

Hacia una Estrategia Nacional de Desarrollo, Uruguay 2050

Prospectiva territorial
Fase 2

Visión 2050: Tacuarembó en la Región Norte Memoria del proceso prospectivo



*Hacia una Estrategia Nacional de Desarrollo,
Uruguay 2050*

*Prospectiva territorial
Fase 2*

**Visión 2050:
Tacuarembó en la
Región Norte
Memoria del proceso prospectivo**



Dirección de Planificación

Torre Ejecutiva Norte
Plaza Independencia 710, 6to piso
Montevideo, Uruguay
Teléfono: (+598-2) 150 int. 3560
Mail: planificacion@opp.gub.uy
Sitio web: www.opp.gub.uy

Esta publicación resume el proceso llevado adelante en marco del convenio suscrito por la OPP con la Intendencia de Tacuarembó y la Fundación de Apoyo a la Facultad de Ciencias Económicas y Administración de UdelAR.

La selección de los capítulos y la elaboración de los contenidos es producto del trabajo colectivo del equipo técnico interinstitucional:

Dirección de Planificación de OPP

Fernando Isabella
Alicia Artigas
Gastón Mullin
Tomás Parodi
Macarena González
Lucía Pittaluga

Intendencia de Tacuarembó

Julio Cardozo
Laura Lacuague

Sede Tacuarembó de la UdelAR (CUT)

Daniel Cal
Amalia Stuhldreher
Isabel Bortagaray
Virginia Morales
Gustavo Ferreira

Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria INIA

Gustavo Brito

Mesa de Desarrollo Local

Ana María Barbosa

Secretaría Técnica

Tania Isasa

Coordinación general

Fernando Isabella

Equipo de redacción:

Alicia Artigas
Tomás Parodi
Gastón Mullin

El equipo de gobernanza (OPP, IDT, CUT, INIA y MDL) agradece los aportes y el compromiso de los distintos actores participantes, quienes se involucraron fuertemente a lo largo del proceso.

Los contenidos del documento son considerados por la OPP como insumo para el debate ciudadano, pero no reflejan necesariamente la opinión de las instituciones que participan del proceso de elaboración del presente estudio prospectivo. Se autorizan las reproducciones y traducciones siempre que se cite la fuente.

Edición y corrección: Sylvia Pardo
Maqueta y diseño: Gustavo Daneri
Foto de tapa: Ricardo Antúnez
Impresión: Imprenta Rojo
Depósito legal:

Presidencia de la República Oriental del Uruguay

Tabaré Vázquez
Presidente

Oficina de Planeamiento y Presupuesto

Álvaro García
Director

Santiago Soto
Subdirector

Dirección de Planificación

Fernando Isabella
Director

Tabla de contenidos

Prólogo	7
Nota del consultor	9
Visión 2050: Tacuarembó en la Región Norte	11
El desarrollo sostenible en el largo plazo	13
Metodología prospectiva.....	13
Visión 2050 Tacuarembó en la Región Norte.....	14
Fases de la prospectiva territorial Visión 2050: Tacuarembó en la Región Norte.....	15
Fase 0: Preparación del ejercicio prospectivo	17
Gobernanza del proyecto	17
La participación	19
Fase 1: Diagnóstico y Análisis Estructural	21
Diagnóstico.....	21
Análisis estructural	23
Análisis Estructural: Tacuarembó en la Región Norte.....	24
Análisis estructural en el ámbito social.....	25
Análisis Estructural del ámbito ambiental-territorial-sistema de ciudades.....	26
Análisis Estructural del ámbito Económico – productivo	29
Consolidación de factores estratégicos	30
Fase 2: Desarrollo de Escenarios	33
Definición de los factores	33
Formulación de hipótesis para cada factor.....	33
La Probabilización de las Hipótesis.....	36
Fase 3: Escenario apuesta “Visión 2050” y aportes al Mapa Estratégico	43
Escenario Apuesta: Visión 2050: Tacuarembó en la Región Norte	43
Visión 2050: Tacuarembó en la Región Norte	45
Aportes al Mapa Estratégico	49
Algunas reflexiones	55
Pasos a seguir	57

Prólogo

La Oficina de Planeamiento y Presupuesto, y el país todo, está comprometido con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. El desarrollo sostenible es un compromiso que asumió nuestro país en todos los niveles de gobierno, que implica un crecimiento económico ambientalmente sostenible y con inclusión social. Si bien hemos tenido avances en todos los ámbitos, aún persisten desigualdades que se han concentrado territorialmente en el norte de nuestro país.

Con el objetivo de reducir las inequidades es que hemos puesto la vista en Tacuarembó y su capacidad de pensar el largo plazo en una visión del Uruguay hacia el 2050 en torno a una Estrategia Nacional de Desarrollo.

Hoy tenemos información que presentamos en este documento que nos permite tener una mirada a escala regional de los complejos productivos, y sobre todo, nos permite acercarnos a los sueños de las personas y las comunidades que habitan nuestro país. La realidad vista desde el territorio permite mejorar la puntería de las políticas públicas y atender a las necesidades futuras pensadas en clave prospectiva.

La mirada de largo plazo está permanentemente ligada a las preocupaciones del presente. Es necesario recuperar la capacidad de pensar más allá de la coyuntura, anticipar riesgos y oportunidades para informar la toma de decisiones.

La Región Norte ha sido tradicionalmente un área de enorme potencial transformador. Aun teniendo indicadores de rezago en muchos aspectos, es creadora de conocimiento, generadora de innovación y desarrollo. En este sentido, instituciones como el INIA y la Universidad de la República apostaron a la descentralización en la región creando el Campus de Investigación, aprendizaje e innovación en Tacuarembó. También el sector privado apuesta a la región, a través de empresas pequeñas y no tanto, que apuestan por la capacidad de la gente.

No es casualidad que hoy estemos mirando hacia la Región Norte. La relevancia de la educación, la preocupación por los recursos naturales, el desarrollo tecnológico, la instalación de emprendimientos de gran porte, la construcción de infraestructuras, son todas buenas noticias que dan cuenta del potencial y de la capacidad de la región para llevar adelante grandes transformaciones que el país requiere. Para ello, identificar y cuidar las semillas de futuro que hoy están en nuestro territorio es clave.

La prospectiva nos permitió delinear un sueño común. La Visión 2050 nos permitirá aprovechar mejor las oportunidades y evitar los escenarios menos favorables. La premisa para transitar el camino hacia el 2050 son el diálogo y la consolidación de visiones comunes de carácter intergeneracional que nos permitan trabajar todos juntos para alcanzar los futuros deseados.

Los y las invito, entonces, a transitar con nosotros el relato de esta construcción, a acercarnos a la Región Norte y a sus sueños. Confiamos en la enorme capacidad que su gente tiene para aportar al futuro del país que construimos día a día, entre todos.

Álvaro García

Nota del consultor

El haber logrado como consultor, que se comprendiera y entendiera que la prospectiva al tener un enfoque social (independiente del sistema que se estudie), lo que persigue además de identificar aspectos estratégicos y reconocer diversas opciones de futuro, es el de conquistar el consenso entre sus actores sociales para lograr acuerdos colectivos, independiente de los intereses particulares, es motivo de regocijo y orgullo. Es así como se podrá sin dudarle dar soluciones creativas y consecuentes a la realidad regional para lograr ese futuro que se propone como codiciado.

Este ha sido un camino lleno de satisfacciones al percibir que el conocimiento se transmite y se desplaza hacia la esperanza de cambio de cada una de las personas que puede hacer posible el camino que se empieza a entretejer entre todos, ya que como decía sabiamente Carlos Gardel “No basta con tener la voz más melodiosa para entonar un tango. No. Hay que sentirlo, además. Hay que vivir su espíritu”.

Gracias a todos por su esfuerzo y dedicación; por acogerme y brindarme su afecto y confianza.

Darío Sierra Arias

Visión 2050: Tacuarembó en la Región Norte

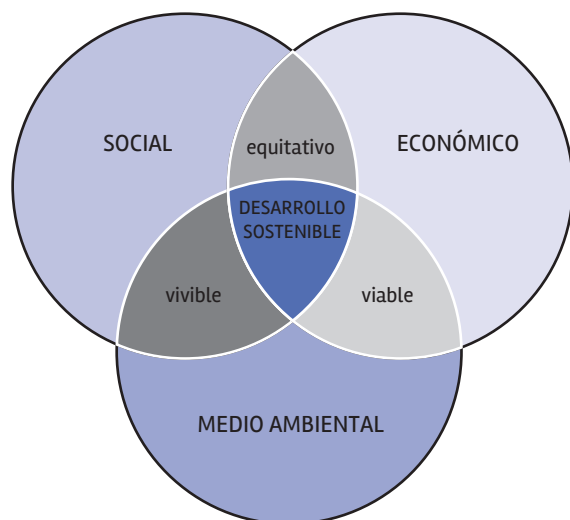
En el año 2050 la Región Norte se destaca por un desarrollo sustentable del territorio, con indicadores sociales, económicos, ambientales e institucionales que reflejan una mejora sostenida en las últimas décadas, cerrando la brecha con el resto del país, y reduciendo las desigualdades socio-territoriales. El crecimiento económico se ha producido en un contexto de planificación participativa y sustentable, impulsando y haciendo posible la diversificación productiva, la gestión integrada y responsable de los recursos naturales y el aumento de la capacitación y el nivel educativo de las personas. La participación y la organización de la sociedad han sido fundamentales para impulsar y consolidar los cambios. Se consolidó una cultura cívico-política basada en la transparencia, eficiencia y respeto por la diversidad de las personas.

“Extracto de la Visión 2050: Tacuarembó en la Región Norte”. La versión completa puede leerse a partir de la página 45.

El desarrollo sostenible en el largo plazo

El desarrollo sostenible es un concepto que refiere al desarrollo que satisface las necesidades y los deseos de la generación presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades y deseos.¹

Figura 1: Desarrollo sostenible



La planificación estratégica busca alcanzar una capacidad de anticipación estratégica que permita responder, con eficiencia y de manera oportuna, a los retos que enfrenta el país en una realidad en constante cambio. La prospectiva, como herramienta permite trabajar con la incertidumbre y las alternativas de futuro. La prospectiva territorial por su parte sigue las mismas leyes, pero profundiza en los dilemas y desafíos que abarcan a un territorio².

Uruguay enfrenta grandes desafíos en el largo plazo. El cambio demográfico, la inclusión social y cultural, la transformación de las relaciones de género, las desigualdades territoriales, el cambio climático, las revoluciones tecnológicas, la productividad y competitividad, la seguridad alimentaria, la integración económica regional o la globalización son algunos de esos desafíos mayores.

En este marco, la dirección de Planificación aplica las herramientas de prospectiva para reducir la incertidumbre sobre el futuro en la planificación estratégica. Este proceso implica por un lado, elaborar una síntesis de las amenazas y oportunidades que enfrenta Uruguay en el mediano y largo plazo en cada uno de los ejes temáticos, y por otro lado plantear un abanico de escenarios futuros en función de la evolución de los factores considerados en cada eje.

Metodología prospectiva

El estudio del futuro o prospectiva constituye una fuente de información cada vez más utilizada por instituciones públicas para la definición de prioridades. En efecto, en un tiempo histórico en el cual la incertidumbre radical es una de las principales características de la economía global, regional y local, la prospectiva es una herramienta necesaria para la definición de acciones estratégicas.

Dos metas estratégicas para el quinquenio 2015–2019:

1. **La Visión Uruguay 2050**, que estará conformada por la selección de un escenario deseado en cada uno de los distintos ejes temáticos priorizados y su integración en un solo escenario global.
2. **La Estrategia Nacional de Desarrollo al 2050** que incluirá un conjunto de lineamientos estratégicos a desarrollar para alcanzar la Visión Uruguay 2050.

1 Informe Brundtland, 1987.

2 La Prospectiva Estratégica para las Empresas y los Territorios: Godet y Durance (2009).

La Estrategia Nacional de Desarrollo Uruguay 2050 prioriza dos ejes temáticos como claves del desarrollo: el cambio demográfico y la transformación de la matriz productiva; y tres ejes transversales: los sistemas de género, del desarrollo cultural y el desarrollo territorial.

La prospectiva y la prospectiva Territorial

La intensificación de la urbanización, el envejecimiento poblacional, los cambios en la conformación geopolítica, la transformación de los procesos de trabajo y de las estructuras de producción, el surgimiento de nuevos acuerdos comerciales y los cambios en la gobernanza global, son algunos de los desafíos que se deben enfrentar en esta era.³

El territorio–región como unidad de análisis enfrenta de manera particular por un lado las grandes “*Megatendencias y fuerzas mundiales*” que se están dando en el ambiente, y por otro aquellas tendencias que se dan a nivel nacional.

La Dirección de Planificación se propuso aplicar la prospectiva territorial a una región, en el entendido que esa escala permite analizar las peculiaridades del territorio y hacer un acercamiento a la identidad local con una mirada integral, sin restringirse a los límites administrativos.

La Región Norte incluye, para algunos actores, a los departamentos de Tacuarembó y Rivera, y en otros casos abarca parte de Artigas o incorpora a Cerro Largo. En esta oportunidad hacemos foco en el departamento de Tacuarembó inmerso en la Región Norte, poniendo énfasis en el eje Tacuarembó–Rivera.

