malo o bueno es una reversión de la tendencia, si estaba en aumento, disminuye, etc.	Si el futuro fuera como hoy, ¿cómo lo describiríamos en esta variable?  ¿Qué les sugeriría que sigue todo igual en esta variable en torno a esta pregunta?  ¿Qué pondrían para contestar esta pregunta desde la perspectiva de esta variable si nada cambia?	¿Cómo describirían la tendencia actual de esta variable proyectándola a futuro?  <i>Una vez que tengamos algo escrito:</i>  ¿Esto la describe o tendríamos que agregar algún elemento más que sea relevante para ustedes?	¿Cuál sería un salto importante de la tendencia, es decir que diera un salto cualitativo en relación a lo que esperamos hoy quienes estamos en la mesa?  ¿Cómo describiríamos ese salto importante de la tendencia que superaría nuestras expectativas de continuidad de la tendencia?  <i>Una vez que tengamos algo escrito:</i>	¿Cómo describirían un cambio radical, que implique una ruptura o una disrupción en cómo la conocemos hoy a esta variable en relación a esta pregunta?  ¿Qué podría pasar para que esta variable se comporte de una manera totalmente diferente en el futuro en relación a esta pregunta?  ¿Cómo describiríamos ese cambio radical y su relación con la pregunta?	¿Cómo describirían otro cambio radical diferente al anterior, que implique una ruptura o una disrupción en cómo la conocemos hoy a esta variable en relación a esta pregunta?  ¿Qué podría pasar para que esta variable se comporte de una manera totalmente diferente en el futuro en relación a esta pregunta?  ¿Cómo describiríamos ese otro cambio radical y su relación con la pregunta?  ¿Tenemos algún indicio que sugiera que esto pasa en algún otro ámbito o país que valga la pena anotar aquí?
	¿Qué podemos poner que nos permita entender cómo sería un retroceso?  <i>Una vez que tengamos algo escrito:</i>  ¿Esto la describe o tendríamos que agregar algún elemento más que sea relevante para entender cómo sería un retroceso?	<i>Una vez que tengamos algo escrito:</i>  ¿Esto la describe o tendríamos que agregar algún elemento más que sea relevante para ustedes? ¿Algo más?	¿Qué más podríamos decir para describir el avance tendencial?  ¿Qué diferencia esta columna de la anterior, habrá que agregar algo más o cambiar algo para que se diferencien y no se confundan?	¿Qué diferencia esta columna de la anterior, habrá que agregar algo más o cambiar algo para que se diferencien y no se confundan?  ¿Esto la describe o tendríamos que agregar algún elemento más que sea relevante para ustedes?	¿Tenemos algún indicio que sugiera que esto pasa en algún otro ámbito o país que valga la pena anotar aquí?  <i>Una vez que tengamos algo escrito:</i>  ¿Esto la describe o tendríamos que agregar algún elemento más que sea relevante para ustedes?	<i>Una vez que tengamos algo escrito:</i>  ¿Esto la describe o tendríamos que agregar algún elemento más que sea relevante para ustedes?  ¿Qué diferencia esta columna de la anterior, habrá que agregar algo más o cambiar algo para que se diferencien y no se confundan?

A continuación, se desarrollarán los resultados obtenidos de la matriz de respuestas posibles a cada pregunta de futuro. Se podrá observar la nueva pregunta (que surge de la Sesión 3) en base a la cual se trabajó, el trabajo en la matriz propiamente dicho, mostrando en el cuadro únicamente lo que fue escrito en la matriz por los moderadores al realizar la dinámica y una mención en torno a las variables estratégicas.

PREGUNTA 1: ¿De qué vivirá Montevideo? ¿Cuáles serán las actividades económicas con mayor potencial para innovar y dinamizar Montevideo?

Variables Estratégicas	Retroceso	Todo sigue igual	Avance tendencial	Salto cualitativo	Cambio Radical	Cambio Radical
Sistema Nacional de Innovación	Primacía de la renta financiera como señal	Procesos demostrativos aislados	Ampliación de áreas innovadoras y más cantidad	Empresariado más proactivo e innovador.	Aceptación que la innovación puede surgir fuera de los espacios académicos legitimados	Aprendizaje de demanda de innovación en sector productivo y articulación con academia.
Capital Humano especializado		Estancamiento de surgimiento de actividad innovativa	De mantenerse así la situación de arriba no sería posible	Trabajo inter. Cultura emprendedora. Aumento del volumen de KH en algunas áreas (ing.)	Formación en emprendedurismo	

**Variables sugeridas por el equipo:** Sistema Nacional de Innovación (SNI) y Capital Humano Especializado.

No se sugieren otras variables para trabajar por parte de los integrantes de la mesa por lo que se trabaja con las variables sugeridas.

#### **Resumen de comentarios:**

Se comienza trabajando sobre la primera variable (SNI) y se menciona la pertinencia de proyectar la cantidad necesaria de investigadores, de ingenieros, y de qué tan sistémico debería ser el SNI si pensamos en un escenario óptimo.

Luego la conversación deriva hacia el comportamiento de la variable ante un supuesto retroceso de la misma, en donde se acuerda que si no existiera un SNI, la respuesta a “de que vivirá Montevideo” estaría determinada exclusivamente por la renta económica y financiera, resultando el libre accionar de los actores en un sistema caracterizado como capitalista, en una situación en la que la población se dedicaría mayoritariamente a actividades ilícitas (robos, prostitución, venta de drogas, armas, etc) por ser estas las actividades más redituables económicamente.

Apuntando ahora a describir la situación actual, se hace referencia a que se cuenta con un sistema que nos permite no “caer en un capitalismo depredador” como al que se hacía referencia en el punto anterior, pudiendo mantener

algunos focos de innovación aislados gracias a, por un lado, el ecosistema innovador existente y por otro a las habilidades de algunas pocas personas (se menciona el ejemplo de Genexus). Se describen como procesos demostrativos, excepcionales, los cuales hay que valorar y trabajar para seguir manteniendo, pero con la mirada hacia escenarios mejores.

En referencia al avance tendencial, cuando se pregunta sobre las principales áreas estratégicas que se desarrollaran, se habla de los principales lineamientos estratégicos definidos a nivel nacional como la industria láctea, maderera y la cárnica a las cuales se le suma la biotecnología, la robótica, la electrónica, las industrias creativas, entre otras. Estas son la áreas identificadas como prioridad hoy en día. En un avance tendencial, se piensa que se continuarán desarrollando actividades innovadoras pero dentro de los sectores (o cadenas de valor) ya existentes. A su vez, se menciona la posibilidad que en un avance tendencial se sigan incorporando progresivamente aspectos que hacen a la sustentabilidad en los procesos productivos y a la coordinación en el aterrizaje territorial de las políticas productivas (se menciona el ejemplo de coordinación entre la ANDE y la ANII). Se trae a mención el ejemplo de las industrias creativas en donde tenés un ecosistema que intenta dinamizar el sector pero existe actualmente una carencia de proyectos, se identifica una carencia de “masa crítica” en esta área al igual que en otras.

