

## TEMA 5: Hábitat, integración socio-territorial y derecho a la ciudad.

### Relatoría 3er taller Prospectivo

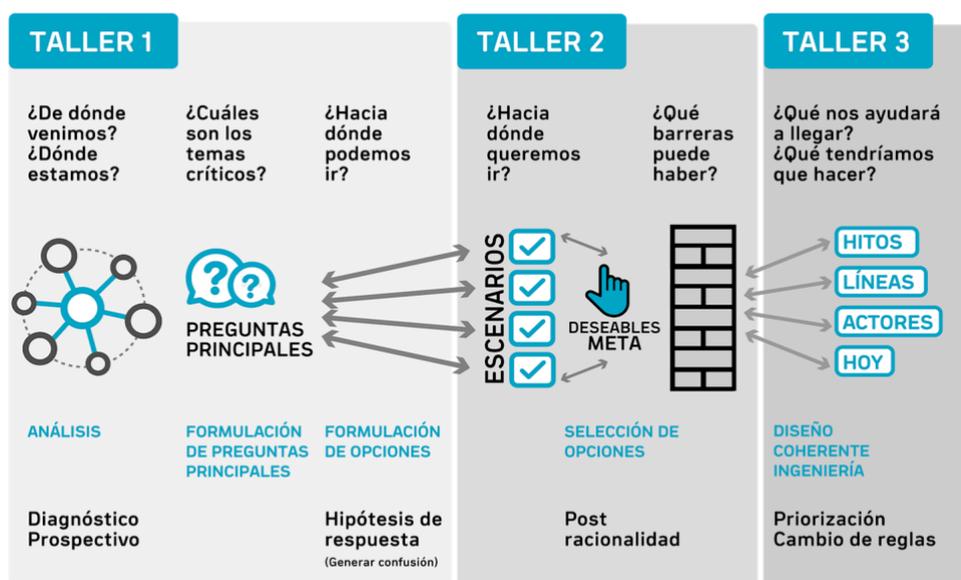
Noviembre 2018

Mag. Arq. María del Huerto Delgado, Lic. en T.S. Valentín Trinidad,

Lic. en Des. Florencia Beder y Fernanda Blanco (Pasante de la Licenciatura en Desarrollo, FCS-UdelaR)

### Presentación y estructura de la sesión

El presente documento resume los principales componentes y resultados del Tercer Taller Prospectivo (todo el proceso figura en el gráfico de abajo) del Tema 5: “Hábitat, integración socio-territorial y derecho a la ciudad” correspondiente al Proyecto “Montevideo del Mañana”, que es una propuesta de la Intendencia de Montevideo (IM) que busca avanzar hacia la construcción colectiva de estrategias a largo plazo, para lo cual viene desarrollando a lo largo del 2018, una serie de actividades tendientes a la realización de un diagnóstico prospectivo y la formulación de una Visión 2050 y un Plan de Desarrollo 2030 del Departamento de Montevideo,” coordinado por Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de la República y la IM. El encuentro fue el 5 de noviembre y se realizó en AECID entre las 9 y las 13:30hs.



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

La consigna del taller era responder a las siguientes interrogantes: ¿Qué nos ayudará a llegar? ¿Qué tendríamos que hacer?.

Para este taller, los invitados/as llegaron con la narrativa de los escenarios no deseados y el escenario meta elaborados por parte del equipo FCS a partir del Taller II.

Los objetivos del taller son los siguientes:

- Estilizar el escenario meta.
- Identificar colectivamente estrategias (el cómo) para superar las barreras y desafíos identificados en el segundo taller para el logro de los escenarios deseados.
- Identificar y acordar colectivamente las principales líneas de una estrategia para el logro del o los escenarios deseados, y de ser posible acordar principales metas o hitos.

El taller se compuso por 3 sesiones: la primera sesión constó de una bienvenida y presentación del proceso prospectivo, agenda y objetivos del taller, así como una ronda de introducción de los participantes; en la segunda se realizó la presentación del escenario meta del Tema y sus lineamientos e iniciativas estratégicas, realizándose luego un plenario donde los/as invitados vertieron sus comentarios y aportes respecto a lo expuesto; y para la tercera y última sesión se desarrolló, en 3 etapas, el diseño colectivo de las iniciativas estratégicas.

El taller fue moderado por Reto Bertoni y se estructuró de la siguiente manera:

### **SESIÓN 1**

Palabras de bienvenida por parte de Sharon Recalde, asesora en la Dirección de Planificación de la IM.

Introducción a la dinámica prospectiva de trabajo, agenda y objetivos del taller por Lucía Pittaluga del equipo coordinador de FCS/UdelaR.

Consistió en una presentación muy breve que retoma la secuencia prospectiva, para contribuir a que los/as participantes puedan entender el camino por el que se transitará a lo largo del tercer y último taller, así como una breve explicación del seguimiento del proceso del *Montevideo del Mañana* una vez culminado los talleres prospectivos.

### **SESIÓN 2**

Presentación de los escenarios meta de los 7 temas del Montevideo del Mañana por Lucía Pittaluga, del equipo coordinador de FCS.

Presentación del escenario meta del Tema 5 y sus lineamientos estratégicos por María del Huerto Delgado y Valentín Trinidad responsables del Tema 5 por FCS/UdelaR.

Plenario: Ronda de debate y aportes acerca del escenario meta temático y sus lineamientos estratégicos por parte de los/as expertos/as invitados.

### **SESIÓN 3**

Diseño colectivo de iniciativas estratégicas (ideas de proyectos). Puesta en común, seguimiento y cierre.

Se contó con la participación de 21 expertos/as, de diversas instituciones, la mayoría de los cuales ya habían participado en el Taller 2.

#### **Presentación de escenarios meta temáticos, escenario meta Tema 5 y sus lineamientos estratégicos**

La sesión 2 comenzó con la presentación por parte de Lucía Pittaluga de los ejes que estructuran los escenarios en los 7 temas del Montevideo del Mañana, para luego evidenciar el escenario actual en cada tema y contar brevemente acerca del escenario meta en los mismos.

Posteriormente, los expertos temáticos de "*Hábitat, integración socio-territorial y derecho a la ciudad*", María del Huerto Delgado y Valentín Trinidad, presentaron los escenarios prospectivos no deseados y el deseado (meta) resultados del taller II, así como las iniciativas estratégicas para la consecución de dicho escenario meta. La presentación de los escenarios se basó en el desarrollo del escenario meta, sus frenos e impulsos, así como posibles lineamientos estratégicos a llevarse a cabo para la realización del mismo.

Finalmente, se realizó un plenario en donde los expertos/as comentarios y aportes al escenario meta y sus iniciativas estratégicas.

## Escenarios actuales Montevideo del Mañana



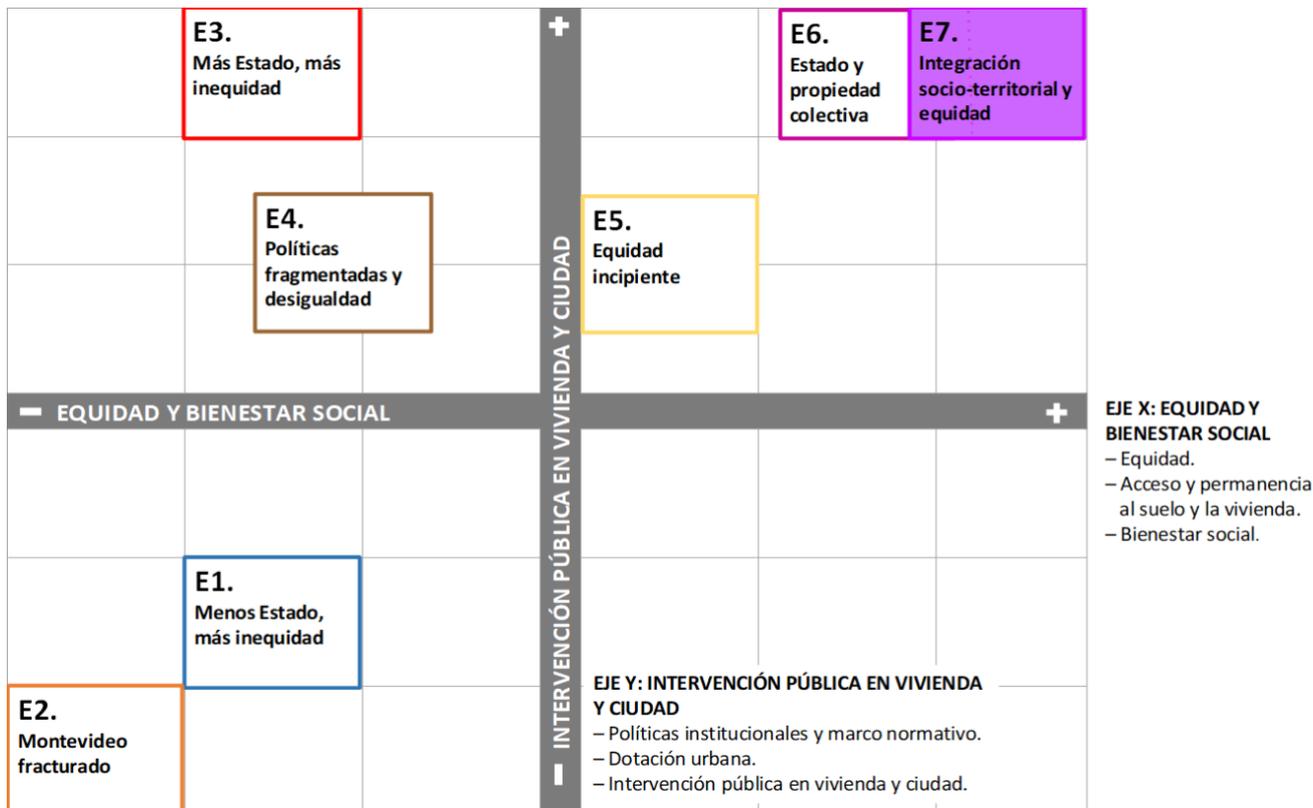
## Escenarios meta en Montevideo del Mañana



### Matriz de escenarios Tema 5.

A continuación se presentan los siete escenarios resultantes del análisis de lo trabajado en el Taller 2. Como se aprecia, los nueve escenarios que se llevaron al taller finalmente se agrupan en siete, en función de que se consideró que los originales E1, E2 y E3, pueden responder a una única configuración que se recoge como E1.