Visión 2050 Tacuarembó en la Región Norte

La decisión de realizar un proceso prospectivo participativo en el departamento de Tacuarembó y la Región Norte se fundamenta en la tradición participativa de Tacuarembó y en los antecedentes recientes de uso de técnicas de participación y deliberación

ciudadana. La región ofrece además la posibilidad de aplicar el análisis a escala regional de complejos productivos que se analizan a escala nacional (forestal – madera, alimentos y turismo).

Si bien la Región Norte parte de un rezago tanto económico como social, hay factores recientes que pueden generar oportunidades para cambiar su rumbo histórico. En particular, se ha producido la ampliación y diversificación de la oferta educativa en los niveles de enseñanza secundaria, terciaria y superior – tema en el que resalta la consolidación del Campus de Aprendizaje, Investigación e Innovación liderados por la UdelaR y el INIA–. En otro orden, la región norte concentra buena parte de los proyectos relativos al desarrollo de las energías renovables en el marco de la transformación de la matriz energética del país y muestra una evolución relevante de las cadenas de valor en torno a lo forestal–maderero, sumado a la posible instalación de una nueva planta industrial de celulosa.

En este sentido la Dirección de Planificación se propuso llevar adelante un proceso participativo de prospectiva territorial, con el objetivo de diseñar el futuro deseable de Tacuarembó en la Región Norte al 2050 e identificar los principales desafíos para alcanzar el escenario deseado.

La prospectiva puede ser un instrumento privilegiado para desarrollar estrategias territoriales, y para plantear –de acuerdo al conocimiento de los factores y tendencias de cambio– qué desafíos pueden ocurrir en el futuro y qué se puede hacer al respecto.

El ejercicio de prospectiva territorial tiene –al menos– dos desafíos:

1. Dotar de conocimiento a los actores para tomar decisiones estratégicas ante los retos del futuro.
2. Dar sentido a la acción en el marco de un proyecto colectivo⁴.

Conocer las tendencias de peso, los factores de incertidumbre, las señales de cambio y los posibles hechos disruptivos y sus interrelaciones, de manera proactiva y anticipatoria –acción y anticipación– es la esencia de todo trabajo en clave de prospectiva.

El resultado esperado del proceso de prospectiva es obtener elementos para la planeación, desarrollar alternativas posibles, y construir una visión común

3 Megatendencias mundiais 2030: O que entidades e personalidades internacionais pensam sobre o futuro do mundo? (E. Marical: 2015)

4 Territorios 2030: Revista científica de la Diact, dedicada a los territorios y a la prospectiva.

de los futuros posibles y los medios para alcanzarlos⁵.

Cada territorio –o región– tiene en sí márgenes de maniobra⁶ o libertad limitados, teniendo en cuenta tanto el proceso de globalización/mundialización creciente, y las distintas formas institucionales imperantes.⁷ El territorio entendido como un espacio donde interactúan los tres sistemas –el político administrativo, la sociedad civil y el sistema empresarial–, pone de manifiesto la necesidad de incluir una diversidad de actores en el marco del proceso a realizar.⁸ La construcción de futuro implica poner en común diversas miradas e intereses.

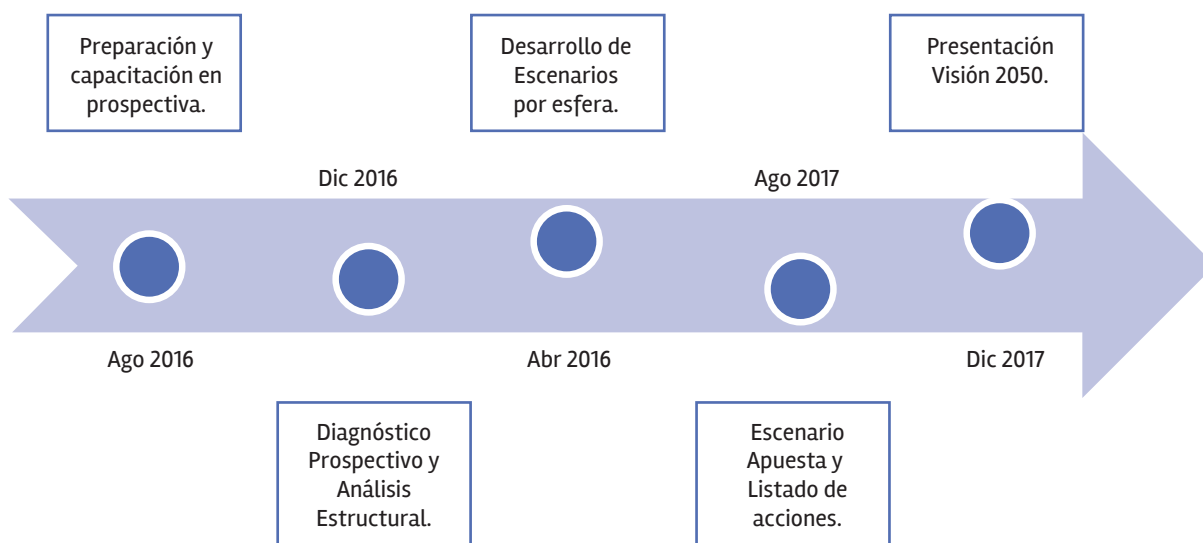
En función de este abordaje, la metodología de trabajo de la Prospectiva Estratégica Territorial comienza con un diagnóstico de partida profundo y acordado con los actores clave. Con este insumo, se realiza un análisis de tendencias, interno y externo, y la determinación de los factores estratégicos. A partir del análisis de estos factores y su interacción

dinámica, se procede a la elección de la opción estratégica o “escenario de apuesta” que será la visión futura de la región.

Fases de la prospectiva territorial Visión 2050: Tacuarembó en la Región Norte

- Fase 0:** Preparación y capacitación en prospectiva
- Fase 1:** Diagnóstico Prospectivo y análisis estructural
- Fase 2:** Desarrollo de Escenarios por Esfera
- Fase 3:** Mapa estratégico (Iniciativas) y Escenario Apuesta (Visión 2050)

Figura 2: Fases de la prospectiva Territorial Visión 2050: Tacuarembó en la Región Norte



5 La prospectiva territorial: Un camino para la construcción social de territorios de futuro. J. Espinosa Cuervo: 2004.

6 Globalización y Territorio: L. Cuervo. CEPAL 2006.

7 Théorie de la régulation; La Découverte, Paris. Boyer, R. 2004.

8 El desarrollo local: un desafío contemporáneo. José Arocena: 2002.

Fase 0: Preparación del ejercicio prospectivo

Gobernanza del proyecto

A partir de una lectura territorial, especializada y concreta, y con el espíritu de desarrollar conocimiento técnico y de alcance político, la Dirección de Planificación (DP) de la Oficina y Planeamiento y Presupuesto (OPP) invita a organizaciones con anclaje Departamental de Tacuarembó y de la región, a pensar de manera participativa la construcción social de un futuro común de largo plazo.

La *Intendencia Departamental de Tacuarembó* (IDT) a través del Programa de Desarrollo y Medio Ambiente (PRODEMA) y el *Centro Universitario de Tacuarembó* (CUT) perteneciente a la Universidad de la República (UdelaR) conforman el núcleo central de la gobernanza del proyecto. Por el CUT, se conforma un equipo técnico integrado por el Departamento de Economía y el Instituto de Desarrollo Sostenible, Innovación e Inclusión Social (IDISS).

A su vez, se integran a dicho núcleo el *Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria* (INIA) a través de la Estación Experimental de Tacuarembó y la *Mesa de Desarrollo Local* (MDL).

La Estación Experimental se ubica en la capital departamental de Tacuarembó pero su área geográfica de influencia corresponde a los departamentos de Artigas, Rivera y Tacuarembó, en su totalidad, y parte de los departamentos de Cerro Largo, Durazno, Paysandú y Salto.

Por su parte la Mesa de Desarrollo Local (MDL) es un actor múltiple que nuclea a instituciones y actores locales relevantes: DINAPYME/MIEM, Intendencia Departamental de Tacuarembó, INIA, CUT/UdelaR,

MIDES, INEFOP, OPP/Microfinanzas y Asociación Empresarial de Tacuarembó, Programa de desarrollo de Proveedores (PDP) de Tacuarembó, Foro de la Madera, CLAEH, Conglomerado Forestal Madera de Rivera y Tacuarembó, PIT-CNT, e Instituto Cuesta Duarte.

Para dar inicio al trabajo, se conformó un *equipo técnico* integrado por profesionales de OPP y CUT, quienes lideraron técnicamente el proceso prospectivo. *La gobernanza ampliada* del proyecto, representada por los técnicos de las instituciones mencionadas, acompañaron no solo en reuniones técnicas puntuales, sino aportando información sustantiva del territorio, participando en las instancias de trabajo colectivo, validando los productos intermedios y colaborando en la convocatoria, el desarrollo y la organización de los momentos clave del proyecto.

Contratación de experto en prospectiva

La contratación de un experto en prospectiva tuvo como objetivo el acompañamiento metodológico al equipo técnico del proyecto a lo largo de todo el proceso.

De esta forma se podría sentar las bases de una reflexión estructurada y sistemática acerca de las opciones y alternativas de futuro de la región, con una interacción organizada entre expertos, redes y comunidades.

El consultor seleccionado fue Darío Sierra Arias⁹, experto en prospectiva a nivel internacional, cuyo apoyo se distinguió por la evaluación de las herramientas apropiadas para cada fase del proceso, en una construcción específica de la metodología de prospectiva territorial aplicada al caso de estudio.

9 Darío Sierra, es profesor de postgrados de prospectiva y estrategia. Tiene amplia experiencia en planeación estratégica, prospectiva y estrategia corporativa, así como en prospectiva territorial. Actualmente es consultor y profesor para ILPES/CEPAL y NACIONES UNIDAS.

Talleres de Prospectiva

La fase de preparación del ejercicio prospectivo se inicia convocando a todos los referentes institucionales de Tacuarembó y la Región Norte. La academia, el sector público y privado, y referentes y expertos¹⁰ participaron del seminario dirigido por el consultor Darío Sierra. El principal objetivo de esta instancia de inicio fue capacitar a los actores locales en la prospectiva, presentar las distintas etapas de trabajo y plantear los métodos y herramientas a utilizar.

La actividad se desarrolló en el Campus Interinstitucional de Tacuarembó¹¹ en el mes de Agosto del 2016. Al evento fueron invitados más de 200 integrantes de diversos organismos, instituciones y organizaciones nacionales y locales.

En el evento se presentaron los fundamentos del enfoque prospectivo, entendiendo que el futuro depende en gran parte de las acciones de los actores sociales¹². Se explicitaron las particularidades de la prospectiva, el trabajo con el futuro, y los fuertes vínculos del pensamiento estratégico con la planificación.

Fotos: Lanzamiento Proyecto Visión 2050: Tacuarembó en la Región Norte. Agosto 2016.



- 10 En adelante, la denominación de “experto” responde a aquella persona que posee alto conocimiento en la temática ya sea por su formación o por la experiencia en la temática.
- 11 El Campus Interinstitucional de investigación, aprendizaje e innovación es una iniciativa compartida por el Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (INIA) y la Udelar se espera la integración de otras instituciones que desarrollen actividades vinculadas a la enseñanza, investigación, administración y gobierno.
- 12 La postura voluntarista concibe que lo esencial del futuro está por escribirse, han de construirlo los actores en mejores condiciones que estén decididos a luchar por el éxito de sus proyectos (G. Berger: 1959)

La participación

La participación de los diferentes actores combina tres propósitos complementarios. El primero considera a la participación como un medio para recabar información en el territorio, en el entendido de que el saber está disperso y necesita ser estructurado; el segundo entiende a la participación como un fin en sí mismo, como ejercicio deliberativo y de acuerdos; y

el tercero busca la apropiación del conocimiento disponible por parte de los involucrados.

Los actores que fueron invitados a las instancias de participación son los actores locales involucrados en ámbitos de decisión nacional y departamental, de la academia y de las organizaciones sociales. No se consideró una convocatoria exhaustiva, sino acercar aquellos actores que tuvieran el potencial de multiplicar y difundir los resultados del proceso prospectivo.

Fase 1: Diagnóstico y Análisis Estructural

En el marco del paradigma del desarrollo sostenible, el diagnóstico tuvo dos objetivos: sistematizar la información disponible sobre las principales dimensiones del territorio, e incorporar un análisis de los factores de cambio¹³ del sistema con una mirada de futuro como insumo para el Análisis Estructural.

Diagnóstico

El objetivo no fue crear conocimiento nuevo, sino construir un documento comprensivo de las múltiples miradas sobre el territorio que se requieren para el abordaje del desarrollo sostenible en sus tres esferas –Económica, Social y Ambiental–.¹⁴

Para facilitar la tarea, el diagnóstico se desarrolló en tres reportes temáticos específicos y dos transversales.