En cuanto al cambio radical, se plantea el poder entender los emprendimientos innovadores más allá del ámbito académico y empresarial, “hay una cantidad del otro Montevideo al que no llegas con las herramientas de llamados y proyectos concursales”. El sistema nacional está enfocado específicamente hacia una determinada población. Las formas de gestión del narcotráfico y alguna innovación traccionada por la necesidad y el ingenio como las que suceden en las cárceles, aparecen como ejemplos de conocimientos deslegitimados.

Más allá de este planteo, se menciona que el sector empresarial también está teniendo un peso muy importante en cuanto a la gestión de la innovación y aparece como un sector ausente en todo este proceso prospectivo.

Repetidamente surge la articulación entre el sector productivo y la academia como una cuestión central, de ella se dice que los esfuerzos de generar sinergias son muy grandes, de un nivel muy artificial y resultan difíciles de sostener. Esto sucede en parte porque las dos esferas manejan idiomas y objetivos diferentes.

En relación a la segunda variable (Capital Humano Especializado) se menciona que la formación de algunos profesionales en Uruguay no los prepara para ser innovadores, por ejemplo, resulta difícil encontrar un abogado o escribano que piense en clave de desarrollo económico. Por esta línea se propone analizar no solo la cantidad de egresados y matriculados sino también la calidad de los mismos y el enfoque a través del cual se los está formando.

De continuar la situación actual, teniendo en cuenta que las dinámicas globales van a seguir evolucionando, si no se logra acompañar esta evolución en materia educativa los resultados van a ser de estancamiento en el surgimiento de actividades innovativas. Los profesionales que van a innovar van a ser provenientes de un sector restringido dada su formación, por ejemplo, los diseñadores, que constantemente deben pensar en clave de innovación para ingresar a los mercados. La frase “si seguís formando empleados en vez de emprendedores vas a seguir teniendo empleados en vez de emprendimientos” resume el ánimo de los comentarios en este sentido.

Sobre el surgimiento de nuevos sectores, se habla que de mantenerse la situación tal cual esta en cuanto a esta variable, no es posible que se diversifiquen los sectores y surjan nuevas actividades innovativas, es decir, la mejora en cuanto al capital humano especializado parecería ser condición necesaria para que se den escenarios de mayor innovación y dinamismo en los sectores de la economía.

Agregando a esta variable, uno de los participantes afirma que si se continúa mirando hacia la academia europea que no tiene la misma vinculación que se tiene desde América Latina con la sociedad, no se está yendo por el camino correcto.

Nuevamente se toca el tema de las industrias creativas, mencionando que lo que falta no son personas creativas e innovadoras, sino que el sector sufre de una carencia en el vínculo con profesionales de los rubros comerciales, que sepan vender los productos y agregarles valor comercial. Este comentario da pie para traer la educación interdisciplinaria y el trabajo en equipo como fundamentales para encarar los desafíos del futuro y lograr desencadenar sinergias positivas que posibiliten el desarrollo de innovaciones.

El salto cualitativo entonces queda definido por un aumento en las capacidades de trabajar de forma interdisciplinaria, en una mayor cantidad de personas formadas en algunas áreas específicas (ingeniería) y en una mayor capacidad emprendedora en todas las áreas (o la gran mayoría) para poder pasar de la idea al proyecto.

**PREGUNTA 2: ¿Cuál sería la dimensión territorial adecuada para generar economías de aglomeración y que implica para el posicionamiento productivo de Montevideo?**

Variables Estratégicas	Retroceso	Todo sigue igual	Avance tendencial	Salto cualitativo	Cambio Radical	Cambio Radical
Aglomeración Productiva en el territorio	Reversión de esos casos	Desarrollo incipiente de diferentes espacios donde se producen economías de aglomeración	Fortalecimiento de polos. Que aparezcan nuevos polos. Que pesen más en la economía	Avance tendencial + aumento del PIB. Más empleo de calidad. Integración territorial. Tecnológico.	Debilitamiento de Eco. de aglomeración por cambios tecno. y culturales	Surgimiento de varios polos de referencia regional y atraigan inmigración calificada.
Políticas productivas Territoriales	Autarquía departamental o anemia normativa	Limitado desarrollo de pol. territoriales y de coordinación interdep.	Avances en definición de pol. y coordinación.	Coordinación de incentivos	Cambio de la estructura política territorial	

**Variables sugeridas por el equipo:** Aglomeración productiva en el territorio y Políticas productivas con foco territorial.

Un integrante de grupo menciona a la variable Capacidad productiva como estratégica pero sobre la cual no hay capacidad de actuación. Ante este comentario otro de los integrantes manifiesta que no está de acuerdo con esa afirmación por lo cual se termina descartando trabajar con la misma.

Se sugiere sumar la variable Capital Social, para contemplar el contexto social en donde se da la aglomeración productiva. El tiempo no es suficiente para trabajar sobre esta variable pero queda planteada, se finaliza trabajando sobre las variables sugeridas por el equipo.

#### **Resumen de comentarios:**

Se comienza hablando del estado actual en cuanto a la utilización de las economías de aglomeración y se identifican algunos territorios en los que se están desarrollando iniciativas con estas características: sector logístico en las inmediaciones del aeropuerto, el corredor biotecnológico, el eje de ruta 1 que pasa por Ciudad del Plata y continúa hasta la ciudad de Libertad en el cual existen muchas empresas de diferentes sectores; el Parque de las Ciencias (se menciona como un caso de éxito significativo que ha crecido rápidamente y con empresas innovadoras), Zonamérica, Aguada Park y World Trade Center (servicios financieros).

Se acuerda que en la situación actual existen algunos polos en donde se generan economías de aglomeración pero sin generar sinergias significativas ni encadenamientos, en resumen, sin ser aprovechadas de la mejor manera.

También se menciona que existe una falta relativa de información sobre los efectos positivos o negativos de la aglomeración estudiando casos concretos.

Luego se pasa a intercambiar sobre el escenario ante un retroceso de la variable, en el cual se identifica concretamente que las pocas e incipientes iniciativas de aglomeración existentes en la actualidad entrarían en decadencia y algunas dejarían de existir.

En el avance tendencial se cree que los polos existentes se van a fortalecer, tal vez pueda surgir alguno nuevo y que el valor producido en ellos pese más en la economía nacional. Subiendo la vara, al discutir cómo sería la situación ante un salto cualitativo, se menciona que el crecimiento en el peso de la economía sea más acelerado, que la calidad de la educación mejore y se universalice a la vez que se generen efectos de aglomeración en la educación superior (campus universitario de Montevideo), también se menciona la mejora en la calidad del empleo, la integración socioterritorial de las aglomeraciones productivas y un derrame tecnológico en el territorio. En esta etapa una de las participantes se cuestiona sobre los efectos positivos de las zonas francas para el país y los territorios, menciona que según su opinión no están claras las consecuencias, ya que los efectos positivos pueden ser solo para las empresas multinacionales.

En relación a los cambios radicales se menciona un cambio en la distribución territorial de las personas, poblando por ejemplo la zona oeste de Montevideo. También se resaltan los cambios en los procesos productivos que trae la utilización de impresoras 3D, que en los hechos hace que desaparezcan las economías de escala ya que el costo unitario no cae con el aumento de la producción. La localización de la producción se da cerca del consumidor ya que los productos que se venden son a medida de los consumidores, “la aglomeración se produce en la nube” acota uno de los invitados.