En el gráfico inferior se muestra cómo quedan ubicados los siete escenarios con relación a los ejes X - Y, luego del análisis realizado en el taller:



#### Escenario actual:

- **EIV. Políticas fragmentadas y desigualdad** (ex escenario E6): Existen políticas públicas pero fragmentadas; la articulación público-privada es imperfecta y las intervenciones en materia de vivienda y ciudad no logran revertir los procesos de segregación socio-territorial y fragmentación urbana. Todas las mesas de trabajo reconocen a este como el escenario actual y se lo identifica como un **escenario no deseable**.

#### Escenarios deseables (se consideró que ambos pueden ubicarse en el cuadrante ++):

- **EVI. Estado y propiedad colectiva** (ex escenario E8): Los cambios políticos, institucionales y de marcos normativos, conciben a la población como sujeto de derecho, con sus diferentes modos de vida. El Estado interviene y regula, especialmente los precios del suelo y la vivienda (venta y alquiler), y está bastante generalizado el acceso y la permanencia a la vivienda en calidad de usuarios. Existe equidad y bienestar social para todos los habitantes de la ciudad.
- **EVII. Integración socio-territorial y equidad** (ex escenario E9): Las políticas e intervenciones públicas son integrales e integradoras, por lo que generan equidad. Toda la población tiene sus derechos garantizados, goza de bienestar social y la integración socio-territorial es el rasgo distintivo de la ciudad.

### Escenarios no deseables:

- **EI. Menos Estado, más inequidad** (sumatoria de configuración de los ex escenarios E1, E2 y E3): Las intervenciones públicas son escasas y sectoriales, las políticas públicas están vaciadas de contenidos y con presupuestos muy menguados. La ciudad continúa su expansión hacia las periferias informales y en guetos de ricos. Una importante parte de la población tiene los derechos vulnerados, crecen las violencias, inequidades y las brechas entre estratos socio-económicos.
- **EII. Montevideo fracturado** (ex escenario E4): Existe una máxima fragmentación y segregación socio-territorial. El Estado está ausente de la ciudad, los actores públicos y privados no articulan, y las inequidades y vulneración de derechos se encuentran generalizados.
- **EIII. Más Estado, más inequidad** (ex escenario E5): Existen muchas políticas y acciones públicas pero muy focalizadas y con calidades diferenciadas según estratos socio-económicos, predominando la acción del mercado (formal e informal) como organizador del territorio. Se refuerzan las brechas y la segregación socio-territorial está bastante generalizada.
- **EIV. Políticas fragmentadas y desigualdad** (ex escenario E6) - ESCENARIO ACTUAL.  
Existen políticas públicas pero fragmentadas; la articulación público-privada es imperfecta y las intervenciones en materia de vivienda y ciudad no logran revertir los procesos de segregación socio-territorial y fragmentación urbana. Todas las mesas de trabajo reconocen a este como el escenario actual.
- **EV. Equidad incipiente** (ex escenario E7): Las políticas e intervenciones públicas tienen un leve impacto positivo en cuanto a equidad y bienestar social de la población. Existe una incipiente articulación entre actores los públicos, y de ellos con los actores privados. Si bien es un escenario más positivo que el actual en lo relativo a equidad y bienestar social, una de las mesas lo identificó como un escenario no deseado.

### Escenario Meta:

**EVII. Integración socio-territorial y equidad** (ex escenario E9): Las políticas e intervenciones públicas son integrales e integradoras, por lo que generan equidad. Toda la población tiene sus derechos garantizados, goza de bienestar social y la integración socio-territorial es el rasgo distintivo de la ciudad y se lo identifica como un *escenario muy deseable*.

#### Descripción del Escenario

Existe integración socio-residencial, la fragmentación territorial se ha revertido. Se generan mecanismos de justicia territorial y redistribución patrimonial. Se implementan políticas habitacionales integrales, no estratificadas. Existe una diversificación de instrumentos de acceso y permanencia al hábitat que llega a todos los sectores sociales.

Las políticas urbanas modifican la composición de las zonas centrales e intermedias. Se generan incentivos para que sectores de altos ingresos se localicen en la ciudad intermedia y se establece una 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 eliminan los espacios vacíos desaprovechados en la trama urbana.

Mejora en 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.

El acceso a servicios en los territorios es de primer nivel, especialmente en equipamientos de salud, educación y cultura. Las políticas de movilidad, eficientes e inclusivas, son clave en la transformación urbana.

Hay una nueva orientación de la política económica cuyos pilares son el crecimiento, la equidad y la inclusión, habilitando una mayor redistribución y universalización de derechos. Se institucionaliza la Renta básica universal como garante de condiciones básicas de oportunidades para toda la población. Se abandonan las políticas focalizadas en población pobre (gestión de la pobreza), promoviéndose políticas universales que incorporan a todos los estratos sociales, fomentando la equidad.

Se eliminan los estigmas y brechas simbólicas entre los distintos grupos socio-económicos, en base a la igualdad efectiva de oportunidades sociales y a una política educativa en clave de diversidad.

Se generan cambios en la cultura institucional, efectivizándose una intervención articulada de las políticas públicas en base a la efectivización de derechos. La política pública incorpore la perspectiva de los sujetos, que son partícipes del diseño de las mismas (sujeto organizado y no organizado). Asimismo, la política pública ve a las personas como sujetos de derechos y no “beneficiarios”.

La sociedad civil se ha fortalecido y logra que se cumpla la normativa, el Estado es garante de la misma.

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 laico, gratuito y obligatorio con base mínima de 12 años.

Existe una regulación del mercado laboral que garantiza y permite la permanencia en el circuito laboral de todos los sectores sociales. No hay población con derechos vulnerados.

Este escenario se puede dar en un macroentorno donde a nivel nacional la estructura productiva está basada en recursos naturales, tecnología y conocimiento. A nivel regional

## **Lineamientos estratégicos e iniciativas**

### **Lineamiento estratégico A:**

#### **Montevideo urbanizada y accesible**

Apostar a la integración socio-residencial, revirtiendo los procesos de fragmentación y generando mecanismos de justicia territorial y redistribución patrimonial. Esto implica, por una parte, el diseño e implementación de diferentes instrumentos que logren un impacto positivo en materia de mejoras en las condiciones de habitabilidad y de acceso a la ciudad, donde la cooperación público-privada es clave. Por otra, la mejora en 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 y su área metropolitana, resultado de una intervención participativa con anclaje territorial. Asimismo, trabajar en el acceso a servicios de primer nivel en los territorios (especialmente equipamientos de salud, educación y cultura), y políticas de movilidad, eficientes e inclusivas.

#### **Iniciativa estratégica 1. Ciudad compacta, integrada y con buenas calidades urbanas.**

La ciudad deja de expandirse, se compacta y urbaniza, contando con variados instrumentos de acceso y permanencia al hábitat, que permiten gestionar la ciudad, de manera equitativa e integrada, generando un impacto positivo en materia de derecho a la ciudad.

#### **Iniciativa estratégica 2. Laboratorio de innovación en materia de diseño urbano-habitacional de calidad, inclusivo y sostenible.**

Generación de un ámbito-usina de ideas e innovación en materia de diseño urbano-habitacional, combinado con estrategias de desarrollo socioeconómico, cultural y ambiental sostenibles, e innovación en modalidades de gestión, que permitan el mejoramiento físico y revitalización de zonas degradadas y/o precarias (dotarlas de funciones-actividades) y revalorización de centralidades urbanas.

### **Lineamiento estratégico B**

#### **Políticas y acciones integrales, participativas, redistributivas y sostenibles**

La integralidad de las políticas públicas conlleva al desafío de generar cambios en la cultura institucional, que permita una intervención articulada de las políticas públicas, basada en la efectivización de derechos, incorporando la perspectiva de los sujetos como partícipes del diseño de las mismas (sujeto organizado y no organizado), articulando el interés público e intereses particulares, dando sostenibilidad a las acciones.

Esta nueva orientación en el diseño y gestión de las políticas y acciones públicas, basadas en la igualdad efectiva de oportunidades (sociales, económicas y urbano-habitacionales), fomentan la equidad, así como nuevas modalidades de articulación y participación con injerencia en la agenda política.

### **Iniciativa estratégica 3. Unidades estratégicas de planificación y gestión socioeconómico territorial**

La Unidad de Gestión como instrumento institucional, compartido por los tres niveles de gobierno, para diseñar, impulsar, coordinar y gestionar la implementación de Planes Estratégicos (en materia social, económica, educativa, laboral, cultural, ambiental, salud, entre otros) para diferentes zonas de la ciudad. Dispondrán de presupuestos adecuados y recursos técnicos-operativos para el diseño, implementación y coordinación de acciones, así como el sostenimiento de los mecanismos de articulación de políticas públicas y acciones privadas, integrando de manera efectiva a la gestión pública los acuerdos interinstitucionales, así como la participación social en diversas modalidades.

### **Iniciativa estratégica 4. Equidad de oportunidades socioeconómicas y educativas desde el inicio de la vida**

Promover igualdad de oportunidades y equidad en el acceso al mercado laboral, requiere reorientar las propuestas educativas y de formación, para que puedan adaptarse a los desafíos económicos, culturales y del mundo laboral contemporáneo.

### **Iniciativa 5 - Fortalecimiento de la articulación y la gobernanza multinivel.**

Fortalecer la articulación entre los diferentes niveles de gobierno, dotando especialmente a los Municipios, de mayores competencias y presupuestos, permitiendo incrementar la gobernanza multinivel, con fuerte participación y cooperación público-privada-social.

### **Plenario: Síntesis conceptual de las intervenciones orales de expertos/as.**

En la instancia de intercambio que se realizó una vez finalizada la presentación, se plantearon algunos aspectos que los participantes consideraron deben tenerse presente en los lineamientos estratégicos así como sus respectivas iniciativas de futuro vinculados a esta temática, según se da cuenta a continuación:

Se afirma que el informe debería incorporar la dimensión política y el modelo de desarrollo en el marco del escenario deseado. En particular incorporar la dimensión política de la propiedad privada, en el entendido que si el régimen social se basa en la propiedad privada es muy difícil que se puedan realizar los cambios que se plantean. Asimismo, se planteó la necesidad de especificar a qué refiere la alusión a redistribución patrimonial a que se hace referencia.