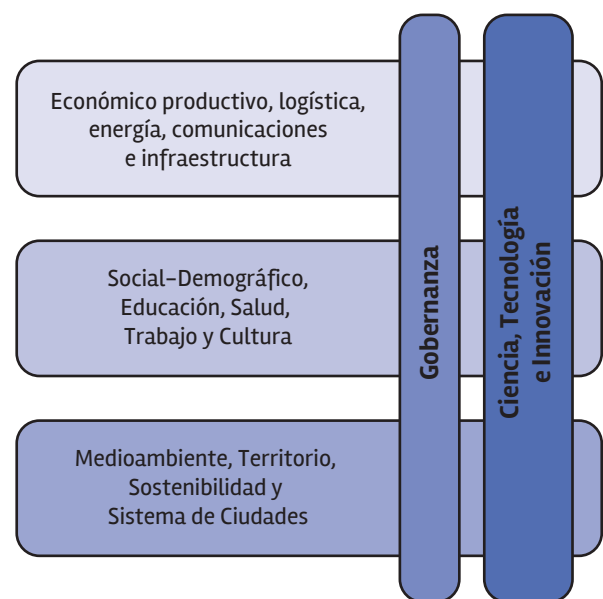
Los ámbitos específicos de estos reportes fueron:

- Económico-productivo, energía, comunicación y logística
- Aspectos sociales y demográficos, incluyendo educación, salud, cultura y trabajo.
- Territorio, Sostenibilidad, Medio Ambiente y Sistema de Ciudades

Los ámbitos transversales fueron:

- Gobernanza e institucionalidad
- Ciencia, Tecnología e Innovación (CTI)

Figura 3: Ámbitos del desarrollo sostenible



Cada uno de los cinco reportes muestra las características y factores más relevantes que distinguen a la región, los cambios que se han operado en los últimos años, los factores que podrían desviar esas tendencias. Fue relevante distinguir aquellas fuerzas o cambios que provienen de fuera del sistema “Tacuarembó en la región norte” y aquellos que son endógenos, propios de la región y sobre los que la comunidad tendrá mayores posibilidades de accionar.

13 Por factores de cambio se entiende a aquellos factores que hacen mover o cambiar al conjunto de variables y dimensiones a prospectar.

14 Ver serie de Divulgación: Diagnóstico Prospectivo: Visión 2050 Tacuarembó en la Región Norte.

En el mes de setiembre de 2016, se seleccionaron los consultores para los cinco reportes:

Tabla 1: Equipos consultores por esfera



Esferas	Consultores
Económico productivo	Pablo Darscht, Pablo Villaluenga
Social-Demográfico	María Elena Lurnaga, Natalia Pastori
Ambiente y Territorio	Alejandro Brazeiro
Gobernanza	Martin Freigedo, Alejandro Milanese
Ciencia, Tecnología e Investigación	Amílcar Davyt, Gabriel Barrero, Gabriel Freitas

Los consultores y el equipo técnico seleccionaron los factores clave destacados en cada diagnóstico, que fueron incorporados en la siguiente etapa. Los factores de los reportes transversales se incluyen en los ámbitos específicos, según su relación con cada esfera. De esta forma quedaron integrados 21 factores para los ámbitos Ambiental y Económico y 27 para el Social.

Los factores (o variables) claves del sistema son aquellos que distinguen al sistema, Algunos expertos coinciden en utilizar el sustantivo “factor” para definir las características relevantes de la región, ya que tienen naturaleza diversa y en algunos casos no responden a una única variable.

Tabla 2: Selección de factores utilizados en el análisis estructural integrando los 5 informes diagnósticos

Ámbito Social	Ámbito Económico	Ámbito Ambiente y Territorio
Migración	Estructura Productiva	Cambio climático
Envejecimiento poblacional	Inversión Extranjera	Recursos hídricos: acceso al agua para diferentes usos
Desigualdad Territorial	Grandes Emprendimientos	Recursos hídricos: calidad del agua
Bienestar social	Uso del Suelo	Biodiversidad, especies y monte nativo
Desigualdad socioeconómica	Economía de frontera	Invasiones biológicas
Gasto público en primera infancia	Inserción internacional y regional	Actividad turística
Empleo y desempleo	Precio de la tierra	Paisajes naturales
Reproducción social por sector	Sistemas de transporte de carga	Presión de usos productivos sobre el suelo
Fragmentación social (dual)	Sistema de comunicaciones	Sitios arqueológicos o patrimoniales
Eficiencia del sistema educativo	Energía	Sistema de ciudades
Descentralización terciaria	Calidad de vida y de servicios	Cobertura de servicios públicos
Nivel educativo alcanzado	Calificación de la mano de obra	Segregación socio territorial
Mortalidad infantil	Formación Técnica	Residuos sólidos urbanos
Acceso a la salud	Mecanismos de apoyo al sector privado	Gobierno electrónico
Atención a salud materna	Innovaciones institucionales	Migraciones internas por motivos laborales
Acceso a la Cultura	Arreglos Institucionales	Movilidad de población
Cultura de frontera	Formalidad laboral	Espacios fronterizos y servicios.
Articulación academia – sector privado	Automatización	Campus Univ. Tacuarembó y Rivera –UTECE
Políticas de ciencia tecnología e innovación	Demanda de conocimiento del sector privado	Equipamientos educación, salud y deportivos
Investigaciones generadas en el territorio	Innovación productiva	Municipalización – gobierno de cercanía
Instalación de grandes emprendimientos	Acceso a la tecnología	Gestión de recursos naturales
Capacidades de los actores locales		
Descentralización		
Perspectiva regional		
Sistema político departamental y municipal		
Gobierno abierto		
Brechas de género		

 Ciencia, Tecnología, investigación e innovación.
 Gobernanza

La selección de factores resumida en la tabla anterior, fue el insumo utilizado para construir la matriz del sistema. A partir de los conceptos definidos en los diagnósticos, se redactó una definición para cada factor, dando como resultado un *diccionario de factores* que describe y define someramente cada factor a analizar.

Este diccionario fue la base común para el análisis estructural.

El Análisis Estructural (AE) tiene como objetivo analizar un sistema o subsistema, a través de un ejercicio de reflexión colectiva que relaciona aquellos factores que se entienden claves para el sistema, en un horizonte propuesto para ese análisis. Se requiere seleccionar un número de factores de importancia para un sistema dado, y evaluar las relaciones de influencia entre ellos.

Análisis estructural

La metodología requiere seleccionar un número de factores relevantes para un sistema dado, y evaluar las relaciones de influencia entre ellos. Se analiza cómo afecta cada uno de los factores a los demás, siguiendo un sistema de calificación predeterminado. Gráficamente, se completa una matriz cuadrada de $n \times n$, siendo n el número de factores del sistema seleccionados.

La matriz se completa fila por fila. Para el primer factor se evalúa cuál es el efecto sobre el segundo factor, luego sobre el tercero, y así sucesivamente hasta terminar la fila.

La calificación se realiza en una escala del 0 al 3, donde cada valor tiene un significado definido. Una calificación 0 supone que “no hay efecto directo”, una calificación 1 un “efecto leve”, una calificación 2 un “efecto moderado” y una calificación 3 un “efecto fuerte”.

Tabla 4: Ejemplo para un análisis estructural con 3 factores

	Factor 1	Factor 2	Factor 3
Factor 1	-	Efecto de 1 en 2	Efecto de 1 en 3
Factor 2	Efecto de 2 en 1	-	Efecto de 2 en 3
Factor 3	Efecto de 2 en 3	Efecto de 3 en 2	-

La metodología establece que solo se consideren las relaciones directas entre factores, ya que se busca recoger los vínculos indirectos posteriormente, al transformar la matriz multiplicándola por sí misma. Debido a que solo se toman efectos directos, cabe esperar que exista un gran número de relaciones nulas o de baja intensidad. Michel Godet¹⁵ –principal impulsor del método– postula que la “tasa de relleno” (la proporción de calificaciones distintas de 0) debería ser cercana a un 20% del conjunto total de calificaciones.

Del Análisis Estructural se obtienen dos productos:

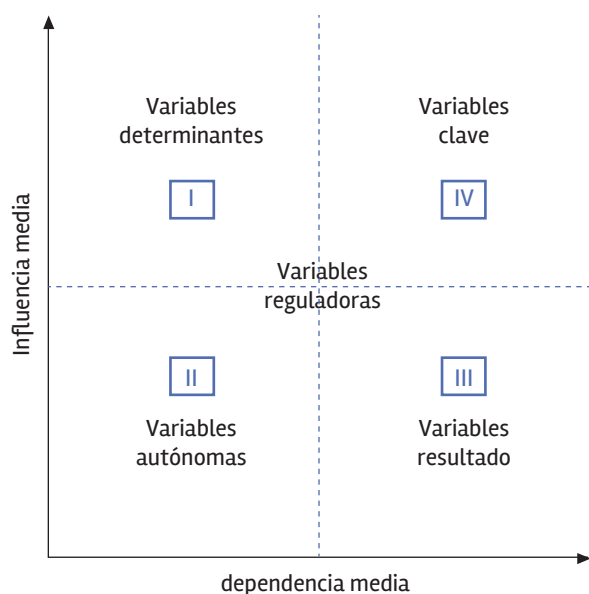
- la matriz de efectos directos muestra los efectos de un factor sobre otro. A partir de ella se puede analizar la forma en que el factor impacta y es impactado por el sistema, realizando la sumatoria de influencia y dependencia respectivamente.
- la matriz de efectos indirectos se obtiene a partir de la multiplicación de la matriz de efectos directos por sí misma. Muestra los efectos indirectos, considerando los efectos intermedios sobre otros factores, a través de un valor de influencia que representa cuánto afecta al sistema, y un valor para la dependencia del factor que mide qué tanto es afectado por el mismo.¹⁶

Al graficar los valores en un plano de influencia y dependencia, el programa agrupa en cuadrantes los factores de acuerdo al rol que ocupan en el sistema: factores clave, factores determinantes, factores reguladores, factores resultado o de salida y factores autónomos.

15 El profesor Michel Godet es miembro de la “Academia Francesa de Tecnología” y pertenece al consejo asesor de varios “Think Tanks” como el “Instituto Montaigne” y la “Fundación Europea Robert Schuman”. Desde hace 40 años, Michel Godet ha llevado a cabo actividades de consultoría en prospectiva estratégica en diferentes grupos, regiones y corporaciones del planeta. Perteneció al círculo de “conspiradores” del futuro.

16 El programa MIC-MAC. El programa MIC-MAC (Matriz de Impactos Cruzados - Multiplicación Aplicada a una Clasificación) fue desarrollado por Michel Godet en 1971, y es de acceso libre. Tiene por objeto ayudar en el análisis estructural de un sistema sea este una empresa, sector, institución, territorio.

Gráfico 1: Representación gráfica de los resultados del Análisis Estructural



Los factores clave o factores estratégicos ocupan un lugar privilegiado en el sistema, al ser los que más influyen sobre el sistema y más se ven afectados por éste. Sobre éstos, se definen luego las hipótesis o eventos de futuro según la metodología utilizada para desarrollar escenarios.

Análisis Estructural: Tacuarembó en la Región Norte

En el mes de diciembre de 2016 se desarrolló el taller de Análisis Estructural liderado por Darío Sierra en el Campus Interinstitucional de Tacuarembó. Participaron más de 30 personas–expertos– representantes de la academia, el estado, la sociedad civil organizada y otros actores privados. Junto a la convocatoria, se envió a los participantes el informe diagnóstico y el diccionario de factores del ámbito al que pertenecía.

Al inicio de la actividad, los consultores presentaron un resumen de los diagnósticos, poniendo énfasis en aquellos factores considerados clave para el futuro, a los efectos de compartir los conceptos y definiciones de base para la calificación en los tres grupos.

Se realizaron tres análisis estructurales –uno para cada subsistema de los tres ámbitos específicos– Económico–Productivo, Social y Ambiental–Territorial. El análisis por ámbito en forma independiente permitió dar más profundidad al estudio y mayor relevancia a cada subsistema.



Fotos: Taller de Análisis Estructural Visión 2050: Tacuarembó en la Región Norte.