Como otro cambio se menciona que los polos existentes sean generadores de mano de obra calificada a la vez que atraigan profesionales desde el extranjero.

Cuando se pone el foco en la variable “Políticas Productivas con Foco Territorial”, se menciona que estas no tienen gran alcance en la actualidad y no parecen estar direccionando demasiado la dinámica económica, la cual en general se da de manera espontánea por parte de las empresas, se menciona como ejemplo de esto el corredor industrial y logístico de la ruta 101. Otra característica mencionada es la desarticulación de las políticas a nivel del área metropolitana y la poca coordinación entre las intendencias que la conforman. El avance tendencial en este sentido se identifica como una mejora progresiva de lo existente, en cuanto a una mayor definición y coordinación de las mismas, al igual que el salto cualitativo en donde se identifica una coordinación de los incentivos que posibilite desencadenar procesos de desarrollo económico en diferentes territorios.

Sobre el escenario en un posible retroceso se visualiza como uno de “autarquía departamental” o “anemia normativa” en el cual existe casi nula política de planificación e incentivos al desarrollo productivo territorial.

Se salta luego al cambio radical en esta variable para el cual se menciona un cambio en la estructura política territorial que pueda impactar en los diferentes niveles de gobierno.

**PREGUNTA 3: ¿Qué modelos productivos y formas de organización y que niveles de calidad ambiental son posibles a futuro en Montevideo?**

Variables Estratégicas	Retroceso	Todo sigue igual	Avance tendencial	Salto cualitativo	Cambio Radical	Cambio Radical
Actividades productivas vinculadas al Medio Ambiente	<p>Pérdida de competitividad y mercados.</p> <p>Pérdida de empleos verdes.</p> <p>Menor calidad amb.</p> <p>Impacto negativo en salud.</p> <p>Des. Soc. Terr.</p>	<p>Pocas empresas y bajos incentivos a su desarrollo.</p> <p>Alta informalidad.</p> <p>Existe expertise pero no la suficiente.</p> <p>No están socialmente reconocidas.</p> <p>Tensión con rentabilidad.</p> <p>Poca norma.</p>	<p>Incremento de fiscalización y control.</p> <p>Aumenta el sector y aumenta la informalidad.</p> <p>Crecimiento de basurales.</p> <p>Incremento de regulaciones pero no coord.</p>	<p>Sistema que articule políticas y regulación de incentivos a las actividades.</p> <p>Informemos.</p> <p>Instrumentos</p>	<p>Uruguay lidera las nuevas economías (circular, azul, regenerativa, colaborativa) en la región y el mundo.</p> <p>Economías regenerativas.</p> <p>Incorporación del concepto de medio ambiente a la producción de todas las actividades, desde el diseño.</p>	
Estructura Productiva		<p>Productos primarios sin V.A. (Uru).</p> <p>Leve aparición de economía circular en agenda pública</p>	<p>Mayor concentración de economía Uy. en Mvdeo.</p> <p>Incorporación de Eco. Circular en Ag. Pública</p>	<p>Aumento de la capacidad de captar fondos para las nuevas eco. (regenerativas, social y ambiental)</p>		

**Variabes sugeridas por el equipo:** Empleos Verdes y Actividades productivas ligadas al Medio Ambiente.

Se termina descartando la variable Empleos Verdes ya que se entiende que estaría contenida dentro de la variable Actividades económicas ligadas al Medio Ambiente, y se cambia por Estructura Productiva.

**Resumen de comentarios:**

Se habla de dos niveles diferentes de empresas y su relacionamiento con el medio, aquellas empresas que “cuidan” el medio ambiente de las que lo “regeneran”.

Se comienza hablando sobre el supuesto caso en el que todo continuase igual, la calidad ambiental se considera “buena-regular”, se dice que existen en la actualidad pocas empresas vinculadas al medio ambiente en Uruguay en comparación con el total de empresas, existen más barreras que incentivos para estas empresas, existe alta informalidad de la actividad, hay expertise para cubrir distintos servicios vinculados al medio ambiente pero no se considera suficiente, socialmente no son valoradas. “Somos ambientalmente amigables hasta que se toca la rentabilidad de los productores”, lo cual deja ver una tensión entre cuidado del medio ambiente y renta.

Sobre un retroceso en la tendencia, se visualiza que los efectos llevaría a una pérdida de competitividad (algunos rankings importantes a nivel internacional están contemplando la variable ambiental para realizar sus indicadores). De la mano con esto, se perderían mercados. Habría un efectos negativos sobre las condiciones de salud de la población y se profundizaría la brecha de desigualdades ya que la situación no empeoraría en barrios de ingreso alto sino que impactaría fuertemente en la periferia.

En el avance tendencial se cree que habría un incremento de la regulación y normativa (tanto municipal como nacional), pero sin estar coordinadas. No parece estar clara la tendencia en cuanto a la política pública y los controles ambientales a las empresas. Se hace mención a la tendencia en los mercados internacionales, en donde cada vez más se exigen productos que hayan sido procesados teniendo en cuenta la dimensión medioambiental, siguiendo ciertos estándares. Se menciona que el sector aumentaría, y con él aumentaría también la informalidad de los trabajadores (se habla principalmente de la gestión de residuos). Aumentarían también la cantidad de basurales.

El salto cualitativo sería la conformación de un sistema que articule políticas y regulación en el sector, maximizando los incentivos para participar en este tipo de actividades, y que este sistema se posicione como una política de estado.

En cuanto al cambio radical se habla fundamentalmente de la incorporación de la dimensión ambiental en la lógica productiva, desde el diseño de los modelos de negocio y de producción. Economía circular como una “marca país”, impulsada por una política estratégica de parte del gobierno, y Uruguay siendo líder de la región de las economías regenerativas.

Cuando se pone el foco en la variable “Estructura Productiva”, si todo sigue igual se mantendría la producción de servicios sin valor agregado (se habla del ejemplo de los programadores que procesan códigos para el extranjero). A esto se le suma una tímida aparición de la economía circular en la agenda pública.

Si se siguiera la tendencia actual, la economía nacional estaría más concentrada en el departamento de Montevideo (Mvdeo. aumentaría el peso en la economía del país) y se daría un progresivo aumento de la economía circular en la agenda pública. A su vez la economía de Montevideo y del país en general perdería capacidad de captar inversiones y apoyos de organismos como el BID, CAF, etc.

En el salto cualitativo se identifica una mayor capacidad de captar fondos para este tipo de emprendimientos guiados por la circularidad y el buen trato al medio ambiente.