Necesidad de definir qué se entiende por privado, en el contexto de las referencias que se plantean a la cooperación público-privada ya que si ésta se interpreta en su perspectiva estrecha de actores empresariales, los impactos pueden ir en detrimento de los objetivos del escenario deseado. Es en la medida que se entiende como los actores que no comprenden lo público la afirmación se comparte.

Asimismo debe precisar las referencias a la asignación presupuestal. Este debe definirse en tanto “asignar” o “reasignar” presupuesto público. Asignar implica aumentar recursos y eso implica que de algún deben salir, en tanto redestinar es quitarlo de un lugar en el que está asignado actualmente y eso no es siempre posible. El tema presupuestal constituye un tema clave para los objetivos que se plantean en el marco del escenario deseado dado que su consecución implica cambios sustantivos.

El escenario meta es considerado una utopía de no considerarse los conceptos de políticas de tierras. Una propuesta es destruir los conjuntos habitacionales precarizados para sustituirlos por espacios públicos de

alta calidad urbana -arquitectónica con sus correspondientes cargas simbólicas. Relevancia de incorporar la perspectiva de la estética de los territorios y su democratización.

Potenciar la línea de mejoramiento barrial en la ciudad periférica y subrayar la prioridad de aumentar los servicios públicos de esos territorios. Se subraya también la necesidad de densificación de la ciudad intermedia, con acceso a servicios priorizando sectores sociales de bajos ingresos.

Incorporar los aprendizajes en cuanto a líneas de intervención en políticas de vivienda y sus impactos en la segregación socio-territorial. Actualmente se están construyendo viviendas en el barrio siendo uno de los barrios de peores niveles socio-económicos de Montevideo (Plan Juntos realiza viviendas en el barrio Marconi).

Importancia de limitar el uso de la palabra estratégico para cuestiones que sean definidas de esta manera y refieran a transformación estructural, ya que si se generaliza el sentido específico de la palabra cambia su sentido; *si todo es estratégico nada lo es*.

Un problema relevante que se recomienda enfatizar es el solape existente de diversas divisiones territoriales, elemento clave en Montevideo. Esto plantea dificultades particularmente en cuanto a temas de articulación y gobernanza. Se plantean las experiencias en el marco de las Unidades de Gestión de las Cuencas Urbanas enunciando el sentido metafórico del mismo. Todos los territorios están comprendidos en una cuenca (el agua escurre hacia algún curso de agua) por lo que su interpretación no debe vincularse a la periferia de la ciudad. En este marco se invita a reflexionar sobre los recortes territoriales y su aporte al escenario deseado en cuanto a Unidades de Gestión Territorial. Por ejemplo, evaluar el recorte territorial de los Municipios y su potencial como Unidad de Gestión.

Se requiere de una reingeniería institucional para abordar problemas complejos. En vez de simplificar complejizar la institucionalidad, lo que se ha hecho es superponer institucionalidad (existen los Municipios y se mantienen los CCZ; dónde se insertan los Consejos Vecinales). Se puntualiza que en el informe no se ven mencionados los Consejos Vecinales.

Los Instrumentos de Ordenamiento Territorial existente, particularmente las Directrices de OTy DS que ya cuentan con un modelo territorial definido y lineamientos de la ciudad que deben ser tenidos en consideración en estas consideraciones.

Asimismo, se destaca que en el marco de la "Participación ciudadana" se invisibiliza determinados sujetos, tales como las mujeres, los niños. Necesidad de dar mayor precisión al término.

Se dio un rico intercambio sobre como llegar a los objetivos estratégicos, la distancia que la transforma en utopía. Por otra parte, se señaló la relevancia del instrumento para tener claridad de hacia dónde dirigirse. Asimismo importa que los decisores políticos tengan clara la convicción de ir hacia ahí (el escenario deseado). Se destacó la necesidad de contar con capacidad de liderazgo para liderar los procesos definidos para lograr los objetivos planteados.

Se destaca la relevancia de incorporar la dimensión de la sostenibilidad. Evaluar la planificación en cuanto a la biodiversidad en las distintas zonas de la ciudad. Definir con mayor precisión las intervenciones territoriales, por ejemplo en las líneas de acción de densificar zonas intermedias incluir esta dimensión.

Se plantea la sugerencia de realizar **un libro de todo este proceso** que contribuya al debate público y su propuesta sea didáctica para promover su difusión.

## Diseño colectivo de iniciativas estratégicas

En esta sesión los/as expertos trabajaron en el diseño colectivo de las Iniciativas Estratégicas, abordando una sola Iniciativa Estratégica por mesa. En este sentido, las/os expertas/os que se encontraban distribuidas/os en 5 mesas, se les asignó una iniciativa estratégica antes mencionadas, las cuales fueron abordadas.

La sesión constó de 3 etapas. En la primera, de alrededor de 45 minutos de duración, se trabajó en un mantel sobre la redefinición de la iniciativa en cuestión. Tomando como base el borrador elaborado por el equipo técnico de FCS, los/as expertos debían definir los objetivos estratégicos de dicha iniciativa (hasta 4), los resultados esperados de ella, identificar y listar los actores que se deberían involucrar, y esbozar líneas de acción que nos puedan acercar al escenario meta o frenar los no deseados. La idea aquí fue transformar conjuntamente, mejorar y hacer de la iniciativa una mucho más relevante para los intereses de los/as expertos presentes, teniendo en claro los objetivos de largo plazo (la promoción del escenario meta o freno a los no deseables).

En una segunda etapa de 40 minutos de duración aproximadamente, se trabajó sobre la elaboración de una línea de tiempo de cada iniciativa completada con hitos y fechas. Retomando las líneas de acción estratégicas trabajadas en la etapa anterior, se definen las 4 más críticas o relevantes para el logro de los resultados esperados de la Iniciativa trabajada con el fin de abordarlas en la línea de tiempo. Posteriormente se define una lógica de encadenamiento de las líneas de acción elegidas, esto es, definir si una línea es necesaria para el desarrollo de las demás. Una vez hecho eso, se colocan en esa línea de tiempo los resultados esperados de cada línea de acción, siguiendo la misma lógica de qué resultado esperado es previo a otro o condición para que los demás se den. Finalmente, se trabaja desde *“el final de la historia”*, esto es, de atrás hacia adelante; se comienza a trabajar sobre el último resultado de la línea de tiempo. Se intenta colocar ese resultado en una fecha de la línea de tiempo respondiendo a la pregunta de *¿en qué fecha creemos que se lograría (el resultado esperado) si empezáramos a implementar esta Iniciativa ya?*. Se sigue con los resultados intermedios, como hitos entre el hoy y esa fecha que se puso anteriormente.

Por último, en la etapa final 3 y con menor tiempo, se realiza un chequeo de ambos manteles trabajados en las etapas 1 y 2 para verificar la coherencia entre ambos, a fin de revisar si los resultados esperados y los objetivos estratégicos evolucionaron durante el trabajo en la línea de tiempo, asegurando que la formulación final se refleje en ambos manteles. También debe de chequearse si el trabajo en la línea de tiempo implicó cambios en las líneas de acción (nuevas líneas, mayor o menor cantidad, cambios en las denominaciones), así como revisar colectivamente la lista de actores otra vez para completarla en caso de modificaciones en las líneas de acción.

La siguiente es una ilustración que muestra los pasos a seguir en dichas etapas:



Diseño Colectivo

# INICIATIVA ESTRATÉGICA



Montevideo del mañana

Nombre de la Iniciativa

Mesa integrada por

Tema / Facilitación

Objetivos estratégicos

1

2

3

4

Resultados esperados

1

2

3

4

Líneas de acción

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

-----

-----

-----

-----

-----

-----

Actores

Listar actores que deben involucrarse.

-----

-----

-----

-----

-----



INICIATIVA ESTRATÉGICA

# LÍNEA DE TIEMPO - HITOS



Montevideo del mañana

Nombre de la iniciativa

Tema / Facilitación

HITOS

RESULTADOS ESPERADOS

LÍNEA DE ACCIÓN 1

LÍNEA DE ACCIÓN 2

LÍNEA DE ACCIÓN 3

LÍNEA DE ACCIÓN 4

AÑO

2019

2020

2021

2022

2025

2030

2035

\_\_\_\_\_

## **Iniciativa 1- Ciudad compacta, integrada y con buenas calidades urbanas.**

La ciudad deja de expandirse, se compacta y urbaniza, contando con variados instrumentos de acceso y permanencia al hábitat, que permiten gestionar la ciudad, de manera equitativa e integrada, generando un impacto positivo en materia de derecho a la ciudad.

**FACILITACIÓN:** María Fernanda Blanco

**INTEGRANTES:** Graciela Villar, Álvaro Trillo, Fabiana Castillo y Mario Piazza.

### **Principales comentarios sobre el Lineamiento Estratégico y/o Iniciativa**

La iniciativa se enmarca en la línea estratégica Montevideo urbanizada y accesible. La misma implica apostar a la integración socio-residencial, revirtiendo los procesos de fragmentación y generando mecanismos de justicia territorial y redistribución patrimonial. Esto implica, por una parte, el diseño e implementación de diferentes instrumentos que logren un impacto positivo en materia de mejoras en las condiciones de habitabilidad y de acceso a la ciudad, donde la cooperación público-privada es clave. Por otra, la mejora en 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 y su área metropolitana, resultado de una intervención participativa con anclaje territorial. Asimismo, trabajar en el acceso a servicios de primer nivel en los territorios (especialmente equipamientos de salud, educación y cultura), y políticas de movilidad, eficientes e inclusivas.

En primera instancia se debatió en torno al término “ciudad compacta”, entendiendo algunos integrantes, que no era necesario compactar la ciudad para fomentar una mayor integración socio territorial. Sin embargo la discusión no llegó a un término en común.

Se debatieron los objetivos estratégicos propuestos por el equipo de Facultad. Los dos primeros fueron reformulados y en su lugar se determinó:

- Construir una herramienta de gestión de obras de mejoramientos y mantenimientos de equipamientos y servicios urbanos de calidad.

El último objetivo propuesto por el equipo fue descartado dada la discusión previa a la sesión en la que se debatió el término “privado” y qué implica el mismo. Se propuso:

- Aumento sustantivo del presupuesto para vivienda y construcción de ciudad con eficacia y eficiencia. Monitoreo, evaluación y reformulación.
- Plantear políticas universales e integrales, con participación ciudadana.