Análisis Estructural del ámbito social

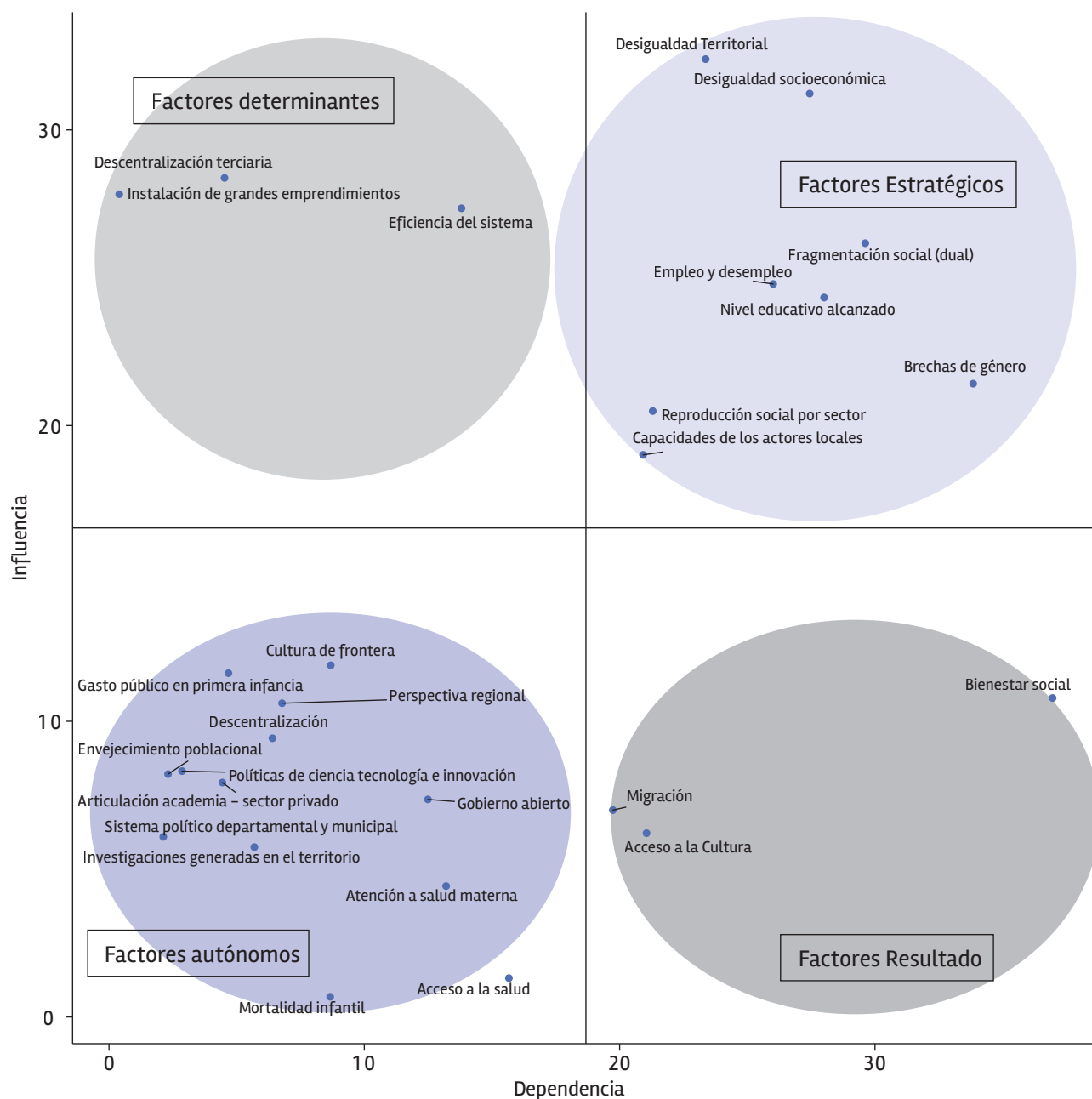
De acuerdo a la metodología aplicada, se evaluaron los 27 factores y los resultados en la calificación se distribuyen según se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 5: Distribución de calificaciones en el AE Social

Calificaciones	Valoración	Porcentaje
0	440	62%
1	149	24%
2	90	13%
3	26	4%

De acuerdo a los 4 cuadrantes identificados en el gráfico, se encuentran factores determinantes o de poder, factores clave o estratégicos, factores autónomos y de resultado.

Gráfico 2: Resultados del AE-Social



- I) **Los factores determinantes** son aquellos que influyen fuertemente en el sistema pero que son poco dependientes, determinan en cierta forma el funcionamiento del sistema. Los factores que correspondieron a esta categoría son: *Descentralización de la Educación Terciaria, Instalación de Grandes Emprendimientos, Eficiencia del Sistema Educativo.*
- II) **Los factores autónomos** son aquellos poco influyentes y poco dependientes. Están poco conectados con el sistema o, en algunos casos, son tendencias de muy largo plazo. Los factores autónomos son *Políticas de Ciencia y Tecnología, Envejecimiento Poblacional, Investigaciones generadas en el Territorio, Mortalidad infantil, Sistema Político Departamental y Municipal, Descentralización, Gasto Público en Primera Infancia, Articulación Academia-Sector Privado, Gobierno Abierto, Atención a la Salud Materna y Perspectiva Regional.*
- III) **Los factores resultado o de salida** son aquellos que tienen baja influencia pero que son sensibles, que sufren las consecuencias del sistema. Estos factores son *Bienestar social, Migración, Acceso a la cultura, Acceso a la salud.*
- IV) **Los factores clave o estratégicos** son aquellos que son muy influyentes y a su vez muy dependientes o afectados por el sistema. Estos factores son *Desigualdad territorial, Desigualdad socio-económica, Fragmentación social, Empleo y Desempleo, Nivel educativo alcanzado, y Brechas de género.*

Vale mencionar que dentro del cuadrante considerado de factores claves, hay dos que serán considerados como relevantes, aunque no serán considerados estratégicos. *Reproducción social por sector* y *Capacidad de los actores locales*, ambos factores influyentes y dependientes en el sistema. Esta selección se debe a que en la próxima fase -desarrollo de Escenarios-, la metodología que se eligió utilizar, supone un máximo de 6 factores estratégicos¹⁷.

Del análisis de resultados del AE, los integrantes del equipo técnico decidieron realizar las siguientes consideraciones respecto de las calificaciones obtenidos de los factores *Envejecimiento Poblacional* y *Cultura de Frontera*, ya que se entiende tuvieron subvaloraciones.

Envejecimiento Poblacional: El Uruguay atraviesa lo que se denomina como “transición demográfica”, es decir, una disminución del número de nacimientos y una disminución de las tasas de mortalidad en todas las edades. El principal resultante es un progresivo envejecimiento de su población. Esta dinámica tiene implicancias en varias dimensiones de la sociedad uruguaya: en la educación, en la salud, en el sistema de protección social y en el mercado laboral con un aumento en la relación de dependencia. Podría ser razonable que el factor se encontrara entre los Factores de Poder dentro del sistema (muy influyente pero poco dependiente). Sin embargo se pueden analizar diferencias en los indicadores de la región norte del país, y a su vez los efectos mencionados son de largo plazo. Tal vez esto explique la subvaloración que ubica a este factor entre los autónomos -poco influyentes y poco dependientes-.

Cultura de frontera: La cultura de frontera de la región Noreste está fuertemente determinada por la evolución de la vinculación entre Uruguay y Brasil caracterizada por una relación ambivalente atravesada por conflictos. La interacción natural de la población a ambos lados de la frontera compone una ‘identidad cultural’ a partir de la composición étnica, las prácticas religiosas, las características lingüísticas (portuñol), la cocina, el folclore y las festividades religiosas. Para el territorio considerado se dan matices y gradientes en el grado de exposición y pertenencia a la frontera dependiendo de la cercanía y frecuencia de las interacciones. Esto podría explicar que el factor *Cultura de frontera* se encuentre en la zona de factores autónomos - poco influyentes y poco dependientes-. También en este caso se suma el hecho que los efectos mencionados no son inmediatos, sino de largo plazo.

Análisis Estructural del ámbito ambiental, territorial y sistemas de ciudades

Para la calificación de la matriz del ámbito se evaluaron los 21 factores, lo cual implicó el análisis de 420 cruces. Si bien durante la elaboración del listado de factores no se establecieron separaciones por sub-

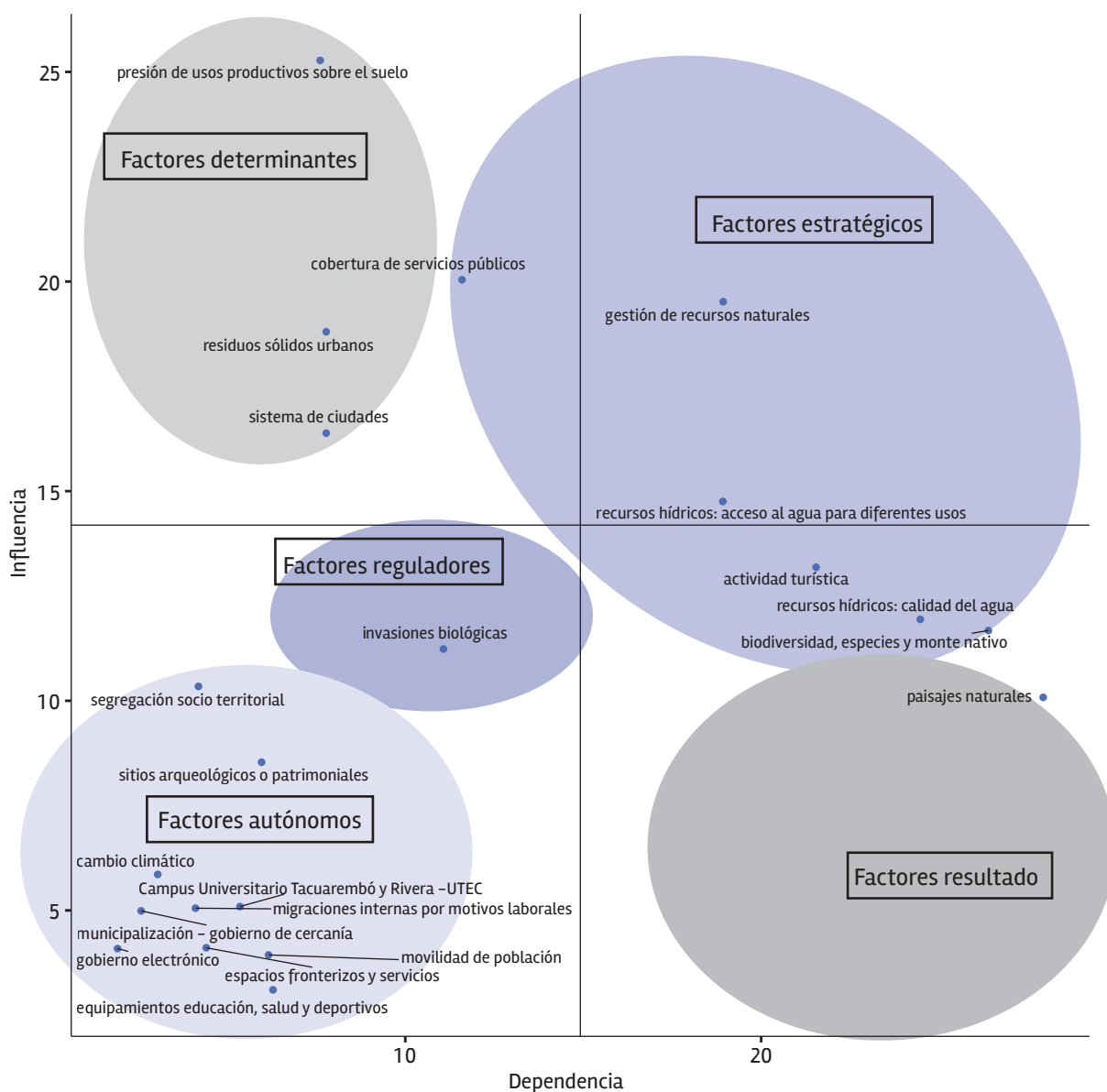
17 La metodología a desarrollarse es el SMIC (Sistema y matrices de impactos cruzados), metodología que desarrolla 64(2^6) escenarios posibles de un conjunto de hipótesis (una por variable estratégica) con probabilidad simple y condicionada de ocurrencia y no ocurrencia de un evento esperado.

dimensión, se puede observar que algunos refieren más a los aspectos ambientales y otros al sistema de ciudades, aunque ambos temas se incorporaron en el mismo ámbito para la etapa de diagnóstico.

Los resultados en la calificación de los factores se expresan en la siguiente tabla: Tabla 6: Distribución de calificaciones en el AE-Ambiente.

Calificaciones	Valoración	Porcentaje
0	263	63%
1	95	23%
2	53	13%
3	9	2%

Gráfico 3: Resultados del AE-Ambiental



- I) Los factores **determinantes** que correspondieron a esta categoría son *Presión de usos productivos sobre el suelo, Cobertura de servicios públicos, Residuos sólidos urbanos y Sistema de ciudades.*
- II) Los factores **autónomos** son *Invasiones biológicas, Segregación socio territorial, Sitios arqueológicos y patrimoniales, Cambio climático, Migraciones in-*

ternas por motivos laborales, Espacios fronterizos y servicios, Movilidad de población, Campus Universitario Tacuarembó y Rivera – UTEC, Equipamientos de educación, salud y deportivos, Gobierno electrónico y Municipalización y Gobierno de cercanía.