**PREGUNTA 4 - ¿Cómo la transformación digital podrá mejorar la calidad de los servicios a la ciudadanía, atraer inversiones productivas y generar empleos de calidad?**

<b>Variables Estratégicas</b>	<b>Retroceso</b>	<b>Todo sigue igual</b>	<b>Avance tendencial</b>	<b>Salto cualitativo</b>	<b>Cambio Radical</b>	<b>Cam. Radical</b>
Capital humano especializado.	Desaparición de capacidades mínimas y masa crítica. Desaparición de servicios formativos y plataformas de enseñanza.	Carencia de mano de obra especializada Generación de K.H. Esp. Baja calidad de ss. a la ciudadanía.	Esfuerzos en capacitación. Similar calidad de ss. digitales, inversiones y empleos de calidad incremental aunque escasa. Formación incremental en	Acuerdo pol. de edu. terciaria en varias áreas. Aumento de masa crítica y atracción de expertos mundiales. Elevada matrícula técnica y terciaria	Metalenguaje autoguiado. 100% de masa crítica. Todos con acceso y alcance. Plataforma holística, visión humanizada. Todos son capaces de	

	Ausencia de servicios digitales.	Fuga de cerebros Caída de inversiones	mano de obra especializada	en capacidades digitales. Formación elevada de cuadros técnicos en el sector público. Interdisciplinaria a través de plataformas digitales.	producir ss. digitales. Estructura horizontal y participativa. Holocracia.	
Capacidad Empresarial	Menor digitalización de procesos internos. Menor acceso a digitalización. Baja calidad ss. digitales. Pérdida de competitividad y reducción de empleo calificado.	Pérdida de recursos humanos y capitales. Duplicación de ofrecimiento de servicios. Empresas digitales heterogéneas. Oferta de servicios fragmentada. Baja calidad del producto.	Existe un ecosistema apoyado. Aumento de micro inversión privada productiva. Mejora de ss. Mayor empoderamiento, masa crítica y compromiso participativo.	Conexión de capacidades entre hubs de la región. Aumento inversiones productivas y empleo de calidad. Mejores servicios. Adopta mirada "glocal"	Cooperativismo de plataforma masivo. Todas las empresas pueden ofertar productos digitales. Producción de alta especialización Cualquiera es empresario. Alianzas entre empresas.	

**Variables sugeridas por el equipo:** Capacidad Empresarial y Automatización.

Se sugiere trabajar sobre la variable Capital Humano de Base y Especializado, finalmente se decanta por trabajar sobre el Especializado teniendo en cuenta que empleos de calidad forma parte de la pregunta. La variable Automatización es entendida por todos los participantes como muy relevante para esta pregunta pero finalmente se decide trabajar con las variables Capacidad Empresarial.

**Resumen de comentarios:**

Al comenzar a hablar sobre la primera variable, se cree que en un futuro, de continuar tal cual está ahora, existiría una carencia de mano de obra especializada, se acentuaría el fenómeno de "fuga de cerebros". Asimismo habría una baja calidad de servicios brindados a la ciudadanía y una baja en las inversiones.

Pasando a definir la tendencia, se habla de una mayor formación de capital humano, más inversión en educación, más y distintas plataformas de enseñanza, cada vez más gente estudiando cosas más específicas al igual que una tendencia a formar en "habilidades blandas". También se menciona la transferencia de conocimientos desde otros países a través de la llegada de expertos en diferentes temas y avances en la democratización del conocimiento. Sin embargo, al pensar la calidad del empleo y los servicios a futuro, de no mejorarse la tendencia sustantivamente, esta se mantendría casi sin variar, lo cual se ve como un escenario negativo ya que el mundo seguirá mutando y se

generaría un atraso relativo para nuestro país. El avance tendencial no es suficiente para que la situación mejore realmente.

En caso de un retroceso de la variable, los participantes de la mesa se imaginan que estaría dado por la intensificación de la situación en caso de que la variable permanezca como en la actualidad, es decir, una desaparición de capacidades mínimas para producir servicios, los medios formativos también desaparecerían, habría una fuga de las inversiones actuales y una ausencia de producción digital.

En el salto cualitativo se habla de un acuerdo político a largo plazo que apunte a una formación terciaria que llegue a más personas, que a su vez sea de mayor calidad y más diversificada. Esto generaría una masa crítica tal que posibilitaría mejorar los servicios, las inversiones y la generación de empleo de calidad. Luego se pone el foco en el aumento de la matrícula vinculada a la formación técnica y terciaria en capacidades digitales.

Los actores públicos aparecen como poco capacitados, por lo que en un salto cualitativo se imaginan un cuadro de técnicos del sector público que estén mejor preparados para lidiar con los cambios y con el intercambio con el sector productivo.

Se suma a lo antedicho, que un cambio cualitativo también sería poder cambiar la mirada desde una de excesiva especialización como sucede en la actualidad, a una mirada más holística, integral y basada en la interdisciplina, aquí la transformación digital se visualiza como una herramienta fundamental para lograr este cambio.

La atracción de expertos internacionales a Montevideo también aparece como un aspecto que haría al salto cualitativo.

En cuanto al cambio radical se habla de un nuevo paradigma en que todos puedan aprender un metalenguaje autoguiado relacionado a la capacidad de hacer códigos, que esto genere un 100% de masa crítica en la temática y que así personas en todos los niveles puedan generar ideas e iniciativas digitales. Se plantea que esto pueda ser conjugado con una mirada "human center", una visión con el humano en el centro.

También se habla de una plataforma central que conecte a todos los actores de forma que se puedan dar los intercambios de conocimientos y servicios, lo que daría pie a una estructura más horizontal y participativa, que tendría sus consecuencias en la forma en que la ciudadanía se relaciona con el estado.

Sobre la variable "Capacidad Empresarial", al hablar de la situación en caso de mantenerse la variable constante, cada cámara empresarial seguiría tirando para su sector, cada uno defendiendo su sector. Habría una pérdida de recursos capitales y humanos, acuerdos institucionales que no se llevan a cabo, esfuerzos que quedan trancos en parte por una falta de articulación. Esto llevaría a una duplicación en el ofrecimiento de los servicios y una oferta de servicios más fragmentada que en la actualidad, al mismo tiempo que la calidad de los productos ofrecidos disminuiría. También se menciona que la brecha de productividad entre empresas se agrandaría y que no se podría dar respuesta a toda la cadena productiva en cuanto a inversiones, por la falta de una visión de complementariedades.

La tendencia se la ven como una mejora progresiva del ecosistema que fomenta la productividad y el asociativismo, y que apoya a los emprendimientos. Se tiende a una mayor digitalización de los procesos y a un aumento de la "micro inversión privada productiva" (la misma gente financia los emprendimientos y no se depende del capital privado extranjero). De esta forma los servicios mejorarían y habría un mayor empoderamiento, masa crítica y compromiso participativo ("accountability"). También se menciona una tendencia al crecimiento de los fenómenos del cowork y el "crowdfunding".

La adopción de una mirada "glocal" que logre conexiones de capacidades entre hubs de la región y Montevideo aparece como un salto cualitativo. Esto facilitaría el aumento de las inversiones productivas y el empleo de calidad, lo que redundaría en mejores servicios.

En relación al cambio radical las ideas confluyen al hablar del cooperativismo de plataforma masivo (economía compartida), el cual sería una plataforma digital en la cual los oferentes de los servicios serían los propios dueños y en donde el intercambio aparece en el centro. Se pone el ejemplo del intercambio entre desconocidos de útiles que se tienen en la casa y no son utilizados diariamente como los taladros. La relación entre cliente y oferente cambia radicalmente de la tradicional en este tipo de plataformas.