Se decide mantener las dos primeras líneas de acción planteadas por el equipo de Facultad, agregando la palabra “acceso”:

1. Estrategias de acceso, mejoramiento y mantenimiento sostenibles de la dotación urbana, la movilidad y la habitabilidad.
2. Máximo aprovechamiento de las áreas consolidadas y revitalización/recuperación de zonas degradadas o precarizadas.

Luego se agregan las siguientes dos:

3. Planes de subsidios más fuertes por parte del Estado.

4. Fomentar la corresponsabilidad de los ciudadanos en el acceso a las viviendas.

En función de los objetivos trazados se plantean cuatro resultados esperados:

- Ciudad con dotación urbana de calidad y para todos.
- Una política nacional de estado alineada a lograr una ciudad compacta, integrada, etc.
- Heterogeneidad social en todas las áreas de la ciudad.
- Ciudadanos corresponsables.

Actores:

- Intendencia de Montevideo
- Municipios del Área Metropolitana de Montevideo
- Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente
- Ministerio de Transporte y Obras Públicas
- Comisión Nacional de Patrimonio
- Entes que brindan servicios: OSE, UTE, ANTEL.
- Cámara de la Construcción del Uruguay – Empresas constructoras
- Promotores inmobiliarios – Sector inmobiliario
- Empresas de Transporte público de pasajeros
- Facultades de Arquitectura, de Diseño y de Ingeniería – Sector académico
- Asociaciones vecinales de base territorial y/o sectorial
- Federaciones de cooperativas de vivienda
- Organizaciones de la Sociedad Civil
- Agrupaciones de profesionales

Línea del tiempo – Hitos

							Resultados esperados
<p><b>Línea de acción 1</b>  <b>Estrategias de acceso, mejoramiento y mantenimiento sostenibles de la dotación urbana, la movilidad y la habitabilidad.</b></p>					<p>Fomentar un cambio de mirada con respecto a la movilidad en la ciudad.                      Movilidad no es solo el omnibus.</p> <p><b>Evaluación de los planes y proyectos elaborados. Montevideo ha mejorado, en movilidad y la habitabilidad la ciudad intermedia y se consolida con buenas calidades urbana.</b></p>	<p>Movilidad: Un sistema de transporte estatal.</p>	<p>Ciudad con dotación urbana de calidad y para todas las personas</p>
	<p>Planes de renovación urbana en áreas centrales.</p>	<p>Elaborar estrategias universales que atienden a todos los sectores sociales.</p>					

<b>Línea de acción 2</b> <b>Máximo aprovechamiento de las áreas consolidadas y revitalización/recuperación de zonas degradadas o precarizadas.</b>	<p>Evaluar, acordar entre todos los actores espacios degradados, los que se pueden revitalizar y recuperar. Evaluar como está el área consolidada y planificar su mantenimiento.</p>	<p>Crear carteras de proyectos a corto y mediano plazo. Estudiar financiamiento. Ejecutar proyectos específicos. Densificar el área consolidada</p>	<p>Elaborar proyectos universales e integrales para sectores determinados. Analizando cada uno según sus características. Evaluar movimientos poblacionales. Perspectiva del territorios. Asignación de recurso</p>		<p><b>Montevideo más integrada, áreas consolidadas han sido densificadas. Más parques, más altura, más densidad; menos expansión y menos fractur</b></p>			
<b>Línea de acción 3</b> <b>Planes de subsidios más fuertes por parte del Estado.</b>		<p>Estrategias universales que apunten a todos los sectores.</p>						
<b>AÑO</b>	2019	2020	2021	2022	2025	2035		

## **Iniciativa N° 2- Laboratorio de innovación en materia de diseño urbano-habitacional de calidad, inclusivo y sostenible.**

Generación de un ámbito-usina de ideas e innovación en materia de diseño urbano-habitacional, combinado con estrategias de desarrollo socioeconómico, cultural y ambiental sostenibles, e innovación en modalidades de gestión, que permitan el mejoramiento físico y revitalización de zonas degradadas y/o precarias (dotarlas de funciones-actividades) y revalorización de centralidades urbanas.

**FACILITACIÓN:** María del Huerto Delgado

**INTEGRANTES:** Andrea Vignolo, Salvador Schelotto, Benjamín Nahoum, Beatriz Rocco (en la segunda parte de la Sesión 3 se incorpora Sharon Recalde).

### **Principales comentarios sobre el Lineamiento Estratégico y/o Iniciativa**

La iniciativa se inscribe en el Lineamiento estratégico A: “Montevideo urbanizada y accesible”. Se acuerda en los alcances y contenidos del lineamiento, pero precisando que al tema de la cooperación pública-privada hay que ponerle un marco de referencia. Lo público se refiere al Estado, pero en lo privado se deben considerar sus distintas expresiones o manifestaciones: empresa privada, PYMES, sociedad civil, etc. A nivel de organismos internacionales se está hablando mucho y promoviendo la cooperación público-privada pensando en que, ante la falta de recurso de los organismos públicos, sean los privados quienes inviertan. Por otra parte, se considera que el discurso de la cooperación público-privada es muy “naïf” o está vaciado de contenido. Incluso muchas veces no se sabe quién coopera con quién, si el privado con el Estado, o al revés. Por eso es importante en el concepto de “privado”, incorporar los distintos intereses de los particulares.

Se propone redactar la frase de la siguiente manera: “Apostar a la integración socio-residencial, revirtiendo los procesos de fragmentación y generando mecanismos de justicia territorial y redistribución patrimonial. Esto implica, por una parte, el diseño e implementación de diferentes instrumentos que logren un impacto positivo en materia de mejoras en las condiciones de habitabilidad y de acceso a la ciudad, donde la acción del Estado en sus distintos niveles y la participación del sector privado en sus diferentes expresiones (empresa privada, sociedad civil, se complementen y articulen”.

Sobre la Iniciativa 2: Laboratorio de innovación en materia de diseño urbano-habitacional de calidad, inclusivo y sostenible, la misma se describe como la “generación de un ámbito-usina de ideas e innovación en materia de diseño urbano-habitacional, combinado con estrategias de desarrollo socioeconómico, cultural y ambiental sostenibles, e innovación en modalidades de gestión, que permitan el mejoramiento físico y revitalización de zonas degradadas y/o precarias (dotarlas de funciones-actividades) y revalorización de centralidades urbanas”.

Sobre esto se plantea que los laboratorios ya se vienen ensayando, y habría que definir dónde se ubica, si es un laboratorio de corte institucional, y como se incluye a la sociedad civil, la participación social. Hay que tener cuidado con el diseño institucional que se le dé al laboratorio, que no se quede como un simple gestor de proyectos, sino que sea un mecanismo que permita innovar en la política pública y no solo generar una nueva institucionalidad.

Por otra parte, se valoran los ámbitos de innovación, pero se plantea que hay que tener cuidado de no pensar que, fundamentalmente la innovación tecnológica o la industrialización, es una solución “mágica”, o más barata, o más rápida. Hay que pensar las innovaciones asociadas a los presupuestos disponibles.

Muchas veces, más que ideas lo que falta es la flexibilidad y el interés de llevarlas adelante. Pensar en pilotos con nuevas modalidades de gestión o implementando determinados desarrollos tecnológicos. El laboratorio debería estar impregnado de la filosofía de viabilizar las innovaciones. Hay que trabajar en la capacidad de incidir de ese laboratorio en la política.

### **Redefinición de la Iniciativa**

Luego se pasa a trabajar sobre los objetivos, incorporándose nuevos, asociados a la necesidad de formar a recursos humanos, profesionales, técnicos, gestores públicos, obreros, capaces de llevar adelante las innovaciones que surjan del laboratorio, de modo de poder implementarlas. También se necesitan recursos financieros, políticas, otros tipos de instrumentos jurídicos, etc.

Hay que pensar a futuro, al 2030, quizás los jóvenes no quieran una casa propia, o el trabajo tenga menos horas y sea importante generar nuevos espacios para la recreación, y cómo lograr que sean lugares inclusivos.

Se incorporan dos objetivos estratégicos y quedan reformulados de la siguiente forma:

1. Innovar en estrategias de diseño y gestión en materia de diseño urbano-habitacional, desarrollo socioeconómico, cultural y ambiental sostenibles.
2. Promover la incorporación de la innovación, en el diseño e implementación de obras públicas, planes habitacionales y acciones que promuevan el desarrollo socioeconómico, cultural y ambiental sostenibles.
3. Formación de recursos humanos, profesionales, gestores, obreros y trabajadores para que puedan implementar los resultados-productos que surjan del laboratorio.
4. Promover el involucramiento de la sociedad en el trabajo del laboratorio, a través de diversas estrategias de participación.

Los resultados esperados referidos a cada uno de los objetivos estratégicos son:

1. Diseño, generación e institucionalización de un “laboratorio de innovación” que alimenta las acciones y políticas públicas.
2. Ámbito de trabajo con competencias y objetivos claros, así como definidas las modalidades de participación.
3. Instancias de formación instaladas y recursos humanos capacitados, capaces implementar los productos del laboratorio.
4. Ámbitos de participación instalados, con injerencia en lo público.
5. Productos, líneas de trabajo, etc. que surgen del laboratorio, incorporados en las acciones y políticas públicas, aportando al mejoramiento físico, la integración sociocultural, la revitalización de toda la ciudad.

Líneas de acción:

1. Diseño del “laboratorio de innovación”: gobernanza, alcances, competencias, alcances, componentes, integración, metodologías de trabajo y presupuesto. Generación de acuerdos entre instituciones públicas e instituciones académicas y/o de profesionales, para que incorporen sus aportes al laboratorio (pasantías, concursos, proyectos de extensión, etc.).

Comentarios a esta línea: es fundamental definir el mecanismo de gobernanza del laboratorio. Se plantea que debería realizarse un acuerdo sólido desde el gobierno nacional (por ejemplo, a través del MVOTMA) y la Intendencia, que trascienda los proyectos puntuales, o los objetivos concretos. Se ve como difícil la incorporación de los Municipios por su debilidad. Pensar en un sistema mixto para la gobernanza del laboratorio, que tenga una Dirección más de gestión, integrada por representantes de los distintos sectores, y un Consejo Consultivo que realmente funcione y tenga injerencia en el laboratorio, en el que participen los otros actores. No generar una nueva institucionalidad, quizás este ámbito es un PROGRAMA dentro de la Intendencia en el marco de un fuerte acuerdo de gestión con el MVOTMA.