- III) Los factores **de resultado o salida**, *Paisajes naturales, biodiversidad, especies y monte nativo,*

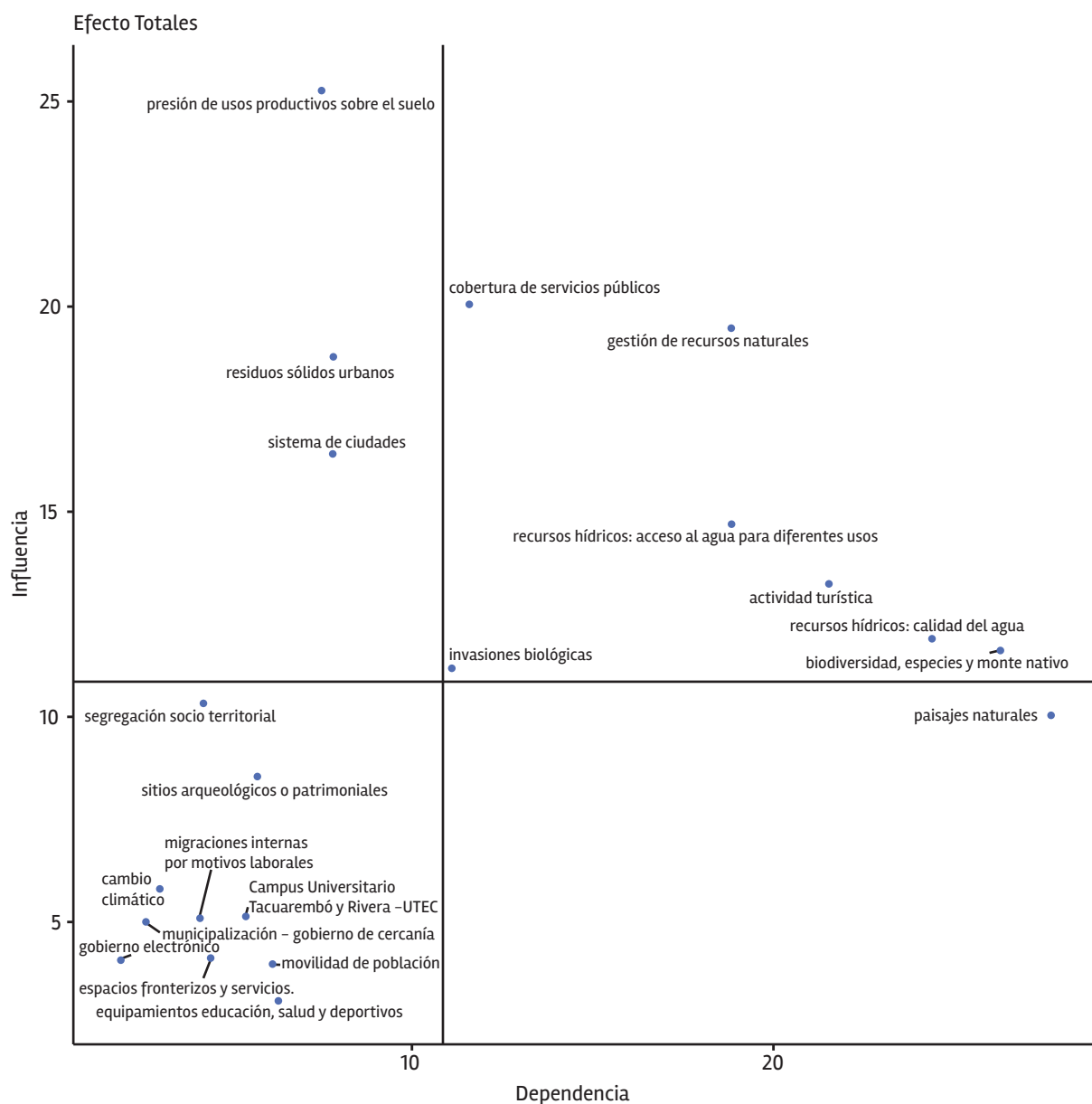
Recursos hídricos: calidad del agua y Actividad Turística.

IV) Los factores clave o estratégicos son *Gestión de recursos naturales* y *Recursos hídricos: acceso al agua para diferentes usos*.

Los resultados graficados en el gráfico 3, muestran la influencia y dependencia indirecta de cada factor.

A primera vista podemos ver, que si tomamos los ejes por defecto que ofrece el programa MICMAC, pocos factores se encuentran en el cuadrante noreste –la zona de factores estratégicos–. Si se considera como eje central a la mediana, se puede incluir como estratégicas otras 4 factores.

Gráfico 4: Demarcación con mediana



Los 4 factores que se incorporan al cuadrante estratégico son: *Biodiversidad –especies y monte nativo–*, *Actividad turística*, *Cobertura de servicios públicos* y *Recursos hídricos–calidad del agua–*. El equipo técnico y el consultor del ámbito discutieron la alternativa de incorporar el factor de

cambio climático por su centralidad en lo referente al medio ambiente y al sistema de ciudades a nivel global, regional y local. Se resolvió que el factor sería tenido en consideración más adelante, y no sería incluido como estratégico.

Análisis Estructural del ámbito Económico - productivo

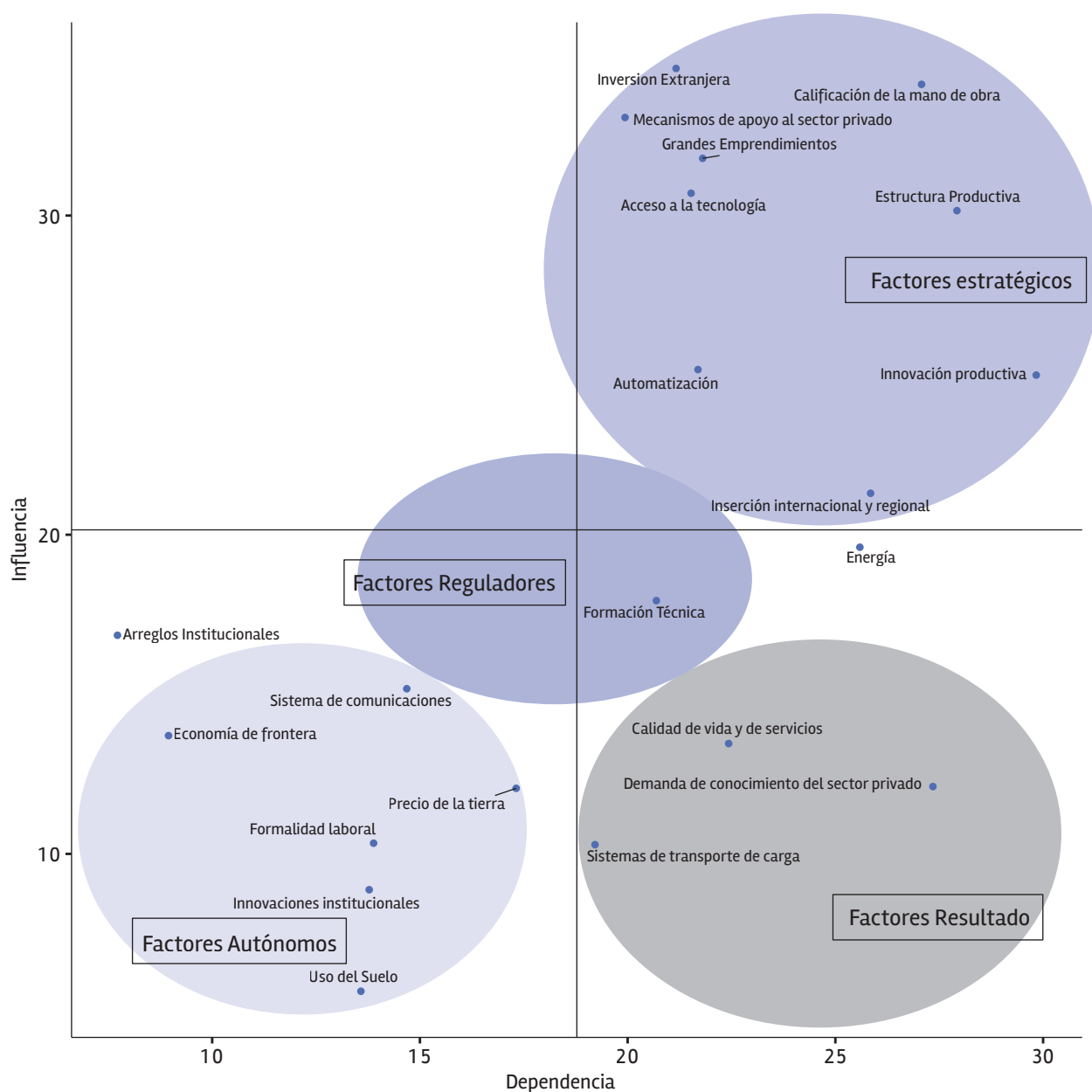
El AE del ámbito económico-productivo se realizó considerando los 21 factores, y 420 cruces entre factores.

El resultado de la calificación de los factores fue el siguiente:

Tabla 7: Distribución de Calificaciones del AE Económico

Calificaciones	Valoración	Porcentaje
0	171	41%
1	115	27%
2	95	23%
3	40	10%

Gráfico 5: Resultados del AE- Económico



- I) Los factores **autónomos** resultantes fueron: *Arreglos institucionales, Sistemas de comunicaciones, Economía de la frontera, Precio de la tierra, Formalidad laboral, Innovaciones institucionales y Uso del suelo.*
- II) Los **factores de resultado o salida** son: *Energía, Formación Técnica, Calidad de vida y de servicios, Demanda de conocimiento del sector productivo, Sistemas de transporte de carga.*
- III) Los factores **clave o estratégicos** son *Calificación de la mano de obra, Estructura productiva, Inversión extranjera, Grandes emprendimientos, Mecanismos de apoyo al sector privado, Acceso a la tecnología, Innovación productiva, Automatización, Inserción internacional y regional.*

tos Cruzados), requiere contar con 6 factores estratégicos. Tomando como base los 9 factores que se encuentran en el cuadrante IV se propuso reducir a 6 el número de factores que serían insumo de la próxima etapa.

La estrecha relación entre *Inversión extranjera y Grandes emprendimientos*, permite unificar estos dos factores en uno. De forma similar, podemos agrupar los factores de *Automatización, Innovación productiva y Acceso a la tecnología*, los cuales si bien presentan diferencias conceptuales, refieren al acceso, uso y desarrollo de tecnología en el proceso productivo. Se logran entonces los 6 factores requeridos para continuar el proceso.

En resumen, y como producto de esta etapa, se obtienen los 18 factores estratégicos, 6 para cada ámbito de acuerdo a los requerimientos de la metodología SMIC.

Consolidación de factores estratégicos

La metodología de escenarios elegida para la siguiente fase, el SMIC (Sistema y Matrices de Impac-

Tabla 7: Factores estratégicos que surgen del Análisis Estructural

Ámbito Social	Ámbito Económico-Productivo	Ámbito Ambiente y Sistema de ciudades
Desigualdad territorial	Calificación de la mano de obra	Recursos hídricos: acceso al agua para diferentes usos
Desigualdad socioeconómica	Mecanismo de apoyo al sector privado	Recursos hídricos: calidad del agua
Fragmentación social (dual)	Estructura productiva	Actividad turística
Empleo y desempleo	Acceso a la tecnología / automatización / innovación productiva	Cobertura de servicios públicos
Nivel educativo alcanzado	Inserción internacional y regional	Gestión de recursos naturales
Brechas de género	Inversión extranjera / grandes emprendimientos	Biodiversidad, especies y monte nativo

Los factores estratégicos representan una selección de los factores más relevantes para el sistema en cuestión. Aquellos factores con menor dependencia o influencia (no estratégicos) serán incorporados en el análisis posterior.



Fotos: Presentación pública de avances del proceso, 5 de abril. Centro Socio-cultural Javier Barrios Amorín.



Fotos: Presentación pública de avances del proceso, 5 de abril. Centro Socio-cultural Javier Barrios Amorín.



Foto: Presentación de avances del proyecto en el INIA Tacuarembó ante equipo técnico.



Foto: Presentación de factores estratégicos para el futuro de Tacuarembó y la región con equipo técnico de la IDT.

Fase 2: Desarrollo de Escenarios

En esta fase, se desarrollaron “eventos deseables” para cada una de las variables estratégicas. Eso conforma un conjunto de eventos o escenario “optimista” para el territorio.

Para ello, se elaboraron 18 Hipótesis-Objetivo para la región, iniciando el diseño del escenario deseado al 2050.

Un escenario puede ser definido como la descripción de un conjunto de eventos posibles, un medio para representar futuros alternativos.

Definición de los factores

El primer paso para la redacción de las hipótesis objetivo, fue la redacción de una ficha con la definición del factor, la descripción de su comportamiento histórico en los últimos 10 años, los factores explicativos del comportamiento, las implicancias para el ámbito en cuestión y el comportamiento esperado a futuro.

Se resume en la tabla la definición e indicadores de los 18 factores estratégicos del sistema a partir de las fichas que elaboró el equipo técnico -CUT-OPP-.

Ver tabla 8 en la siguiente página.

Formulación de hipótesis para cada factor

En el mes de abril de 2017, una vez definidos los factores estratégicos, se consideró el comportamiento histórico de cada uno y se formuló la hipótesis-objetivo de cada factor. Para la redacción de las hipótesis se utilizaron tres criterios:

- Las hipótesis-objetivo se plantean como el ideal -escenario de máxima- a alcanzar en el 2050.
- Las hipótesis deben ser contrastables a través de un indicador o de un evento concreto.
- Las hipótesis deben ser un desafío para la región.

Las hipótesis de los tres ámbitos, y los supuestos que implica la ocurrencia de cada una, fueron redactadas por el equipo técnico del CUT-OPP y validadas por el equipo de gobernanza del proyecto.



Foto: Jornada de trabajo equipo técnico gobernanza del proyecto (OPP-CUT-INIA-IDT-MDL).