**PREGUNTA 5: ¿Cómo impactarán los diferentes modelos productivos posibles de Montevideo en la equidad social en el empleo/trabajo remunerado y no remunerado?**

Variables Estratégicas	Retroceso	Todo sigue igual	Avance tendencial	Salto cualitativo	Cambio Radical	Cambio Radical
Capital Social	Aumento violencia (profundiza brecha de des.)	Segmentación y exclusión profunda	Inversión Pública y Privada	SNIC. Políticas educativas y formativas. Nuevas formas de vinculación educación trabajo.	Productividad como referencia	Infraestruct. y gestión/organización
Mercado de trabajo remunerado y no rem.		Misma inequidad en la distribución de trabajo remunerado y no remunerado	Segmentación hor./vertical de las mujeres	SNIC	Mecanismo de igualdad de oportunidades	

**Variables sugeridas por el equipo:** Mercado de trabajo remunerado y no remunerado y Capital Social.

Se sugiere trabajar sobre la variable Desarrollo Humano, pero luego de intercambiar, se entiende que Capital Social, dada la definición dada por el grupo universitario, es más abarcativo y más pertinente. Se remarca la violencia de género (en sentido amplio) y sus repercusiones en el mercado laboral.

**Resumen de comentarios:**

En esta mesa se comienza discutiendo sobre la variable "Capital Social" para la cual se menciona que de mantenerse incambiada el escenario a futuro de la pregunta planteada sería de mayor segmentación y exclusión, producto de un deterioro progresivo en el tejido social. El desempleo juvenil se mantendría al igual que las desigualdades de género en el mercado laboral. Hoy en día existe un desfase entre la oferta educativa y la matriz productiva.

En cuanto a la tendencia de esta variable, se menciona un aumento de la inversión pública y privada que no resulta suficiente y no produce derrames dada la inexistencia de capacidades instaladas en los territorios. El enfoque territorial de las políticas públicas está sucediendo pero evoluciona lentamente.

Al pensar en un retroceso, se comparte la idea de un escenario en donde la violencia aumenta en parte por la profundización de las brechas de desigualdad. Aumentaría la pobreza, al igual que la deserción educativa, los delitos, etc.

Sobre el salto cualitativo se menciona que solo puede ser posible con mas política pública y de corte universal. En este sentido se menciona el Sistema Nacional Integrado de Cuidados como política fundamental. También se

agregan la necesidad de continuar reforzando las políticas educativas y formativas apostando a nuevas formas de vinculación entre la educación y el trabajo . Necesidad de cambiar las formas institucionales.

Los principales cambios radicales identificados son, por un lado, que se ponga a la productividad como referencia, lo cual llevaría a la utilización de indicadores, al compromiso con la gestión y a aumentar la transparencia. Por otro lado, un cambio en la estructura de las unidades productivas, en como se entienden los roles entre empleadores y empleados y en la forma de gestionar, participar y organizar los procesos productivos. Mejoras en la infraestructura también aparecen como un cambio radical.

Al enfocar la atención en la segunda variable se menciona que si todo sigue igual vamos a tener la misma inequidad en la distribución de trabajo remunerado/no remunerado, mucha gente con más de un trabajo, se habla sobre la cantidad de horas trabajadas por género en donde las horas destinadas por las mujeres son mayores que la de los hombres.

El avance tendencial es hacia una mayor segregación horizontal y vertical de las mujeres. Se remarca la política de certificaciones a trabajos que contemplan la equidad de género.

El Sistema de Cuidados también aparece para esta variable como un salto cualitativo. Lograr la formalización de más trabajadores informales es también identificado como un aporte para esta columna.

El cambio radical se asocia al cierre de la brecha salarial por género a través de mecanismos que apunten a la igualdad de oportunidades. Se menciona la cuestión no sólo de género sino también de los jóvenes en el mercado laboral.

#### Sesión 5: Entrevistas a expertos

En esta etapa, buscando poder captar información de relevancia relacionada a las variables estratégicas del tema, se consultó mediante entrevista personalizada a algunos de los invitados que no se pudieron hacer presentes en el taller y cuyos conocimientos en la temática se consideraron claves.

El contenido de las entrevistas, se incorporó posteriormente a los comentarios plasmados en las matrices trabajadas en el taller, por lo cual, serán tomados en cuenta en la próxima etapa del proceso a la hora de trabajar sobre los escenarios posibles a futuro.

Se consultó así a cinco expertos de diferentes ámbitos. La información recabada se presenta esquemáticamente en forma de matriz, como las trabajadas en la Sesión 4 del Taller.

**Persona Consultada:** Directivo Espacio de Cowork

**PREGUNTA 1:** *¿De qué vivirá Montevideo? ¿Cuáles serán las actividades económicas con mayor potencial para innovar y dinamizar Montevideo?*

Variable Estratégica	Retroceso	Todo sigue igual	Avance tendencial	Salto cualitativo	Cambio Radical
SNI		<p>Cowork está basado en una barrera inmobiliaria donde pymes y start-ups tienen barreras de costos fijos, garantías. El Cowork ha reducido estas barreras y además genera comunidades que se aglomeran. Existen resultados tangibles: dinámicas de colaboración formales e informales; se vinculan y generan nuevos emprendimientos colectivos e individuales. En la actualidad existen desarrollos incipientes de plataformas virtuales de colaboración como el crowdfunding, donde se empieza a conseguir financiamiento, especialmente de la comunidad de emprendedores. Otro desarrollo incipiente son las modalidades como Do Yourself. Esta modalidad en la actualidad se está realizando en Montevideo especialmente en emprendimientos tecnológicos de software y hardware. También se están desarrollando comunidades con grandes empresas relacionadas al intra-emprendimiento. Las grandes empresas buscan canales para que los empleados generen emprendimientos, soluciones a problemas internos de las empresas desde sus empleados así como ideas de negocios que luego pueden financiarse. En la actualidad empresas grandes se están asociando con Sinergia que provee espacio físico para que las empresas envíen a sus empleados a trabajar en estas ideas/emprendimientos. Se pueden generar spin-offs. Aún son con bajo impacto. En Montevideo existen aproximadamente 11 espacios de cowork. Existen 3 verticales sobre lo que se está trabajando y se está</p>		<p>Falta para dar un salto cualitativo consolidar estas dinámicas. Validar en el mercado los emprendimientos para reducir la tasa de mortalidad. Vincular con el mercado en general y con las grandes empresas en particular los procesos que hoy existen. Es necesario para dar un salto cualitativo articular y vincular el mundo del cowork y el mundo corporativo, para trabajar articuladamente y no en competencia, especialmente en lo relacionado a la transformación digital. Es necesario vincular las start-up con las empresas tradicionales, que hoy están desconectadas. Para dar un salto cualitativo es necesario cambiar la dinámica de las grandes empresas que hoy compran tecnología "llave en mano" y que se vinculen con el ecosistema emprendedor.</p>	<p>Procesos de cambios se han dado en otros países, pero hay que buscar nuestro cambio radical, no copiando modelos de afuera (ejemplo Silicon Valley). Es necesario asociar el emprendimiento con la academia. Así como vincular el emprendimiento con nuevas formas de conocimiento más allá de ésta.</p>

		avanzando: 1- emprendimientos freelance, 2- trabajar con grandes empresas que buscan espacios de cowork para captar talento e ideas dentro de sus propias empresas y cómo sus RRHH pueden vincularse con el ecosistema, 3- desarrollo de emprendimientos a gran escala (escalamiento y regionalización).			
--	--	--	--	--	--