2. Definición de ámbito de trabajo, modalidades/mecanismos de promoción y recepción de inquietudes e ideas de los distintos actores públicos, sociales, y particulares, para que puedan incorporarse, y de ser viable gestionarse, a través del “laboratorio”.

3. Análisis de viabilidad económica; formación de recursos humanos e incorporación de los productos, líneas de trabajo, etc. que surjan del laboratorio, a la ejecución de las acciones y políticas públicas.

4. Definición e implementación de estrategias de revitalización integral y sostenible de todas las zonas de la ciudad.

Comentarios a esta línea: se plantea la necesidad de adelantarse a los posibles efectos negativos de generar acciones de revitalización de

**Actores:****Dirección:**

- Intendencia de Montevideo
- Intendencias del Área Metropolitana
- Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente

**Consejo Consultivo y/o Comisiones dentro del Laboratorio:**

- Municipios del Área Metropolitana de Montevideo (se ven como muy débiles en la actualidad)
- Ministerio de Transporte y Obras Públicas
- Ministerio de Industria, Energía y Minería
- MEC - Comisión Nacional de Patrimonio
- MIDES
- OPP y Presidencia: Secretaría de ciencia y tecnología; Secretaría de cambio climático y medio ambiente.
- COTAOT
- COAVI
- INEFOP
- ANII
- Organizaciones de la Sociedad Civil
- Asociaciones vecinales de base territorial y/o sectorial
- Entes que brindan servicios: OSE, UTE, ANTEL.
- Sindicatos tanto de los de empleados públicos de las instituciones/servicios relacionados, como los de quienes produzcan las innovaciones y las agrupaciones de profesionales.
- Academia: UDELAR, UTEC, UTU, Universidades privadas
- Cámaras empresariales / Sector privado que promueve y apoya el diseño y la innovación  
Instituciones de fomento de la innovación (ANII, Incubadoras de empresas, co-workings, LATU-Latitud, etc.).

**Línea del tiempo - Hitos**

AÑO	2019	2020	2021	2022	2025		2035	
<b>Comunes a todas las líneas</b>	Relevamiento de experiencias exitosas de innovación y participación	<b>HITO:</b> Cambio de gobierno nacional y Departamental			<b>HITO:</b> Cambio de gobierno nacional y Departamental			
	EVALUACIÓN – MONITOREO - RETROALIMENTACIÓN							
	ADAPTACIÓN Y FLEXIBILIDAD EN FUNCIÓN DE LOS CAMBIOS SOCIALES, CULTURALES, TECNOLÓGICOS, ETC.							
	MIRADA INTEGRAL DE LA CIUDAD: INTENDENCIA DE MONTEVIDEO, MVOTMA E INTENDENCIAS DEL ÁREA METROPOLITANA							
<b>Línea de acción 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mapeo de espacios consultivos que tienen injerencia en el tema.</li> <li>- Generación de las bases y acuerdos para la instalación del laboratorio.</li> <li>- Diseño de la institucionalidad y definición de recursos necesarios.</li> </ul>	<b>HITO:</b> Presupuesto aprobado y acuerdos de cooperación entre instituciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conformación de espacios de gestión (Dirección + Consejo Consultivo).</li> <li>- Definición de prioridades</li> </ul>		<b>HITO:</b> Laboratorio institucionalizado y apropiado por todos los actores.			

<b>Línea de acción 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indagar experiencias de la región.</li> <li>- Definir ámbito de trabajo.</li> <li>- Metodología y objetivos definidos y flexibles.</li> </ul>	Interacción y complementariedad entre programas existentes.	Propuesta metodológica elaborada.	Metodología debe contemplar transversalidades: género, culturas, generaciones, etc.			
<b>Línea de acción 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- revisar la institucionalidad existente (COAVI, etc).</li> <li>- Promover y articular los espacios de formación.</li> </ul>	Formación permanente.	<b>HITO:</b> Incorporación / implementación de las primeras iniciativas que surgen del laboratorio.			Sistematización y transferencia a otros ámbitos, de las buenas experiencias generadas.	
<b>Línea de acción 4</b>		Nuevas estrategias de participación, que logran apropiación real de los procesos.	Generación de ámbitos de participación con alcances y objetivos claros,	Innovar en normativa y su flexibilización	<b>HITO:</b> Presentación de avances de propuestas implementadas y retroalimentación.		
<b>AÑO</b>	2019	2020	2021	2022	2025	2030	2035

### **Iniciativa N° 3: Unidades estratégicas de planificación y gestión socioeconómico territorial**

La Unidad de Gestión como instrumento institucional, compartido por los tres niveles de gobierno, para diseñar, impulsar, coordinar y gestionar la implementación de Planes Estratégicos (en materia social, económica, educativa, laboral, cultural, ambiental, salud, entre otros) para diferentes zonas de la ciudad. Dispondrán de presupuestos adecuados y recursos técnicos-operativos para el diseño, implementación y coordinación de acciones, así como el sostenimiento de los mecanismos de articulación de políticas públicas y acciones privadas, integrando de manera efectiva a la gestión pública los acuerdos interinstitucionales, así como la participación social en diversas modalidades.

**FACILITACIÓN:** Valentín Trinidad

**INTEGRANTES:** Ana Bajac, Cecilia Lombardo, Irene Patrón, Gustavo Machado, Elena Goiriena

#### **Principales comentarios sobre el Lineamiento Estratégico y/o Iniciativa**

En el marco del Lineamiento Estratégico B denominado “Políticas y acciones integrales, participativas, redistributivas y sostenibles”, se abordó de forma grupal con las/os expertas/os invitadas/os la Iniciativa Estratégica N° 3: *Unidades estratégicas de planificación y gestión socioeconómico territorial*.

En este sentido, se procedió a realizar un análisis pormenorizado de la descripción de la presente Iniciativa; lo mencionado, conllevó a que las/os expertas/os, luego de leer la descripción, efectuaran algunas interrogantes y/o comentarios acerca de la conformación y alcance de estas Unidades de Gestión.

Entre las principales, vale destacar las siguientes:

- Explicitar claramente el actor o los actores institucionales que estarían asumiendo el rol de organizar, convocar y coordinar estas unidades
- Al respecto, se agrega que debería ser un solo actor que asuma un rol imparcial, a los efectos de evitar sesgos institucionales así como trascender el “chacrismo” existente entre los 3 niveles de gobierno (intra e inter) y las distintas dependencias del Estado
- Dotar de un marco legal que legitime este ámbito, así como incorporar formalmente aquellos actores claves que deben participar en estas Unidades, a modo de ejemplo: técnicos de los 3 niveles de gobierno, asesores y decisores de las políticas públicas, OSC, Consejo Vecinales, representantes de organismos o instituciones internacionales, académicos, sector privado, la población organizada y no organizada que habitan estos espacios.
- Definir criterios según las dimensiones de interés, a los efectos de realizar el “recorte territorial”; al respecto, se propone que este tipo de delimitación del área de intervención debería abarcar un solo municipio.
- Esta Unidad, además de coordinar las acciones en territorio, también, debería definir en virtud de los diagnósticos de cada zona de intervención, qué tipo de inversiones en materia pública como privada se deberían efectuar para estas áreas de la ciudad.
- Asignación de recursos humanos y económico-financieros acordes a las necesidades planteadas desde esta Unidad. De igual forma, a nivel del presupuesto que debe ser asignado para el desarrollo de los componentes financiados que compongan el Plan diseñado para el área de intervención.
- Incorporar un tema central en materia de Política Pública: seguimiento y evaluación de las acciones realizadas, como forma de aprendizaje y mejora en el diseño y ejecución de las Políticas.
- Búsqueda de alternativas de fuentes de financiación ante posibles procesos de recesión económica.

- Modificar el tenor de las políticas, desarrollar el pasaje de políticas de gobierno por Políticas de Estado; lo que implica, previamente, un giro notable en la actual concepción y/o lógica de la decisión política.

### **Redefinición de la Iniciativa**

Por su parte, en materia de objetivos de esta Iniciativa, las/os expertas/os partícipes acordaron con los mismos así como con sus alcances; no obstante, sugirieron incorporar algunas dimensiones y/o aspectos que deberían ser contemplados en estos objetivos:

- Generar cambios en la cultura institucional así como en la lógica de decisión política, que permita efectivizar la intervención articulada de las políticas públicas, incorporando la perspectiva de los sujetos y sus derechos.
- Brindar las condiciones para el acceso igualitario a una calidad de vida digna, para todos los habitantes, garantizando la accesibilidad a equipamientos y a los servicios, así como el acceso equitativo a un hábitat adecuado (no sufre modificaciones).
- Diseñar, coordinar y gestionar políticas, efectuando los correspondientes procesos de seguimiento y evaluación de las mismas, integrando las particularidades de las “Unidad de Gestión” y sus principales dimensiones de intervención, (paisaje, características ambientales, sociales, urbanas y económicas), articuladas con políticas de protección del patrimonio natural y cultural.
- Promover un enfoque de gestión socio territorial integrada, multiactoral y multidimensional.

Por otra parte, en materia de líneas de acción se adicionan las siguientes modificaciones:

1. Convocar a los organismos o instituciones del Estado responsables de la ejecución de políticas públicas para la implementación en las Unidades de Gestión, implementando y sosteniendo ámbitos de articulación de las políticas públicas en el área de intervención, con una eficaz ejecución de las mismas, con abordaje integral (no sufre modificaciones).
2. Promover y efectivizar la participación de actores sociales (organizaciones de la sociedad civil, comunidad, sector privado, etc.) en espacios de coordinación, para diseño y participación del Plan/es Estratégico/s y sus componentes.

Se reelabora de la siguiente manera:

- a. Promover y efectivizar la participación directa de actores sociales (organizaciones de la sociedad civil, comisiones vecinales, Consejo Vecinal, comunidad, sector privado, etc.) en espacios de coordinación, diseño de componentes del Plan, que contemplen los principales temas de interés, con incidencia directa en la agenda política.
3. Implementar los componentes específicos diseñados por los ámbitos de coordinación a través de la Unidad de Gestión. Proporcionar asistencia técnica para el diseño y montaje de proyectos necesarios para la implementación de las líneas estratégicas del plan, a la vez que realizar gestiones de financiamiento y administración de fondos para la implementación de las líneas estratégicas.