Tabla 8: Cuadro resumen de Factores estratégicos e indicadores

	FACTOR	DEFINICIÓN	INDICADOR
ECONÓMICO	Estructura productiva.	Composición sectorial de la economía y cadenas de valor que se encuentran en la economía regional.	Composición de producto por sector de actividad (primario, secundario y terciario) u otra codificación (BCU, CIU).
	Innovación productiva / automatización / acceso a la tecnología.	Se unifican tres factores utilizados en la fase previa de análisis estructural. De forma general se refiere a la innovación en el proceso productivo, por el desarrollo de nuevos productos, implementación de procesos u otros, por ejemplo a través del acceso e incorporación de tecnología.	Inversión en I+D como % del PIB. Inversión en maquinaria como % de gasto de las empresas. Empleo en I+D cada 1000 habitantes. Patentes desarrolladas en territorio.
	Mecanismos de apoyo al sector privado.	Oportunidades de financiación y de apoyo, incubadoras, fondos concursables, subsidios, entre otros.	Cantidad de mecanismos de apoyo. Montos invertidos, empresas/start-up financiadas.
	Calificación de la mano de obra.	La capacidad de individuos, regiones y países de obtener beneficios de la economía del conocimiento definido por su nivel educativo, habilidades, aptitudes y calificación. (OCDE).	Máximo nivel educativo de la población en edad de trabajar. Empleo especializado por sector de actividad.
	Inserción internacional y regional.	Vínculos económicos de la región con otros mercados (integración a cadenas globales/regional de valor, importaciones, exportaciones).	Exportaciones e importaciones de empresas.
	Inversión extranjera/ grandes emprendimientos.	Presencia de Emprendimientos de capital extranjero en la Región/Presencia de emprendimientos de gran porte en la región, con importantes impactos a nivel ambiental, social y de cadenas productivas.	Números de emprendimientos de gran porte en la región. Número de emprendimientos de capital extranjero en la región.
SOCIAL	Empleo.	Se define como la cantidad de personas que se desempeñan en el mercado laboral, considerando sexo, edad, quintil de ingresos y nivel educativo. También, se toma en cuenta la inserción en el mercado laboral así como el equilibrio en el mercado de trabajo.	Población económicamente activa. Tasa de actividad - Tasa de empleo - Tasa de desempleo. Distribución de la población ocupada (y desocupada) según variables (género, edad, lugar de residencia, sector de actividad, nivel educativo alcanzado).
	Brecha de género.	Brechas o diferencias entre varones y mujeres en la participación económica y de oportunidades, en los logros educativos, en materia de salud y sobrevivencia, así como en la participación política.	Brecha salarial. Segregación horizontal (entre sectores de actividad) y segregación vertical (entre niveles de jerarquía en las organizaciones o empresas). Ratios de alfabetización (tasa de alfabetización femenina sobre la masculina, donde el ratio sea igual a 1 implica igualdad). Ratios de matriculación en todos los niveles (misma fórmula que la anterior). Ratios de la distribución de sexos al nacer. Esperanza de vida (masculina y femenina). Porcentaje de mujeres en la Junta Departamental de Tacuarembó. Cantidad de Directoras en cargos de Dirección en la Intendencia. Porcentaje de alcaldesas sobre el total de alcaldes.
	Desigualdad socioeconómica.	Se considera para su medición al índice de Gini y la acumulación de ingreso que poseen los individuos u hogares según quintiles.	Índice de Gini. Ingreso medio por persona, hogar. Ratio s80/s20 (Cociente entre los ingresos totales del 20% de las personas con ingresos más elevados (percentil 80 o quintil superior en la distribución de la renta) y los ingresos totales del 20% de la población con menos ingresos (percentil 20 o quintil inferior).
	Desigualdad Territorial.	Se considera a la heterogeneidad estructural de un territorio y se define como la brecha interna generada por las diferencias de productividad entre y dentro de los distintos sectores productivos, que presenta un correlato a nivel territorial.	Diferencias en PIBR per cápita según departamentos y regiones. IDH por departamentos - NBI por departamentos. Índice de priorización socio-territorial.
	Fragmentación social (Dual).	Afiliación diferencial al mercado laboral y al sistema educativo según procedencia social.	Tasa de abandono educativo según nivel de ingreso. Población que ni estudia ni trabaja. Desigualdad en el acceso y permanencia en el sistema educativo.
	Nivel educativo alcanzado.	El nivel educativo más avanzado que la persona alcanzó en el marco de la estructura de certificaciones nacionales.	Niveles educativos por ciclo por edad. Máximo nivel educativo alcanzado.
AMBIENTAL	Gestión de recursos naturales.	Gestión de recursos naturales por cuencas que trascienden los departamentos y/o los límites nacionales.	Cantidad de Has. gestionadas por comisiones de cuenca. Número de comisiones de cuenca.
	Gestión de recursos hídricos: acceso al agua.	El agua dulce es un recurso limitado y su disponibilidad está bajo presión constante. El acceso al agua genera conflictos de usos: consumo humano, industrial, agropecuario, y otros.	Cantidad y disponibilidad de agua para distintos usos.
	Gestión de recursos hídricos: calidad del agua.	Se requieren distintas condiciones del agua según los usos. Refiere tanto al agua superficial como subterránea.	Calidad del agua según el uso (o contaminación según el uso).
	Actividad turística.	Actividad de turismo en Tacuarembó y Rivera, asociada a la frontera, paisajes o áreas protegidas, San Gregorio de Polanco, navegación fluvial. Turismo de naturaleza. Turismo cultural, patrimonial.	Cantidad de visitantes (encuesta MINTUR) (datos IDT).
	Cobertura de servicios públicos.	Alcance de redes e infraestructuras de servicios públicos: luz, agua, comunicaciones, saneamiento. Cobertura de recolección, tratamiento y disposición de residuos sólidos urbanos.	% de Viviendas con servicios/total de viviendas. Viviendas con NBI referido al acceso a redes de agua y energía eléctrica. - Fuente INE censos.
	Biodiversidad: especies y monte nativo.	La biodiversidad o diversidad biológica es la variedad de formas de vida en el planeta, incluyendo los ecosistemas terrestres, marinos y los complejos ecológicos de los que forman parte. Flora leñosa, reptiles y mamíferos.	Pérdida de ecosistemas, superficie del pastizal, número de especies que desaparecen - en particular número de especies animales asociadas a los pastizales-, superficie de tala del monte nativo.

Figura 4: Hipótesis formulada por cada factor estratégico como objetivo al 2050
Ámbito social

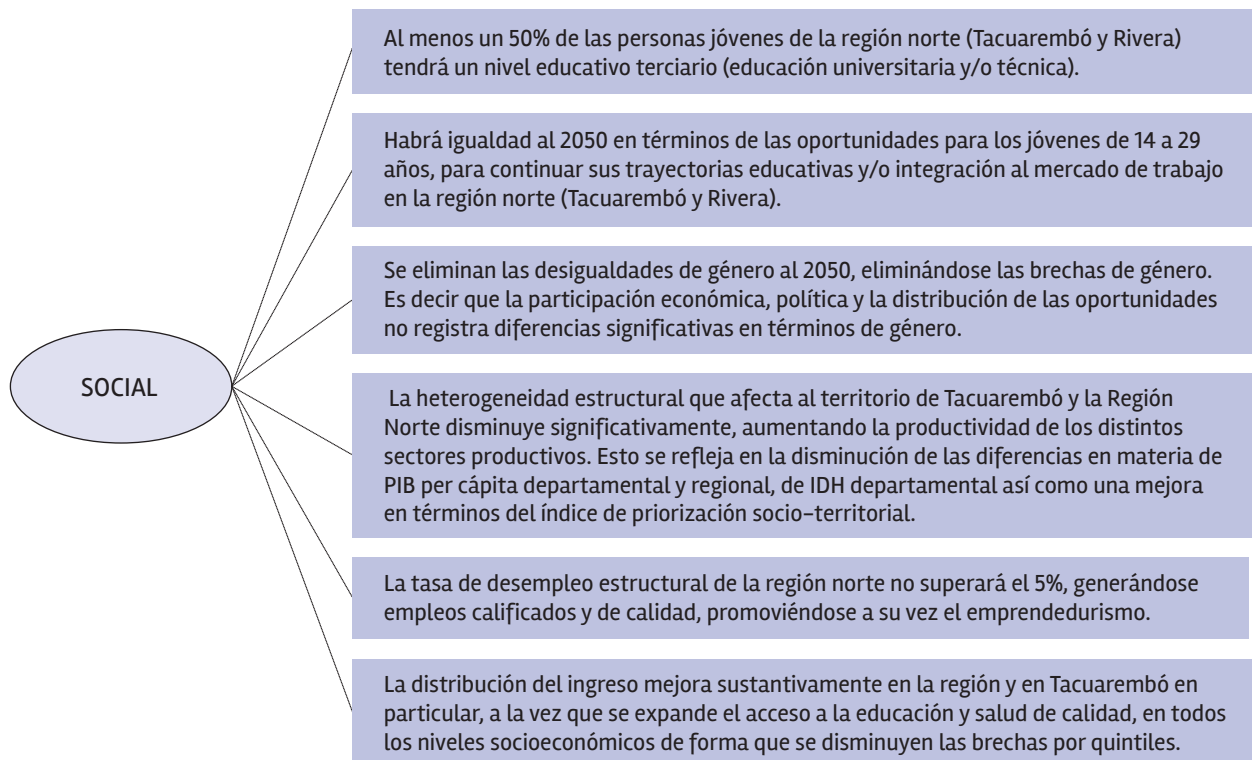


Figura 5: Hipótesis formulada por cada factor estratégico como objetivo al 2050
Ámbito Económico

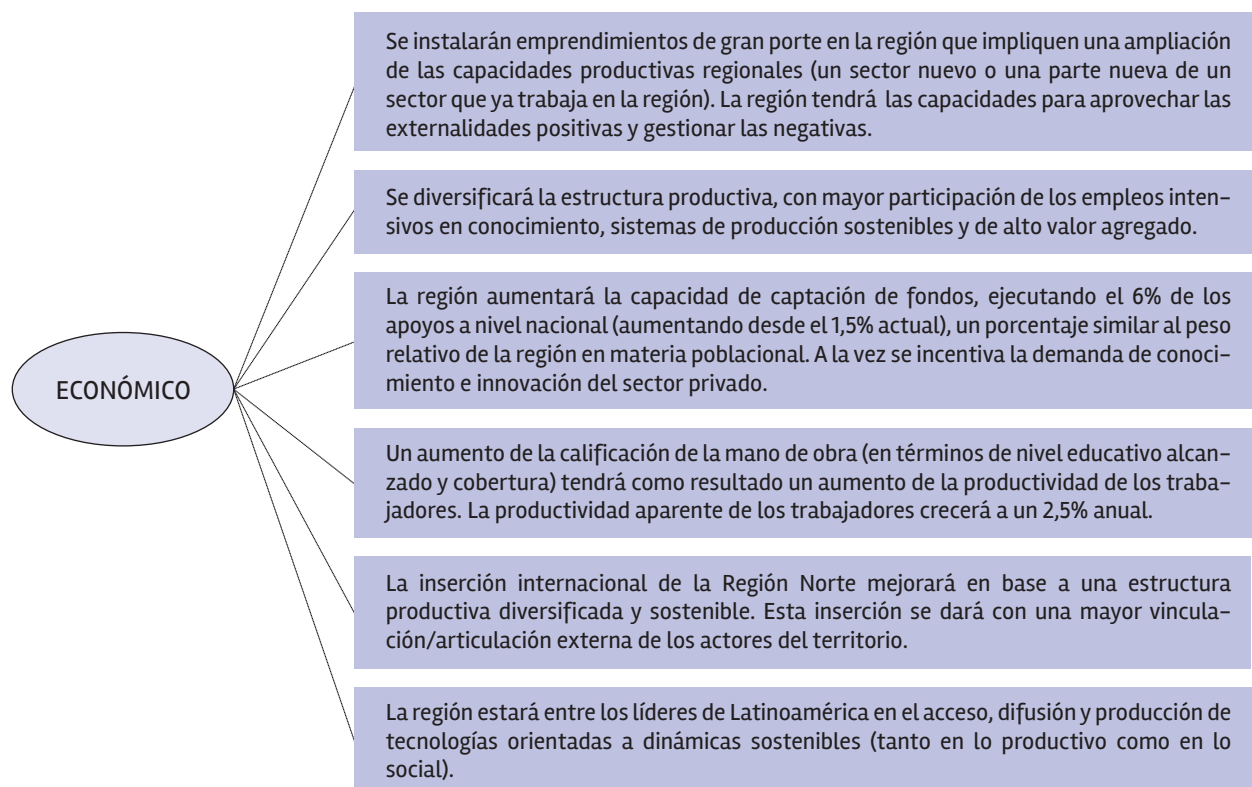
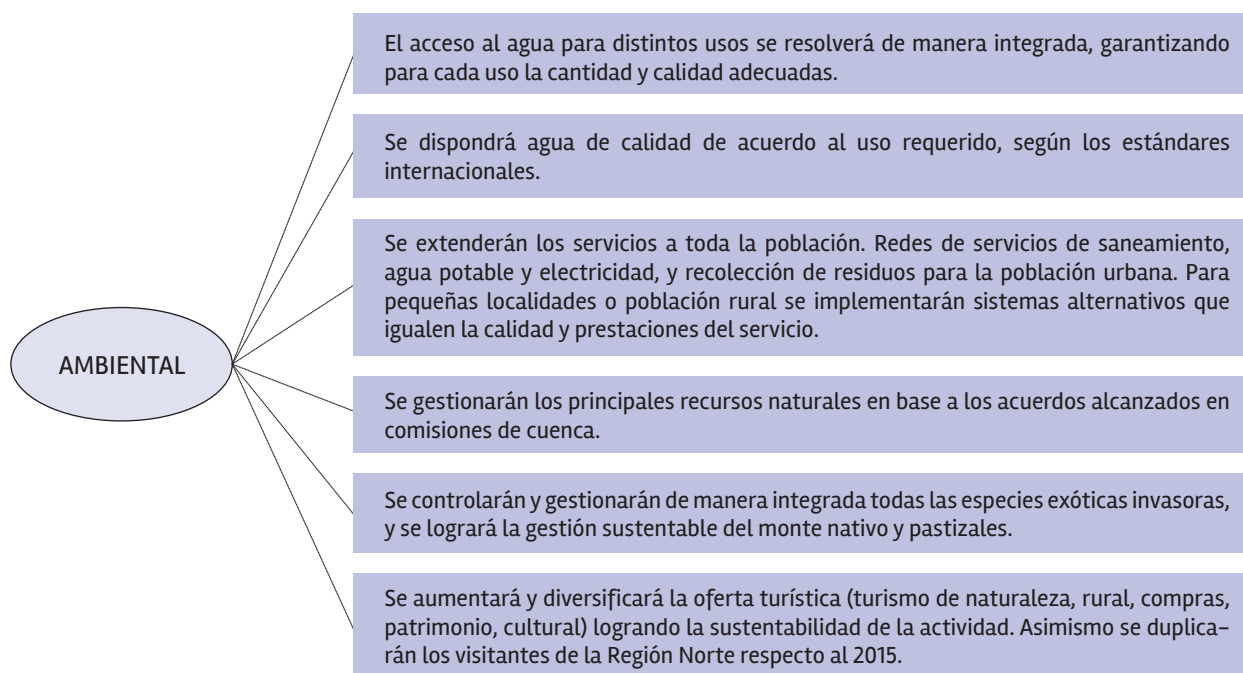


Figura 6: Hipótesis formulada por cada factor estratégico como objetivo al 2050 Ámbito Ambiental



La Probabilización de las Hipótesis

En el mes de mayo del 2017, se desarrolló el taller para asignar probabilidades de ocurrencia a las hipótesis planteadas, en el que participaron más de 40 referentes institucionales.