**Persona Consultada:** Directivo centro de innovación

**PREGUNTA 1:** *¿De qué vivirá Montevideo? ¿Cuáles serán las actividades económicas con mayor potencial para innovar y dinamizar Montevideo?*

Variable Estratégica	Retroceso	Todo sigue igual	Avance tendencial	Salto cualitativo	Cambio Radical
SNI		<p>Las empresas de Montevideo son tradicionales con una organización de trabajo tradicional de 8 hrs con puestos laborales definidos. En el sector TIC el esquema de 8hrs comienza a flexibilizarse, ya que se trabaja cada vez más a productos entregables, con horarios flexibles y más dinámicos. Aunque legalmente la dinámica es tradicional conviviendo con un sistema flexible. Hay empresas que han cambiado su estructura organizacional para enmarcar nuevas formas de empleo más flexibles, trabajando por hitos. Comienzan a verse trabajos freelance: trabajadores en modalidad de dependencia y en paralelo trabajan freelance para el exterior (ejemplo en audiovisual, música, programación, etc). El pasaje de ser dependiente 100%, a freelance 100% es una transición. A veces el trabajo freelance pasa a ser más importante que el trabajo dependiente, por lo cual trabajadores dejan su trabajo dependiente y forman empresas. Además se pasan trabajos freelance, lo cual es similar a organizarse en una cooperativa de trabajo. Las formas organizacionales actuales son sumamente rígidas, hay pocas formas jurídicas para nuevas formas de empleo. Hay organizaciones humanas</p>	<p>Tenderá a desaparecer la jornada laboral fija de 8 hrs en el largo plazo en todos los sectores. Cada vez se va a requerir más plataformas para encontrar a las personas más idóneas para un trabajo, ya que el trabajo se hace cada vez más específico. Se tiende a una personalización de productos. Con la industria 4.0 se tiende a la customización de la producción en tiempo real. También con las impresoras 3D. Tendencias en relación nuevos modelos de organización y vinculación surgen de las empresas grandes que se acercan a cowork o centros de emprendimientos por varias razones: 1- empleados tengan contacto con la realidad y vean proyectos pequeños realizando trabajos probonos ayudando a emprendimientos, 2- acercarse a la "frontera" para conocer hacia dónde se está pensando y dónde están surgiendo micro tendencias que en el futuro puedan ser grandes tendencias, 3- detectar RRHH de potencial. Se generan spin-offs entre empleados de empresas tradicionales del mercado, abriendo sus propias empresas y siendo proveedoras de las empresas originarias. Existen tendencias</p>	<p>La digitalización de la producción es un salto cualitativo. La transformación en bits de la producción, saltando hacia la desmaterialización de la producción, hacia la digitalización de la misma. Ejemplo: en lugar de enviar un producto físico por courier se envía por mail digitalmente el producto para imprimir en el exterior. Gérmens relacionados a la bioeconomía: ejemplos COLADCO está investigación en la conversión de suero de leche en productos cosméticos o cáscara de arroz en espuma plas.</p>	<p>Reducción de los empleos 8 hrs y formas de organización empresarial tradicionales. Tenderán a desaparecer los empleos tradicionales y las formas de organización empresarial tradicional cuando no haya necesidad de un humano presencialmente en los procesos productivos; cuando no haya necesidad entre un empleo presencial en la producción.</p>

		<p>trabajando como profesionales para atender a un cliente pero no se formalizan. Por otra parte, los espacios de cowork que existen en la actualidad en Montevideo brindan redes laxas que logran vincular actores, donde existe complementariedad de tareas y conocimiento. Los espacios de cowork logran articular actores con diversos objetivos.</p>	<p>disruptivas relacionadas a internet, a aplicaciones y a la economía colaborativa. Por ejemplo en materia de empleo existen tendencias hacia conectar trabajadores con empleadores a través de plataformas digitales, incluso en sectores tradicionales como el agro.</p>		
--	--	---	---	--	--

**Persona Consultada:** Directivo Programa Economía Verde

**PREGUNTA 3:** *¿Qué modelos productivos y formas de organización y que niveles de calidad ambiental son posibles a futuro en Montevideo?*

Variable Estratégica	Retroceso	Todo sigue igual	Avance tendencial	Salto cualitativo	Cambio Radical
Actividades productivas ligadas al medio ambiente		<p>Hay que estudiar la cadena de valor del residuo y analizar qué producto se puede vender mejor. Es saber hasta dónde trabajar el residuo para venderlo mejor. Se estudió PET, carne, curtiembre. La conclusión más importante de estos estudios es que la circularidad total a veces no es el mejor negocio. Quizás hay que ir a una fase determinada quizás no la circularidad. (En la industria cárnica ya se utiliza casi todas las partes de la vaca, es economía circular sin tener ese título). Modelo desde el Estado de gestión ambiental es un de contralor no de promoción, ni de planificación. En función de eso, la empresa está acostumbrada a cumplir (o no) la normativa de la forma más económicamente viable. De todas maneras hay empresas que por estar en determinadas cámaras tienen normas ambientales más exigentes de lo que exige el Estado y filiales de MN. En industria es cumplir con las normas. En servicios, concretamente en el sector comercio, se tienen que hacer cargo de la deposición de sus residuos y tienen que contratar a un gestor de residuos registrado en DINAMA. En industria se tiene que depositar. La cámara de industria abrió un celda de seguridad que es como piscina donde pone el residuo de sus socios. Con garantía y muy controlada y segura. En un modelo tradicional va hasta el final medianamente eficiente. La UNIT de gestión ambiental ha sido poco efectiva. Se ha convertido en un cartel en la pared. Porque te certifican un proceso de mejora continua con la línea de base de cumplimiento legal. En términos absolutos no dice nada. Para muchas empresas esto es para poder vender a un cliente que le exige. En cuanto a la reutilización de los materiales o</p>	<p>La gestión ambiental es un negocio. Las empresas empiezan a entender esto. Los ESCOS ya son un ejemplo que estos es posible. Están funcionando con la lógica que ahorrar energía es negocio. Muestran gestión ambiental que es rentable.</p>	<p>Cambiar el paradigma de lo que es residuo. Varía la cultura de la obsolescencia de los electrodomésticos. En general la idea que no todo lo que ha sido usado es residuo. Y hay entrada para ese insumo que reingresa al circuito productivo. Entonces el transporte lo vuelve viable económicamente porque ya no transporto un residuo sino un insumo. Hay gérmenes de futuro en los frigoríficos como ya dije y en las ECOS que en ambos</p>	<p>Bioeconomía en Uy tenés la celulosa y troncos de pino que van a china así como están, por ejemplo, podés ir a papel, podés ir a biopolímeros. Esto último es un salto radical desde el punto de vista tecnológico. En algunos casos podría ser viable.</p>