Se reelabora de la siguiente manera:

- a. Proporcionar asistencia técnica para el diseño y montaje de proyectos necesarios para la implementación de las líneas estratégicas del plan, elaborados por los ámbitos de coordinación a través de la Unidad de Gestión; efectuando, a su vez, las gestiones de administración de fondos para la implementación de las líneas estratégicas.
2. Identificar necesidades, analizar y elaborar propuestas de desarrollo socioeconómico habitacional para el conjunto de la población, que tomen en cuenta la heterogeneidad y diversidad de intereses existentes en cada una de las zonas, y consensuar prioridades que apunten a mejorar el bienestar de la zona de intervención.
3. Crear e implementar un Fondo de Promoción Comunitaria destinado a financiar iniciativas culturales, sociales y ambientales, que contribuyan a la integración social y a la mejora del bienestar en el área (se elimina).
4. Capacitar y fortalecer las comisiones vecinales y organizaciones sociales de las diferentes zonas (se integra a la línea de acción N° 2).

Los mencionados cambios a nivel de los objetivos conllevan a ciertas modificaciones en materia de resultados esperados.

- Mejora en el bienestar social de la población y fomentando la equidad, a partir de una efectiva integralidad de políticas públicas y acciones privadas implementadas, basadas en la igualdad efectiva de oportunidades sociales, económicas y urbano-habitacionales.

Se reelabora de la siguiente manera:

- a. Mejora en el bienestar de la población de la zona, a partir de una efectiva integralidad de las políticas públicas en materia de vivienda – empleo – educación, basadas en la equidad de oportunidades (sociales, económicas y urbano-habitacionales).
- Existencia de “Unidades de Gestión” que trabajan eficazmente en la mejora en las calidades en los tejidos urbanos en diversas dimensiones: cobertura de redes y servicios; sistema vial; dotación de espacios públicos equipados; acceso y calidades del parque habitacional; gestión ambiental sostenible.
  - Consagración de espacio de coordinación público-privada, para la definición e implementación de inversiones de diversa índole (se elimina).
  - Mejora de la estructuración urbana, que permita un funcionamiento en red, favoreciendo las complementariedades en materia de servicios y de relaciones vivienda – empleo – educación.

Se reelabora de la siguiente manera:

- a. Diseño e implementación de Políticas que contrarresten la polarización social, a través de una distribución territorial equitativa de bienes y servicios de carácter social, económico, urbano-habitacional; contemplando nueva dotación urbana y la correspondiente mejora de la estructura urbana existente y proyectada.

Por último, en materia de actores relevantes para la puesta en ejecución de estas Unidades, se destacan:

- Intendencia de Montevideo
- Municipios del Área Metropolitana de Montevideo
- Ministerios: MVOTMA, MIDES, MTOP, MIEM, MEC, MSP, MI, MINTUR, MEF, OPP
- Agencia Nacional de Desarrollo (ANDE) y otras instituciones públicas y privadas que promueven el emprendedurismo y el desarrollo
- Sindicatos
- Academia
- Asociaciones/agrupaciones vecinales de base territorial y/o sectorial.
- Organizaciones de la Sociedad Civil
- Entes que brindan servicios: OSE, UTE, ANTEL.
- Sector privado

Línea del tiempo - Hitos

Línea del tiempo - Hitos									Resultados esperados
AÑO	2019	2020	2021	2022	2025	2030	2035	-----	
<p><b>Línea de acción 1</b> articulada con Línea de acción 2</p>		<p><b>Garantizar legalmente la existencia de las “Unidades de Gestión, a través de la reglamentación de la LOTDS</b></p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentación Pública de alcances, cometidos e integración de la Unidad de Gestión al interior de los diferentes centralidades barriales que integran la zona de intervención.</li> <li>- Presentación del diagnóstico socioeconómico, urbano-habitacional, ambiental de la zona de intervención</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consolidación de la Unidad de Gestión como ámbito democrático de participación multiactoral, con capacidad de decisión e incidencia en la agenda pública y política.</li> <li>- Continuidad de flujos de inversión pública como privada para el desarrollo del Plan Estratégico.</li> <li>- Evaluación pública anual de los resultados alcanzados a nivel de los diferentes componentes financiables.</li> </ul>				<p>“Unidades de Gestión” en funcionamiento e integrada por múltiples actores, que trabajan eficazmente en la mejora en las calidades en los tejidos urbanos en diversas dimensiones: cobertura de redes y servicios; sistema vial; dotación de espacios públicos equipados; acceso y calidades del parque habitacional; gestión ambiental sostenible.</p>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición de los integrantes institucionales de los 3 niveles de Gobierno que integrarán estas Unidades.</li> <li>- Presentación pública de la puesta en funcionamiento de estas Unidades</li> <li>- Definición de la cantidad de Unidades existentes para el departamento de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentación de las principales componentes financiables y esbozos de líneas de acción a desarrollar.</li> <li>- Presentación de los actores institucionales que estarán en la coordinación de esta Unidad, así como la invitación a participar de la experiencia de espacios de coordinación móvil por el territorio.</li> <li>- Definición multiactoral y multinivel de las</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rediseño de las estrategias de implementación de las acciones desarrolladas</li> <li>- Convocatoria anual a nuevos actores (públicos, privados, locales, internacionales) para integrarse a la Unidad de Gestión.</li> <li>- Coordinación de Políticas Públicas para el área de intervención, respetando las particularidades de Plan Estratégico aprobado.</li> <li>- Participación activa de actores sociales (organizaciones de la sociedad civil,</li> </ul>				

		<p>Montevideo así como las diferentes áreas delimitadas para intervenir.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Compromiso Político e institucional para la puesta en marcha de la Unidad y la financiación de los Planes Estratégicos que surgen de la misma.</li> <li>- Dotar legalmente a estas Unidades de poder para consagrar la gestión operativa</li> </ul>	<p>principales acciones a desarrollar en la zona de intervención.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño mancomunado e integral del Plan Estratégico para la zona, con la participación de los múltiples actores que conforman y coordinan la Unidad de Gestión.</li> <li>- Definición de la estrategia metodológica para su implementación, así como las modalidades de seguimiento, monitoreo y evaluación de las acciones desarrolladas.</li> <li>- Definición y acuerdo multinivel de decisores políticos acerca de los recursos y competencias correspondientes a cada organismo en materia de implementación de los componentes del Plan.</li> <li>- Declaración pública y formal de los recursos humanos, materiales y logísticos que se destinarán</li> </ul>	<p>comunidad, sector privado, etc.) en materia de diseño de nuevas líneas de acción para la zona de intervención.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición de nuevas estrategias de acercamiento a la población de la zona, para la búsqueda de nuevas propuestas zonales.</li> <li>- Continuar con la estrategia de Unidades de Gestión Móvil.</li> <li>- Evaluación anual de funcionamiento de la Unidad</li> <li>- Intercambio anuales de saberes y aprendizajes de experiencias entre las diferentes Unidades de Gestión</li> <li>- Coordinación, articulación y ejecución de políticas multinivel, multidimensional y multiactorales diseñadas para el área de interés de intervención.</li> </ul>	
--	--	---	--	--	--

				<p>a financiar el Plan, respetando los montos propuestos por la Unidad de Gestión.</p> <p>- Unidad de Gestión como ámbito democrático de participación multiactoral, con capacidad de decisión e incidencia en la agenda pública y política.</p> <p>- Presentación zonal del Plan Estratégico así como su cronograma de acción.</p> <p>-Coordinación de Políticas Públicas para el área de intervención, respetando las particularidades de Plan Estratégico aprobado.</p>		
<p><b>Línea de acción 3,</b> articulada con Líneas 1 y 4</p>		<p>- Elaboración de un diagnóstico integral, multidimensional e interinstitucional, identificando necesidades, problemas, desafíos para el área de</p>	<p>- Presentaciones zonales de los resultados preliminares del diagnóstico y su puesta a consideración con la población y actores locales.</p>	<p>- Presentación pública del diagnóstico multidimensional así como temas prioritarios, acciones realizadas hasta el momento, implementación de Políticas/programas laborales-educativas y de vivienda diseñadas participativamente para el área de intervención, y su cronograma de acción.</p>	<p>- Acuerdo Político en el marco de la definición prioridades y metas a futuro en materia de bienestar, apostando a la generación de acuerdos políticos que se traduzcan en Políticas de Estado y no de gobierno.</p> <p>- Regulación Estatal del funcionamiento del mercado laboral, permitiendo un acceso</p>	<p>Mejora en el bienestar de la población de la zona, a partir de una efectiva integralidad de las políticas públicas en materia de vivienda – empleo – educación, basadas en la equidad de oportunidades (sociales, económicas y urbano-habitacionales).</p>

		<p>intervención. Contemplando en su diseño la participación y mirada de los actores sociales locales de la zona.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño preliminar de Políticas que aborden las principales problemas, necesidades, desafíos presentes en cada una de las zonas, contemplando la heterogeneidad y diversidad existentes.</li> <li>- Acuerdo Político de transferencia de recursos necesarios para la implementación de estas Políticas.</li> <li>- Coordinación y articulación entre los diferentes niveles de gobierno para el abordaje mancomunado de los principales temas prioritarios, previo a la puesta en funcionamiento de la Unidad de Gestión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Traspaso de fondos para la implementación de estas acciones definidas como prioritarias</li> <li>- Implementación de las primeras acciones institucionales para el abordaje mancomunado de los principales temas prioritarios, Coordinados desde la Unidad de Gestión.</li> </ul>	<p>equitativo y de calidad al mundo laboral</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar una paulatina reforma en nuestra carta magna, así como en la normativa vigente, que introduzca variantes en: las formas de propiedad existentes, la propiedad pública del suelo, entre otros.</li> <li>- Reforma y reestructura del aparato estatal en sectores claves como hábitat y vivienda, educación, economía-planeamiento y presupuesto, trabajo, desarrollo social, entre otros.</li> </ul>		
--	--	--	--	--	--	--	--