El SMIC, a través de las respuestas subjetivas de los participantes sobre la probabilidad de ocurrencia de una serie de hipótesis, individual o condicionada a la ocurrencia de otras, formula la probabilidad de ocurrencia de distintos escenarios con los factores combinados. Un escenario es un caso específico en el que se cumple un grupo de hipótesis y no se cumple otro.

El SMIC es un instrumento que busca asignar la probabilidad de ocurrencia de distintos escenarios, a través de las respuestas subjetivas de los actores del territorio sobre la probabilidad de ocurrencia de una serie de hipótesis.

En la actividad de taller, los expertos respondieron –en base a un formulario estructurado– la pregunta: ¿cuál es a su juicio, la probabilidad simple de ocurrencia de la hipótesis? Por ejemplo:

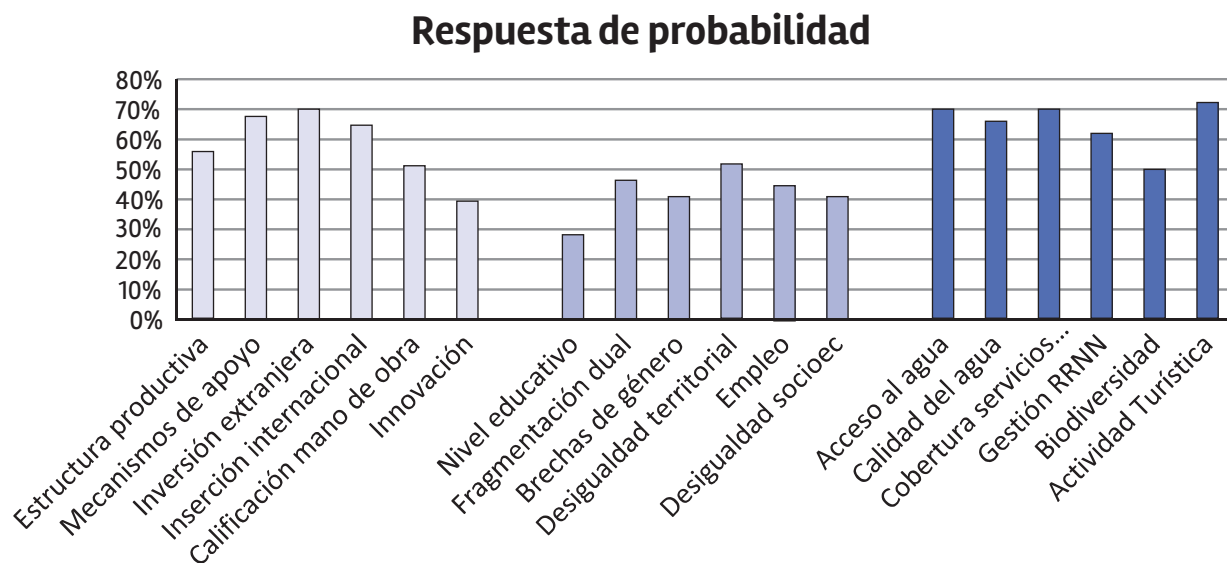
¿Qué tan probable es que al 2050 se diversifique la estructura productiva, con mayor participación de los empleos intensivos en conocimiento?

El rango de respuestas a considerar varía entre 10% y 90% (donde 10% es muy improbable, 30% es improbable, 50% es dudoso, 70% probable, 90% muy probable).

¿Cómo se calcula la probabilidad de cada hipótesis?

La probabilidad simple de ocurrencia de cada hipótesis, se obtiene promediando la respuesta de los referentes. Como resumen, en el gráfico se agrupan las 18 hipótesis, aunque no son estrictamente comparables, ya que las personas que responden sobre uno y otro ámbito no son las mismas.

Gráfico 6: Probabilidades simples por factores por ámbito



Al observar la probabilidad de hipótesis de los tres ámbitos en conjunto, se pueden realizar algunas reflexiones.

Las hipótesis de la esfera social tienen menor probabilidad de ocurrencia que las de las otras esferas. Se podría entender que las hipótesis objetivo del ámbito social, requieren acciones más profundas que las que tienen mayor probabilidad de ocurrencia. En este sentido se destaca que la desaparición de las brechas de género, de baja probabilidad de ocurrencia, involucra aspectos culturales que no sería posible modificar en el corto ni en el mediano plazo. *Las hipótesis del ámbito económico* presentan cierta equivalencia. Es decir, la probabilidad de ocurrencia y no ocurrencia es similar, por lo cual podría interpretarse que son hipótesis que se dan en conjunto o no se dan, o sea que tienen alta interdependencia. En particular la hipótesis referida a la instalación de grandes emprendimientos, tiene una alta probabilidad de ocurrencia; esto se explicaría porque históricamente la región ha recibido inversiones extranjeras importantes y estamos en un momento en el cual hay grandes expectativas por la instalación de una planta industrial de celulosa.

Las hipótesis de la esfera ambiental parecen tener más probabilidad de ocurrencia en conjunto. Los referentes transmiten un mayor optimismo respecto a las hipótesis o desafíos de esta esfera, que se observa también en la mayor probabilidad simple. Esto podría explicarse por los avances de los temas vinculados a recursos naturales y a la mayor difusión de los impactos del cambio climático. Por otra parte se podría considerar que la temática está instalada a partir de las consecuencias de los eventos extremos

como inundaciones y temporales que han ocurrido en el país en los últimos años.

Luego de considerar las 6 probabilidades simples, en la segunda parte del taller, los expertos respondieron a la segunda pregunta: ¿cuál es a su juicio la probabilidad condicionada frente a la ocurrencia de las otras 5 hipótesis?

La probabilidad condicionada es la probabilidad de que se cumpla la hipótesis A, dado que se cumple la hipótesis B. Como ejemplo:

¿Qué tan probable es que al 2050 se diversifique la estructura productiva, con mayor participación de los empleos intensivos en conocimiento dado que se cumplió la hipótesis de Innovación?

Las respuestas a considerar tienen el mismo rango, de 10 a 90%.

A partir del procesamiento de las respuestas, se calcula la probabilidad de los escenarios a partir de las respuestas de probabilidad simple y condicionada para cada hipótesis calificada por los participantes. De esta manera se obtienen $2^n=64$ escenarios para cada ámbito donde $n=6$ factores.

A modo de ejemplo, el escenario 011001 es aquel donde se cumplen las hipótesis 2,3 y 6, y no se cumplen las hipótesis 1, 4 y 5.

En la tabla se muestran 5 escenarios más probables por ámbito –del total de 64 resultantes en cada uno–.

Tabla 10: Distribución de probabilidades asignadas por escenarios

	Escenario Económico	Probabilidad	Escenario Social	Probabilidad	Escenario Ambiental	Probabilidad
1	000000	18,93%	000000	21,33%	111111	21,11%
2	111111	18,07%	111111	8,16%	000000	18,96%
3	111110	6,51%	001000	6,89%	111101	9,1%
4	011111	4,07%	000100	4,74%	101001	2,45%
5	010000	3,21%	100000	4,42%	000011	2,43%

Analizando los escenarios con mayor probabilidad en los 3 ámbitos, se observa que el escenario tendencial (es decir, al que los participantes le asignan mayor probabilidad de ocurrencia) se superpone con el optimista (aquel en el cual se cumplen todas las hipótesis-objetivo planteadas) o con el pesimista (aquel en el que no se cumple ninguna de las hipótesis-objetivo) en los tres casos.

En el **ámbito económico**, los escenarios **pesimista** y **optimista** toman los primeros lugares con **19%** y **18%** de probabilidad respectivamente. En un tercer lugar y cuarto lugar, destacan los escenarios donde ocurren todas las hipótesis, excepto la de innovación o la de estructura productiva, respectivamente.

El **ámbito social** presenta una separación más marcada. El escenario **pesimista** sobresale, con una probabilidad de **21%**, mientras que el escenario **optimista** aparece en segundo lugar con un distante **8%**. Del tercer al quinto lugar en probabilidad, se observan escenarios donde solo se cumple una de las hipótesis propuestas, marcando cierto pesimismo general en referencia a las capacidades del territorio de alcanzar las hipótesis-objetivo si se mantiene la tendencia actual.

Finalmente, en el **ambiental**, el escenario más probable es el escenario **optimista** con un **21%** de probabilidad, seguido por el escenario **pesimista** con un **19%** de probabilidad. Luego de estos escenarios aparece en tercer lugar, con marcada separación tanto del segundo escenario como del cuarto en términos de probabilidad, el escenario donde ocurren todas las hipótesis excepto la de biodiversidad, juzgada como la de ocurrencia más difícil ya en las probabilidades simples.

Figura 7: Ejemplo de cartilla completada por los participantes

VISION 2050
Tacuarembó en la Región Norte

CALIFICACIÓN DE PROBABILIDADES SIMPLES

NIVEL EDUCATIVO ALCANZADO	HIPÓTESIS 1	
¿Qué tan probable es que al 2050, al menos un 50% de las personas de la región norte (Tacuarembó y Rivera) tendrá un nivel educativo terciario (universitaria y/o técnica)?	Calificación de prob. de ocurrencia	
	Muy probable	90%
	Probable	70%
	Duda	50%
	Improbable	30%
Según datos del censo la población mayor a 25 años con nivel terciario es en promedio 6% aprox. en la región.	Muy improbable	10%

ANÁLISIS DE LA OCURRENCIA DE LA HIPÓTESIS

FORTALEZAS (Internas al sistema-región Norte)

- Presencia de la Universidad en Tacuarembó y Rivera
- Extensión del bachillerato a ciudades del interior del departamento
- Proyección de construcción de un hogar estudiantil universitario
- Existencia de hogares estudiantil para estudiantes de secundaria

DEBILIDADES (Internas al sistema-región Norte)

- Poco campo laboral para los egresados universitarios de las carreras que actualmente ofrece UDELAR en la región
- Bajo nivel de estudiantes que culminan el bachillerato tanto en Tacuarembó como en Rivera, por debajo de la media nacional
- Poco oferta laboral y de desarrollo académico en la región.

AMENAZAS (del entorno del sistema- fuera de la región Norte)

- Sigue pesando la oferta académica de la capital del país e incluso del exterior
- El poco fortalecimiento de la educación secundaria
- Campo laboral limitado y poco uso de oportunidades de los egresados de la UDELAR

OPORTUNIDADES (del entorno del sistema- fuera de la región Norte)

- Expansión de oferta de cursos universitarios
- Potencial para que la UDELAR pueda aumentar sus carreras en la región y articule con el sector privado la inserción laboral tanto de estudiantes como de egresados
- Tendencia al aumento de estudiantes que aluden al bachillerato.

FODA de cada hipótesis objetivo

En la misma cartilla de probabilización simple de hipótesis los participantes elaboraron un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de cada una de las Hipótesis-Objetivo redactadas para el sistema. El análisis FODA fue utilizado como herramienta para enriquecer cualitativamente la probabilización de los escenarios.

Estos aspectos recogidos en las cartillas fueron procesados como comentarios en una herramienta de análisis de datos cualitativos, dando lugar a 12 *nubes*



Visión 2050: Tacuarembó en la Región Norte

En el año 2050 la Región Norte es reconocida por un desarrollo sustentable del territorio, con indicadores sociales y económicos que han mejorado en forma sostenida en las últimas décadas. El crecimiento económico de la región se ha producido a partir de la diversificación productiva, del uso responsable de los recursos naturales y del aumento de la capacitación y educación de las personas.

La construcción de infraestructuras y la inserción en las cadenas globales de valor dieron a la región mayor competitividad que la que poseía en el pasado, aportando al equilibrio socio-territorial.