		<p>residuos es caro porque el transporte en Uy es caro. Entonces transportar residuos es caro. La industria tradicional es lineal, tiene procesos lineales. Las proteínas de sangre de los frigoríficos es una señal del futuro de esto. No hace tanto que empezaron a separar la sangre y centrifugarla.</p>		<p>casos hacen del cuidado ambiental un negocio.</p>	
--	--	---	--	--	--

**Persona Consultada:** Directivo Programa de valorización de residuos

**PREGUNTA 3:** *¿Qué modelos productivos y formas de organización y que niveles de calidad ambiental son posibles a futuro en Montevideo?*

Variable Estratégica	Retroceso	Todo sigue igual	Avance tendencial	Salto cualitativo	Cambio Radical
Actividades productivas .ligadas al medio ambiente	Menos empresas que den estos servicios. La rentabilidad baja aún más	Calidad de los cursos de agua; calidad del aire de MVD no preocupa; suelos hay problemas; no hay suficientes espacios verdes; si bien MVD es la intendencia que mejor controla los efluentes, igual seguimos teniendo vertido en los cursos de agua como el Pantanoso; siguen habiendo vertederos clandestinos; hay falta de control de parte de la intendencia. Hay un punto de inflexión desde que la IDM hace 4 años empezó a exigir a las empresas que paguen por el servicio de recolección y multa si ponen los residuos en contenedores domiciliarios. Para que las empresas de MVD tengan circuitos cerrados o empiecen a realizar actividades para ir hacia esto faltan servicios ambientales, faltan las actividades productivas ligadas a la calidad ambiental. Hay muchas	Subsidio o exoneración fiscal para diseño de procesos productivos para cerrar los circuitos o fomentar las empresas de servicios ambientales. Las empresas generadoras de residuos tienen mayor disposición a pagar por los servicios ambientales dado que ya ha pasado tiempo y se han acostumbrado a que no pueden ponerlos en los contenedores dado que IDM multa. DINAMA no sólo controla que las empresas de servicios ambientales tengan todo en regla sino también que las promueve. Las empresas de servicios ambientales obtienen del Estado beneficios especiales (actualmente no tienen ninguno más allá de lo que obtiene el resto de las industrias).	ECONOMÍA CIRCULAR. la señales de futuro es el decreto 182 de DINAMA, por ejemplo. Mejora en la rentabilidad de las empresas de servicios ambientales. Un ejemplo de semilla de futuro es Bioterra (Bioterra es una planta industrial de valorización de residuos orgánicos, y fabricante de una línea de sustratos, fertilizantes, insecticidas y otros productos 100% naturales). Este decreto obligó a las empresas a pagar y esto cambió los números de Bioterra porque hubo un decreto que les bajó línea. Salió la ley de residuos. Empresas industriales generan menos o nada de residuos. No sé si nos podemos dar	BIOECONOMIA CIRCULAR Uruguay produce productos y servicios diseñados en base a recursos naturales autóctonos y para conservar su mayor valor a lo largo de todo su ciclo de vida. Diversificación de la matriz productiva en base a la industrialización de biomasa. Inserción internacional de Uruguay que coloca productos derivados de biomasa en nichos de mercado. Porque la bioeconomía no comprende todo los posibles materiales que se pueden recuperar como los desechos digitales. Estos pueden ser recuperados y valorizados. Cuando se habla de nuevos materiales, cómo hacer textil de la leche, por ejemplo. Tanto para la bioeconomía como para los nuevos materiales necesito las empresas de servicios ambientales.  Residuo pasa a ser un sub producto. Ya no existe

		<p>empresas que quieren hacer cosas y no encuentran los servicios. por ejemplo algunas empresas ya clasifican en origen, viene un camión recolector y dice que no tiene planta donde llevarlo. Y lo lleva Felipe Cardoso. Las plantas de tratamiento de residuos solo pueden tratar residuos domiciliarios, a diferencia de canelones que tratan ambos residuos. Y los residuos más interesantes para valorizar son los de las empresas. No tenemos plantas que traten estos residuos. Los servicios ambientales (actividades ligadas a la calidad del m.a.) tienen problemas para cobrar sus servicios. Las empresas de MVD no tienen internalizado el costo de deshacerse de sus residuos (antes lo ponían en un carrito o en el contenedor de la calle). Residuos peligrosos tienen que pagar ahora 200 usd por tonelada antes pagaban 1 UR por tonelada. Empresas se quejan sobre todo las curtiembres. A las empresas les cuesta pagar para que traten los residuos. Es un cambio cultural. Entonces ahí es donde entra la Eco.</p>		<p>el lujo como país de que haya empresas que sólo producen plástico biodegradable o se prohíban determinadas industrias químicas. Sólo por cuidar lo ambiental este tipo de empresas las prohibimos. Somos muy chicos y es muy difícil apostar a esto. Entonces no prohibimos estas empresas pero les exigimos mucho ambientalmente y promovemos las empresas de servicios ambientales. Modelo productivo menor impacto ambiental y promoción de servicios ambientales. Pero ese menor impacto ambiental debe tener un diseño del proceso para que los residuos sean valorizables por las empresas de servicios ambientales. El diseño de los procesos en el sentido de economía circular. Se hace investigación en las universidades sobre el</p>	<p>residuo como concepto sino su producto. (en la ley de residuos la DINAMA no dejó que se sacara la palabra residuo y se pusiera sub - producto porque no quiere dejar de tener el control sobre el residuo).</p>
--	--	--	--	---	--

		<p>Circular, es qué podemos sacar de valor del residuo para que sea un negocio en sí mismo y sea rentable sacar el residuo de la empresa. Costo de oportunidad de deshacerse del residuo es cero. Las empresas no han cambiado sus procesos (falta diseño e implementación). Las multinacionales intentan tener circuitos más cerrados porque son obligadas por sus casas matrices (Unilever, Coca-Cola, etc.) Unilever hizo un desafío ANII para tecnología y equipo de tratamiento de sus residuos, lo ganó Ucuval. DINAMA no tiene capacidades para promover estas empresas, no sólo controlar sino también promover.</p>		<p>diseño del proceso productivo.</p>	
--	--	--	--	---------------------------------------	--

**Persona Consultada:** empresario TIC

**PREGUNTA 4 - ¿Cómo la transformación digital podrá mejorar la calidad de los servicios a la ciudadanía, atraer inversiones productivas y generar empleos de calidad?**