	Se instala como tema y prioridad de Estado la atención a la segregación socio-territorial y la desigualdad		
	- Paulatina dotación a las Políticas Públicas de instrumentos, mayor presupuesto y componentes como la planificación estratégica que contemple tanto el diseño como la integralidad de las acciones		
	- Laboratorios de diseño de propuestas para el desarrollo de una renta básica, con participación de múltiples actores que participan de las Unidades de Gestión		
	Puesta en ejecución de un Piloto de Renta básica que contempla el acceso y permanencia en la vivienda	Se instala la renta básica universal en el país.	
	- Implementación, por parte de la Unidad de Gestión, de Políticas sectoriales e integrales en materia social, económico y urbano-habitacional, construidas desde básicos, contemplando la heterogeneidad y diversidad de necesidades e intereses, apostando a un cambio en la base material		

		de la zona de intervención, reduciendo la desigualdad y las brechas existentes con el resto de la ciudad	
<p><b>Línea de acción 4,</b> articulada con la Línea 1</p>		<p>- Evaluación anual de las Políticas y rediseño de nuevas estrategias de abordaje de los diferentes temas de interés para la zona de intervención.</p> <p>- Definición en el marco de la Unidad de Gestión de áreas territoriales prioritarias de inversión en materia de servicios, equipamientos, infraestructura.</p> <p>Logro de acuerdos políticos multinivel entorno al necesario desarrollo de estas acciones.</p> <p>Traspaso de fondos públicos necesarios para la materialización de estos proyectos</p> <p>Coordinación de la Unidad de Gestión en materia de ejecución de estas acciones buscando la revitalización y recalificación de la zona de intervención.</p> <p>Acciones de mejora en la dotación urbana, balanceando el equilibrio residencial, asegurando el acceso a equipamientos, bienes y servicios sociales, urbanos y habitacionales de calidad para todos sus habitantes.</p> <p>Materialización de nuevas centralidades locales, mejorando el acceso a servicios y equipamientos de la población residente.</p>	<p>Distribución territorial equitativa de bienes y servicios de carácter social, económico, urbano-habitacional, contrarrestando la polarización social; contemplando nueva dotación urbana y la correspondiente mejora de la estructura urbana existente y proyectada.</p>

								Mejora continua de la estructura urbana existente.	
<b>Acciones Transversales</b>	<b>SEGUIMIENTO - EVALUACIÓN – MONITOREO</b>								
	<b>ADAPTACIÓN Y FLEXIBILIDAD A POSIBLES CAMBIOS SOCIALES, ECONÓMICOS, CULTURALES, INSTITUCIONALES, POLÍTICOS, entre otros</b>								
<b>AÑO</b>	2019	2020	2021	2022	2025	<b>2030</b>	2035	-----	

#### **Iniciativa 4- Equidad de oportunidades socioeconómicas y educativas desde el inicio de la vida.**

Promover igualdad de oportunidades y equidad en el acceso al mercado laboral, requiere reorientar las propuestas educativas y de formación, para que puedan adaptarse a los desafíos económicos, culturales y del mundo laboral contemporáneo.

FACILITACIÓN: Florencia Beder

INTEGRANTES: Adriana García, Susana Camarón y Eduardo Arcausa

#### **Principales comentarios sobre el Lineamiento Estratégico y/o Iniciativa:**

La iniciativa se enmarca en el lineamiento estratégico B: Políticas y acciones integrales, participativas, redistributivas y sostenibles.

Sobre la misma hubo acuerdo en la mesa, solamente se hizo la acotación de que la nueva orientación debe ser integral, en todo el ciclo de la política pública. Con esos cambios, el mismo quedó definido de la siguiente manera:

La integralidad de las políticas públicas conlleva al desafío de generar cambios en la cultura institucional, que permita una intervención articulada de las políticas públicas, basada en la efectivización de derechos, incorporando la perspectiva de los sujetos como partícipes del diseño de las mismas (sujeto organizado y no organizado), articulando el interés público e intereses particulares, dando sostenibilidad a las acciones.

Esta nueva orientación en todo el ciclo de la política pública: diseño, gestión, evaluación y monitoreo, basadas en la igualdad efectiva de oportunidades (sociales, económicas y urbano-habitacionales), fomentan la equidad, así como nuevas modalidades de articulación y participación con injerencia en la agenda política.

En cuanto a los objetivos estratégicos, se vio la necesidad de definir a que refiere la calidad en el marco de la política pública. Asimismo se intercambié sobre el término flexibilidad sobre el cual se comentó que refiere a formas de actuar que favorezcan recorridos distintos. Tiene que ver con esquema de capacitación y cambio de currículas; incorporar motivaciones e iniciativas de los estudiantes. Esto se vincula a la necesidad de cambiar la formación de los formadores. Un elemento a incorporar en los espacios de formación es el reconocimiento de saberes desde la formación no formal vinculada al empleo.

Por su parte se intercambié sobre si la formación debe responder linealmente al patrón de acumulación por lo que se decidió incorporar que el mismo debe asimismo promover el desarrollo de competencias y habilidades. Asimismo, se agregó la necesidad de reforzar la educación para el trabajo independiente y cooperativo (autoempleo).

Se destacó la necesidad de educar en todos los niveles socio-educativos – incluir quienes serán los empleadores (quienes marquen el patrón productivo y serán parte de las relaciones laborales) e incluir la dimensión económico/financiero como parte de la formación en derechos. Uno de los roles de las políticas sociales es reforzar ciudadanía.

A partir del enunciado sobre instrumentos de regulación del mercado laboral se dio un rico intercambio sobre los mismos, destacándose los consejos de salarios, cuotas de discapacidad y género, y salario mínimo.

Se volvió a señalar que se está trabajando sobre elementos que tienen que ver con escala nacional y con el modelo de desarrollo del país.

Siguiendo esos intercambios, los objetivos estratégicos quedaron redactados de la siguiente manera:

- Promover la equidad de oportunidades socioeconómicas y educativas desde el inicio de la vida de toda la población.
- Garantizar el acceso a servicios socioeducativos de calidad;

- Desarrollar espacios de formación educativo integrales para niñas/os, adolescentes y jóvenes, de carácter flexible, con foco en “enseñar a aprender” y ajustados a los nuevos desafíos sociales-económicos-culturales-ambientales-tecnológicos, entre otros, a la vez que promueva el reconocimiento de saberes.
- Diseñar e implementar programas socioeducativos-laborales dirigidos a adolescentes y jóvenes de distintos sectores socioeconómicos, readecuando la currícula a las nuevas exigencias del patrón de acumulación y al desarrollo de competencias y habilidades. Asimismo, reforzar la educación para el trabajo independiente y cooperativo (autoempleo).
- Diseñar y ejecutar instrumentos de regulación del mercado laboral, garantizando la permanencia en el circuito laboral de todos los sectores sociales.

### **Redefinición de la Iniciativa**

Las líneas de acción fueron leídas y sobre las mismas se hicieron diversos comentarios. Se incorporó lo discutido anteriormente sobre formar en desarrollo de habilidades y competencias. A la vez se vio que las currículas deben ser adecuadas y no ajustadas.

Se puntualizó que el sector privado debe ser considerado en sentido amplio e incluir todo lo que no es sector público, por lo que incluye a la sociedad civil. Por otra parte, se sugirió agregar una línea de acción en el sentido de promover la participación ciudadana y el rol de una ciudadanía activa.

Se destacó la necesidad en el marco de este tema, de trabajar tanto con la situación de pobreza como de riqueza. Asimismo se destacó particularmente la necesidad de promover la reflexión filosófico-lógico para la promoción de una ciudadanía activa, lo que luego fue incluido como una línea de acción a trabajar. La misma fue definida como “Actuar en la formación ciudadana a través de servicios de capacitación”, cuyos resultados esperados son el incremento en la participación ciudadana para propuesta y control de políticas públicas.

La línea de acción se entendió que la 1 no refiere a un “línea de acción” en sí, y la 5 resultó confusa. En ese marco, se eligió para trabajar las iniciativas 2, 4, 6 y la nueva, quedando definidas de la siguiente manera:

Líneas de acción:

1. Acceso a servicios socioeducativos de calidad para todos/as, y promoción de equidad de oportunidades socioeconómicas y educativas al inicio de la vida.
2. Generar espacios de formación educativo-laboral para adolescentes y jóvenes, adecuando las currículas, ampliando/adecuación la oferta de educación técnico-profesional e incrementando los cursos atendiendo a las nuevas exigencias y desafíos del mundo laboral contemporáneo y al desarrollo de habilidades y competencias.
3. Ampliar la infraestructura pública educativa, a partir de la creación de nuevos centros educativos y de la ampliación de la capacidad de los servicios existentes, atendiendo a la primera infancia, educación inicial, enseñanza primaria, enseñanza secundaria, y educación técnico-profesional.
4. Diseñar, promover y apoyar iniciativas dirigidas a asegurar la permanencia en el sistema educativo y a mejorar el desempeño de los estudiantes.
5. Regulación del mercado laboral, garantizando la permanencia en el circuito laboral de todos los sectores sociales.
6. Definición e instrumentación de acuerdos público-privado en materia de inversiones económico-laborales en diferentes áreas de la ciudad.

Resultados esperados:

- Mejora en la relación entre servicios educativos y sujetos (desde la primera infancia a la juventud) en términos de acceso, calidad y variedad de la oferta, relación docente/estudiante, cobertura, asistencia regular y permanencia dentro del sistema educativo.
- Acumulación y mejora del capital socioeducativo por parte de la población repercutiendo en el acceso al mundo laboral, y al bienestar social.

- Promover la participación ciudadana y el rol de una ciudadanía activa.

- 

En cuanto a los actores relevantes se agregaron: MIEM, MEF, Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP) e Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional (INEFOP)

Actores:

- Intendencia de Montevideo
- Municipios del Área Metropolitana de Montevideo
- Ministerios: MIDES, MTOP, MIEM, MEC, MIEM, MEF
- Consejos territoriales (Casavalle, Chacarita)
- ANEP, UDELAR, UTEC, Universidades Privadas, Institutos técnicos, Sector académico
- Instituciones de enseñanza/formación privada formal e informal
- Agencia Nacional de Desarrollo (ANDE) y otras instituciones públicas y privadas que promueven el emprendedurismo y el desarrollo
- Sindicatos de empleados públicos de los servicios relacionados
- Agrupaciones de profesionales
- Asociaciones vecinales de base territorial y/o sectorial
- Organizaciones de la Sociedad Civil
- Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP)
- Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional (INEFOP)

### Línea del tiempo - Hitos

AÑO	2019	2020	2021	2022	2025	2030	2035
<b>Línea de acción 1</b> Generar espacios de formación educativo-laboral para adolescentes y jóvenes, adecuando las currículas, ampliando/adecuación la oferta de educación técnico-profesional e incrementando los cursos atendiendo a las nuevas exigencias y desafíos del mundo laboral contemporáneo y al desarrollo de habilidades y competencias.		Generación de proyectos innovadores colectivos a nivel territorial, reconocido por instituciones.		Se potencian pasantías educativo-laborales.			Ningún joven queda sin formación por falta de locales y/u oferta.
<b>Línea de acción 2</b> Diseñar, promover y apoyar iniciativas dirigidas a asegurar la permanencia en el sistema educativo y a mejorar el desempeño de los estudiantes.	Difusión de nuevas propuestas.	Visibilizar proyectos y sus mejoras	Cambios en formación docente, con didáctica atractiva para estudiantes.				
<b>Línea de acción 3</b> Definición e instrumentación de acuerdos público-privado en materia de inversiones económico-laborales en diferentes áreas de la ciudad.		Mejora en conectividad	Instrumentos de acuerdo	Espacios de trabajo público-privado junto a ciudadanía		Sustantiva mejora presupuestal	Un acuerdo por rama de actividad

<p><b>Línea de acción 4</b>  Actuar en la formación  ciudadana a través de servicios  de capacitación.  (nueva)</p>				Red departamental de centros de formación.			
<b>AÑO</b>	2019	2020	2021	2022	2025	<b>2030</b>	2035

## **Iniciativa 5 - Fortalecimiento de la articulación y la gobernanza multinivel.**

Fortalecer la articulación entre los diferentes niveles de gobierno, dotando especialmente a los Municipios, de mayores competencias y presupuestos, permitiendo incrementar la gobernanza multinivel, con fuerte participación y cooperación público-privada-social.

**FACILITACIÓN:** Reto Bertoni

**INTEGRANTES:** Alba Antunez, Cristina Fynn, Jack Couriel y Fernanda Villalba.

Se enmarca en el lineamiento estratégico C, el cual implica redefinir competencias entre niveles de gobierno y reasignación presupuestal. El mismo implica la reestructuración del aparato estatal en sectores claves como hábitat, vivienda, educación, trabajo, economía (planeamiento y presupuesto) y desarrollo social; para lo cual se requiere redefinir estratégicamente las competencias y recursos destinados a los distintos niveles de gobierno, con énfasis en el fortalecimiento del tercer nivel de gobierno.

La mesa comentó que no debería hacerse sin una evaluación profunda de lo que ha acontecido en los Centros Comunales Zonales para redefinir los Municipios actualmente. Dar presupuesto y mayores competencias, en función de esa redefinición y evaluación.

Se señaló la necesidad de definir el diseño del modelo de descentralización que se pretende y se remarcó que la figura del alcalde puede fomentar el caudillismo.

Se vio la necesidad de reconsiderar si el recorte territorial de los Municipios es acorde para los objetivos de integración socio-territorial. Necesidad de un liderazgo que capte las voluntades de la comunidad. Se destacó que el Municipio no puede trabajar solamente con una sola persona rentada y el resto sea con trabajo voluntario y que la necesidad del fortalecimiento inter-institucional requiere el fortalecimiento de la escucha.

Se afirma que hay tres nodos que deben estar articuladas y ser considerado como unidad: plan, proyecto y gestión. Las tres necesitan la investigación que es la que genera conocimiento nuevo y retroalimenta esta tríada. Para que sean eficaces todas las etapas deben ser cumplidas para que funcione bien.

Se plantea la dificultad de gestionar debido a la articulación de actores (incluso dentro de la IM), la dificultad para incluir el monitoreo del proceso y la falta la perspectiva integral de los problemas.

Se sugiere agregar "Evaluar el modelo de descentralización y su lógica territorial para el diseño de la gobernanza". Se desataca que las Directrices Departamentales deben considerarse como una base para trabajar y que la Ley de OTDS no tiene la repercusión de su potencial tiene. Los instrumentos están pero no se consideran.

Se entiende que las políticas de mitigación son criticables pero no hay planes ni presupuesto para solucionar esa problemática.

Se optó por agregar como objetivo estratégico redefinir territorialmente las unidades territoriales y la construcción de la visión común del Departamento y el Área Metropolitana, y la necesidad de redefinir los niveles de gobierno, contemplando la dimensión de la identidad territorial.

Los objetivos estratégicos quedaron definidos de la siguiente manera:

- Conciencia a nivel nacional y departamental sobre la necesidad de la evaluación.
- Evaluar el modelo de descentralización y su lógica territorial para el re-diseño de la gobernanza socio-territorial.
- Redefinir territorialmente las unidades territoriales.
- Construcción de la visión común del Departamento y el Área Metropolitana.
- Profundizar el proceso de descentralización político-institucional

- Fortalecer la gobernanza local, potenciando la participación, con un enfoque de gobernanza multinivel y coordinación público-pública y articulación público-privada-social.
- Privilegiar el ámbito local como acción de gobierno y participación ciudadana, otorgando legitimidad a los mismos.

Se sugiere agregar como línea de acción aumentar la conciencia institucional a nivel nacional y departamental de la necesidad de evaluación; aumentar presupuestalmente; acordar los lineamientos entre la ciudadanía de cercanía a la institucionalidad. El gobierno nacional debe asumir la responsabilidad en el campo de la vivienda y el ordenamiento territorial (articulado con el gobierno departamental).

Se destaca la dimensión cultural de promover que las personas quieran vivir en las áreas centrales y el rol del sector privado de promover inversiones en esas áreas.

Líneas de acción:

1. Aumentar la conciencia institucional a nivel nacional y departamental de la necesidad de evaluación
2. Aumento y reasignación presupuestal
3. Acordar los lineamientos entre la ciudadanía de cercanía a la institucionalidad.
4. El gobierno nacional debe asumir la responsabilidad en el campo de la vivienda y el ordenamiento territorial (articulado con el gobierno departamental).
5. Profundizar la gobernanza, desarrollando la participación y la cooperación de instituciones y ciudadanos, atribuyéndoles representación y asignándoles medios de acción, a la vez que consolidando y desarrollando los espacios organizativos que se expresan en la sociedad.
6. Desarrollo e implementación de instrumentos que aseguren la presencia más directa y cotidiana de la población en los asuntos públicos (instrumentos de consulta y decisión flexibles, cercanos a la sociedad; construcción de una nueva institucionalidad).
7. Fortalecimiento de los Municipios y la articulación y gobernanza multinivel.
8. Consolidación de espacios de definición de asuntos de interés colectivo considerados temas de interés central para los gobernantes.

Los resultados esperados quedaron redactados de la siguientes manera:

- Tercer nivel de gobiernos, con competencias y recursos incrementados y adecuados a sus roles y funciones.
- Gobernanza multinivel activa, que potencia la participación ciudadana, la coordinación público-pública y la cooperación público-privada-social.

Actores:

- Municipios del Área Metropolitana de Montevideo
- Intendencia de Montevideo
- MEF, OPP y ANDE
- Consejos territoriales (Casavalle, Chacarita)
- Sindicatos de empleados públicos de las instituciones/servicios relacionados
- Asociaciones vecinales de base territorial y/o sectorial
- Organizaciones de la Sociedad Civil

### Línea del tiempo - Hitos

AÑO	2019	2020	2021	2022	2025	2030	2035
<b>Línea de acción 1</b> Aumento y reasignación presupuestal							Asignación/reasignación presupuestal para la descentralización.
<b>Línea de acción 2</b> Acordar los lineamientos entre la ciudadanía de cercanía a la institucionalidad				Educación y formación ciudadana en temas de descentralización	Nuevos técnicos terciarios sensibles a la temática. De lo disciplinar a transdisciplinar	Lineamientos compartidos por todos	
<b>Línea de acción 3</b> Conciencia a nivel nacional y departamental sobre la necesidad de la evaluación			Liderazgos fuertes en dos niveles de gobierno	Conciencia a nivel nacional y departamental			
<b>Línea de acción 4</b> Profundizar la gobernanza (...)			Sujetos a resultados de evaluación			Definición de ámbitos y competencias territoriales	
AÑO	2019	2020	2021	2022	2025	2030	2035

## **ANEXO**

### **Miembros del Equipo de Trabajo Montevideo del Mañana – Tema 4 Transformaciones Culturales y Participación**

#### *Equipo Coordinador - FCS/UdelaR*

Lucía Pittaluga (Coordinadora General)

Luis Bértola (Co-coordinador)

Reto Bertoni (Co-coordinador)

Cecilia Alemany (Experta en Prospectiva)

Alejandro Sosa (Apoyo en la organización de los talleres prospectivos)

#### *Equipo responsable del Tema 4 – FCS/UdelaR*

María del Huerto Delgado (Experta temática)

Valentín Trinidad (Experto temático)

Florencia Beder (Ayudante)

Fernanda Blanco (Pasante de la Licenciatura en Desarrollo, FCS-UdelaR)

#### *Integrantes del equipo de trabajo del Tema 5 - Intendencia de Montevideo*

Alba Antúnez

Santiago Armas

Claudia Bracco

Valeria Fontán

Soledad Mantero

Álvaro Paciello

Irene Patrón

Rina Piana

Mario Piazza

Alejandro Ramírez

Alicia Rubini

Álvaro Trillo

María Fernanda Villalba

Juan Voelker

## ANEXO 2

Listado de expertos/as que participaron del Taller Prospectivo III

Fabiana Castillo	IM - POT
Graciela Villar	Junta Departamental
Álvaro Trillo	Dpto. Planificación - IM
Mario Piazza	Div. Desarrollo Urbano- IM
Benjamín Nahoum	FUCVAM
Beatriz Rocco	Asesora Div. Desarrollo Urbano- IM
Salvador Schelotto	Director Nacional - DINAVI
Álvaro Paciello	División Espacios Públicos y Edificaciones - IM
Pablo Guido	Div. Saneamiento - IM
Andrea Vignolo	Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional
Gustavo Machado	Agencia Nacional de Vivienda - MVOTMA
Ana Bajac	DTS- FCS
Cecilia Lombardo	ITU-FADU
Elena Goiriena	Defensoría del Vecino
Irene Patrón	Gestión Estratégica - IM
Adriana García	OSC IPRU
Susana Camarán	MIDES
Cristina Fynn	Junta Departamental
Eduardo Arcausa	INEFOP
Jack Couriel	Académico y Consultor independiente
Romina Quagliotti	Secretaría de género IM
Fernanda Villalba	POT - IM
Alba Antúnez	Dpto. Cultura - IM