Variable Estratégica	Retroceso	Todo sigue igual	Avance tendencial	Salto cualitativo	Cambio Radical
Capacidad empresarial		<p>Estamos muy atrasados en transformación digital, entendida como transformar un negocio a partir de la incorporación de las TICs. Hay algunos ejemplos concretos exitosos como Pedidos Ya. En términos generales la transformación basada en tecnologías de la información (TI) en Uruguay está viniendo de afuera: ejemplo sector financiero, entretenimiento (cambios de modalidad de cable a Netflix, por ejemplo). Las industrias en Uruguay están rezagadas en la transformación digital, en términos generales se adopta tecnología con pequeños incrementos. Si todo sigue igual, se continúa adaptando tecnología importada..</p>	<p>Las condiciones de infraestructura están dadas para que lograr avances importantes. Existe una infraestructura nacional que avanza -como ser LTE a nivel nacional, plataforma de big data, IoT, fibra óptica- que podría permitir dar saltos y cambios.</p>	<p>Existen gérmenes para lograr un cambio radical: IoT, big data, inteligencia artificial. Hay empresas que están vendiendo inteligencia artificial para afuera. Pero es necesario formación de RRHH (postgrados), traer especialistas para inducir y lograr saltos. Hay empresas trabajando en learning analytics, análisis genómico y natural learning processing -por ejemplo- que están comercializando sus productos en AL y en EEUU. No obstante, estos son esfuerzos de empresas que se nutren del SNI pero los esfuerzos son aislados e individuales. No hay una política pública de impulso.</p>	<p>El sector TIC ya está mezclado con otros sectores económicos: nanotecnología, biotecnología. Lo que puede dar lugar a un cambio radical es la convergencia de TICs con nano y biotecnología. gérmenes (IoT, big data, inteligencia artificial) con gérmenes (computación cuántica, genética, robótica, blockchain, etc). El que tenga mayor convergencia de los gérmenes y articulación de gérmenes tiene una mejor posición. Hay varias empresas nacionales que se están preparando para liderar algunos cambios radicales. Las formas de organización de las empresas van a cambiar, surgen conglomerados de microempresas. Las formas de organización pueden cambiar también si la regulación acompañara los cambios radicales. La regulación a veces acota la dinamización de las empresas del sector: por ejemplo la contratación de RRHH con horarios de trabajo fijos cuando en el sector no se trabaja con horarios establecidos, también el teletrabajo es una modalidad de</p>

					trabajo utilizada en el sector pero que no está regulada.
--	--	--	--	--	---

## Evaluación del taller

Días después de realizado el taller, se solicitó a los invitados la realización de una evaluación online sobre la actividad. Se buscó así, conocer las principales opiniones sobre la puesta en práctica de la metodología.

En este eje temático en particular se recabaron diez respuestas, las cuales se presentan sintetizadas separando entre las respuestas de puntuación numérica y los comentarios generales.

### Puntuación de principales aspectos del taller.

Aspecto	Puntuación (del 1 a 5)
Organización	3.6
Ambiente de trabajo	3.7
Presentación diagnóstico	3.3
Sesión preguntas de futuro	3.2
Sesión elaboración respuestas	3.4
Facilitación general	4
Aporte preocupaciones de forma adecuada	3.8
Sala	3

### Comentarios generales:

- “Tener en cuenta la sala del taller. La falta de calefacción en invierno resulta incómoda para el trabajo.”
- “Explicar más en detalle la metodología de prospectiva. Complementar las preguntas con explicaciones de conceptos clave que clarifiquen y generen consenso en los integrantes del grupo.”
- “Estuvo realmente interesante y muy bien organizado.”
- “Podría ser útil tener un mini resumen de lo que avanzaron los otros grupos. Capaz un cartel. Sobre todo los más relacionados a nuestro tema como el de Medio ambiente.”
- “Enviar los documentos un tiempo antes para poder leerlos.”

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

- “El diagnóstico es bueno, genera información del departamento y la compara con área metropolitana y país. Analiza por municipios. Se centra en mano de obra. Es un aporte. Sería conveniente conocer el tipo de empresa de sectores claves.”
- “La convocatoria tuvo variantes, se remarca la ausencia relativa de empresarios, cámaras, emprendedores.”
- “El comienzo fue tardío y la presentación inicial fue más extensa de lo esperado.”
- “El local se adaptó bien, pero pudo haber incidido en la convocatoria. A su vez resultó frío y los baños se encontraban alejados. No se aprovechó lo suficiente para dar cuenta de algunos proyectos formativos y de coworking. “
- “Las facilitaciones (general y por mesas) estuvieron correctas.”

ANEXO 1 - Lista de invitados y asistentes

Sector	Institución	Participante
Público	<b>DINAE - MTSS</b>	<b>Gabriela Rodríguez</b>
	<b>MIEM</b>	<b>Daniel Kefeli</b>
	<b>MIDES - Evaluación y Monitoreo</b>	<b>Luis Lagaxio</b>
	<b>ANII</b>	<b>María Laura Fernández</b>
	<b>CEI</b>	<b>Michele Snoeck</b>
	<b>Secretaría de Ciencia y Tecnología</b>	<b>Silvana Ravía</b>
	<b>ANDE - Asociatividad e Integración</b>	<b>Paula Cobas</b>
	<b>ANDE - Desarrollo Territorial</b>	<b>Néstor Borges</b>
	<b>INEFOP - Area Empresas</b>	<b>Laura Marquez</b>
	OPP	Fernando Isabella
	MIEM - Biovalor	María José González
	MIEM - PAGE	Pablo Montes
	AGESIC	Juan Berton
Público - Educación	<b>Plan Ceibal - Laboratorios Digitales</b>	<b>Magela Fuzzati</b>
	<b>UTU</b>	<b>Iliana Santa Marta</b>
Gobierno Departamental	<b>Intendencia Montevideo - Des. Eco.</b>	<b>Santiago Armas</b>
	<b>Intendencia Montevideo - Encargado PTI-C</b>	<b>Guillermo Gonsalves</b>
	<b>Intendencia San José</b>	<b>Julio Teijeiro</b>
	<b>Intendencia Canelones-Promoción a la Inversión</b>	<b>Julio Filippini</b>
	Intendencia Montevideo - Cooperativismo	Daniel Arbulo
	Intendencia Montevideo - Mvdeo. Rural	Isabel Andreoni
	Intendencia Montevideo - Cercanía Digital	Andrés Rodríguez
Privado	<b>Industrias Creativas</b>	<b>Diego Traverso</b>
	<b>Empresa TIC - CSI Ingenieros</b>	<b>Pedro Mastrangelo</b>
	<b>CEMPRE</b>	<b>Federico Baraibar</b>
	<b>Empresa PTI-C</b>	<b>Virginia Barzco</b>
	<b>Empresa Diseño - 3 vectores</b>	<b>Giselle Della Mea</b>
	CIU	Carola Saavedra

	CUTI	Leonardo Loureiro
	CNCS	Juan José Abdala
	Cowork Sinergia Tech	Maxi Perez
	Fundación Los Pinos	Pablo Bartol
	Empresa Residuos - TRIEX	Ana Luisa Arocena
Gremial	<b>FUECYS - PIT-CNT</b>	<b>Abigail Puig</b>
Academia	<b>UdelaR - Facultad de Ingeniería</b>	<b>Agustín Guerra</b>
	<b>UdelaR - Planeamiento y Presupuesto</b>	<b>Gabriela Fachola</b>
	<b>UdelaR - IECON</b>	<b>Andrés Dean</b>
	<b>Instituto Cuesta Duarte - PIT-CNT</b>	<b>Andreina Moreira</b>
	UdelaR - Facultad de Medicina	Rafael Radi
	Universidad ORT	Enrique Topolansky
	CIEDUR	Soledad Salvador