La participación y organización equitativa de la sociedad ha sido un pilar fundamental para impulsar y consolidar los cambios. La población urbana y rural accede a los servicios de educación y salud, ya sea en su localidad o por medios de transporte que conectan todo el territorio.

En las últimas décadas, se consolidó una cultura cívico-política basada en la transparencia, eficiencia y respeto por la diversidad. La participación ciudadana se ha potenciado por el uso de las tecnologías de la información, instalando el gobierno electrónico a escala local. Esto permitió facilitar las gestiones de ciudadanos y de empresas, integrando los tres niveles de gobierno –nacional, departamental y municipal–.

La región ha logrado fortalecer las identidades culturales locales, en el marco de una valoración del patrimonio físico y cultural. Tanto la cultura como el patrimonio físico están integrados a la recreación y al turismo a través de la gestión sustentable del paisaje natural, las áreas protegidas y los sitios patrimoniales y arqueológicos.

La participación de las mujeres en política se ha fortalecido en los últimos treinta años, alcanzando una distribución equilibrada entre mujeres y hombres. Existe conciencia acerca del rol de la mujer en la sociedad en clave de igualdad, asegurando su participación política y autonomía económica. La distribución de las oportunidades es equilibrada en términos

de género, con un acceso equitativo a los cargos sin diferencias significativas en salarios.

Una región planificada

A partir de la construcción de infraestructuras vial y ferroviaria, la Región Norte está integrada a los nodos logísticos del país, sin perder su autonomía de decisiones. El uso de medios de transporte multimodales, junto con la conectividad digital, permitieron a la región insertarse en los mercados internacionales y desarrollar el comercio electrónico. Esto ha mejorado los niveles de competitividad de las empresas y de la región, que han apostado a la calidad y la productividad como distintivos.

La implementación de planes territoriales y ambientales y la gestión integrada por cuencas han disminuido los conflictos por el uso del agua y del suelo. La Región Norte ha logrado un uso eficiente del agua potable y el tratamiento de efluentes con tecnologías apropiadas a entornos urbanos y rurales.

Los instrumentos de planificación incluyen la adaptación y mitigación al cambio climático. Se ha logrado identificar oportunidades de producción de nuevos cultivos frente a los cambios que se produjeron en el clima. Se genera energía a nivel local a partir de los residuos.

Las zonas urbanas son gestionadas de acuerdo a los estándares proporcionados por los lineamientos de política medioambientales, basados en una gestión integral de los recursos hídricos y la aplicación de los planes de escala nacional. El acceso al agua para distintos usos se resuelve de manera integrada, garantizando para cada uso la cantidad y calidad adecuadas en un sistema de gobernanza con alta participación ciudadana. De esta forma se dispone agua de calidad de acuerdo al uso requerido, según los estándares internacionales.

Los principales cursos de agua se gestionan a través de comisiones de cuenca (Río Tacuarembó, Tacua-

rembó Chico, Río Negro), definiendo usos permitidos y condicionados. La gestión del agua en la región es especialmente diversificada, dado el uso de agua para riego, represas hidroeléctricas, industria, transporte, uso humano, uso animal y recreativo.

Los planes de mitigación y gestión de riesgo de inundaciones, así como los mecanismos de respuesta a la emergencia, funcionan de forma coordinada con el gobierno nacional, departamental y municipal, con una fuerte participación ciudadana.

Se extienden progresivamente las redes de servicios de saneamiento, agua potable y electricidad, y la recolección de residuos para la población urbana. Las pequeñas localidades y la población rural reciben las mismas prestaciones a través de sistemas alternativos y acceden a los servicios urbanos. Toda la población –urbana y rural– accede a servicios de calidad –educación, salud, recreativos, culturales y deportivos– a través de la infraestructura local que asegura la conectividad para todas las personas, vivan donde vivan.

Una región socialmente integrada y con oportunidades

La dinámica de la población del departamento se ha asimilado al promedio del Uruguay. Hay bajas tasas de crecimiento poblacional, un aumento de la expectativa de vida al nacer y un aumento del peso de la población mayor de 65 años respecto de los menores de 15 años. El envejecimiento de la población, generado por mejores condiciones de vida, implicó mejorar y ampliar la malla de protección social. Por otra parte, se han mantenido los indicadores de mortalidad infantil en el mínimo. En este contexto, la población activa ha mejorado sustantivamente los indicadores de educación y capacitación para hacer frente a esta nueva estructura poblacional.

La educación terciaria en Tacuarembó alcanza a la mitad de la población de jóvenes, mientras que se han reducido las deserciones de la educación secundaria que se producía en décadas anteriores. Los niveles educativos se encuentran integrados y articulados. El tránsito de un nivel educativo a otro está resuelto de manera gradual y el ingreso a la educación terciaria es el principal objetivo.

El aumento de la matrícula de la educación terciaria y la creación de nuevas áreas de conocimiento han profundizado la descentralización en la región. Se han construido infraestructuras educativas flexibles

que albergan una oferta variada y relacionada a las necesidades de la región. El sector productivo aporta a la educación en los contenidos y también en el empleo, entendido como parte de la formación integral de las personas.

El aumento sostenido de la calificación de la mano de obra ha tenido como resultado un aumento significativo de la productividad de los trabajadores. Esta productividad ha logrado compensar la baja tasa de población activa como consecuencia de la dinámica poblacional ya referida anteriormente.

La generación de empleos de calidad ha permitido multiplicar las oportunidades y mejorar la calidad de vida de los habitantes, al punto que la tasa de desempleo de la Región Norte se ha mantenido baja. La creación de empleo y la promoción del emprendedurismo han sido claves para este logro.

La distribución del ingreso mejora sustantivamente en la región y en Tacuarembó en particular. Como indicador clave de este proceso, el índice de desarrollo humano aumenta, mientras los indicadores de pobreza e indigencia disminuyen. El capital social de la región se fortalece significativamente a partir de redes, alianzas y estrategias de cooperación entre los distintos actores y sectores. Los indicadores de salud mejoran por la promoción de alimentación y hábitos saludables.

Una región productiva y emprendedora

Las capacidades institucionales de la región han logrado captar las externalidades positivas de los emprendimientos de gran porte que se instalaron en la región. Se resolvieron los desafíos ligados a la movilidad de población producida durante los períodos de construcción. Actualmente se produce investigación e innovación local que responde a las demandas de los nuevos emprendimientos asociados y a las demandas locales.

En este marco de crecimiento económico equilibrado, Tacuarembó y la Región Norte diversifican su estructura productiva, con mayor participación de los empleos intensivos en conocimiento, en sistemas de producción sostenibles y de alto valor agregado. A la vez, ha aumentado la participación de las medianas y pequeñas empresas y de las empresas dinamizadoras de calificación de la mano de obra en la economía regional, a través de la asociatividad que hace posible la inserción en las cadenas de valor.

Se logró aumentar la capacidad y eficiencia en capacitación de fondos y se optimizaron los mecanismos de apoyo al sector privado, con incentivos específicos a la aplicación del conocimiento e innovación en la producción. La estructura productiva está hoy muy diversificada y presenta una base empresarial amplia, donde sectores como producción de energías renovables, servicios (educación, salud y turismo), agroindustria y tecnologías de información y comunicación (TIC), contribuyen a la generación de empleo formal para toda la población.

En las zonas rurales se evidencia también un proceso de diversificación, combinando la producción forestal y agrícola con la ganadera. Se ha mantenido la producción familiar con la aplicación de incentivos específicos. Se incorporó tecnología a los procesos de producción y se generalizó el uso de sistemas de riego inteligentes. Se realiza un manejo responsable del recurso agua. Los planes de uso y manejo del suelo son aplicados por los productores agropecuarios. Se controla y se gestiona de manera integral la invasión de especies exóticas, a la vez que se logra la gestión sustentable del monte nativo y los pastizales.

Uno de los sectores que ha crecido en forma sostenida es el turismo. A la diversificación de la oferta –turismo de naturaleza, rural, compras, patrimonio, cultural– se suma un aumento sustentable de la actividad, que ha visto duplicar los visitantes de la Región Norte en relación al 2020.

Aportes al Mapa Estratégico

En el mes de agosto del 2017, se convocó a referentes y expertos institucionales del territorio para un taller de iniciativas a partir de las hipótesis objetivo redactadas por el equipo técnico.

En esta oportunidad, en base a las “hipótesis –objetivo” a alcanzar se realizó en modalidad de taller – más de 40 referentes–, la identificación de las causas

–acciones que se hicieron o se dejaron de hacer– para alcanzar el objetivo deseado.

Se trabajó sobre una cartilla de tres columnas, “qué se hizo” “qué se dejó de hacer” y las “consecuencias”. Las acciones de las dos primeras columnas se trasladaron a una lista que integra el listado de acciones, dando inicio a la construcción del Mapa Estratégico.

Figura 11: Cartilla de análisis causa-consecuencia completada por los referentes

cobertura de servicios públicos		
Definición	Hipótesis objetivo	Supuestos
Alcance de redes e infraestructuras de servicios públicos: luz, agua, comunicaciones, saneamiento	Se extienden los servicios a toda la población. Redes de servicios de saneamiento, agua potable y electricidad, y recolección de residuos para la población urbana. Para pequeñas localidades o población rural implementar sistemas alternativos que igualen la calidad y prestaciones del servicio.	Hay plantas de tratamiento de aguas residuales para la ciudad de Tacuarembó. Hay plantas de reciclaje y disposición de residuos sólidos urbanos. Se aprueban sistemas de saneamiento alternativo para pequeñas localidades.
¿Qué se hizo?	¿Qué se dejó de hacer?	Consecuencias
SE INSTALÓ UNA PLANTA DE CELULOSE EN PASO DE LOS TOROS QUE NO CONTAMINA EL RÍO EN PASO DE LOS TOROS. Y SE MODIFICARON LAS ORDENANZAS QUE REGULAN	LA NECESARIA INFRAESTRUCTURA PARA DESTROYIR EL EXESO DE ENERGÍA PRODUCIDA POR LA PLANTA	NO PUDO APROVECHARSE EL EXESO DE ENERGÍA PRODUCIDA POR LA PLANTA PARA EL DESARROLLO DE PEQUEÑAS LOCALIDADES O PÓBLIC DEL AREA DE INFLUENCIA

En la segunda parte del taller a cada hipótesis se le aplicó la metodología RICE (Reducir, Incrementar, Crear y Eliminar). ¿Qué habría que reducir, incrementar, crear o eliminar para lograr el objetivo? Estas acciones también se integraron al listado de acciones que dan inicio al Mapa Estratégico.

Figura 12: Cartilla de análisis RICE completada por los referentes

ANALISIS RICE	
OBJETIVO 1	
REDUCIR	<p>REDUCIR EL DESCOROSIMIENTO CONOCIMIENTO SOBRE LOS ESTUDIANTES A LO LARGO DE SU TRAYECTORIA EDUCATIVA E INSERCIÓN LABORAL</p> <p>SISTEMA DE EVALUACIÓN TRAYECTORIA</p>
INCREMENTAR	<p>IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE EVALUACIÓN CONTINUO CUALITATIVO/DEL ESTUDIANTE.</p>
CREAR	<p>CREAR EQUIPOS Y POTENCION A LO LARGO DE SU TRAYECTORIA DE CREAR NUEVA PANTAS</p> <p>ACOMPANIAMIENTO ESTUDIANTIL A LO LARGO DE SU TRAYECTORIA LOS EQUIPOS INTERINSTITUCIONALES QUE TRANSIERAN OPTIMICEN LOS PASOS DE UNA ETAPA A LA OTRA</p>
ELIMINAR	<p>ELIMINAR LOS PREJUICIOS Y LIMITES INTERINSTITUCIONALES QUE SE DESARROLLAN DE LOS ESTUDIANTES QUE VENEN Y A DONDE SE VAN.</p>

Se procesaron las cartillas completadas por los referentes que participaron en el taller, y de ambas series de respuestas, se consolidaron 69 acciones estratégicas, ya que algunas se repetían o eran complementarias.

El listado de acciones estratégicas –como el borrador del escenario apuesta– fueron los insumos para el taller que se realizó en octubre con la gobernanza ampliada, en el que participaron los referentes de la gobernanza y directores de la Intendencia de Tacuarembó.

Priorización de Iniciativas

La primera parte del taller del 5 de octubre se dedicó a la elaboración de la matriz IGO (Importancia y Gobernabilidad).

- La Importancia refiere al grado de influencia de cada acción en la consecución del respectivo objetivo.
- La Gobernabilidad se relaciona con el grado de control que los actores sociales pueden tener sobre cada acción.

La metodología IGO, busca priorizar según importancia y gobernabilidad, a un conjunto de acciones a desarrollar en el marco de un mapa estratégico. Esto permite discriminar y priorizar los esfuerzos institucionales en aquellas acciones que son más gobernables y más importantes.

Participaron 24 referentes institucionales pertenecientes a la gobernanza ampliada de IDT, INIA y MDL.

Se repartieron cartillas conteniendo el conjunto de iniciativas estratégicas obtenidas en la etapa anterior. Para un total de 69 iniciativas, presentadas en orden aleatorio, los participantes debían responder respecto a la importancia y gobernabilidad de las iniciativas en una escala del 1 al 5, donde la calificación de 1 se correspondía con una importancia (gobernabilidad) muy débil, y la calificación de 5 con una importancia (gobernabilidad) muy fuerte. En forma simultánea los referentes completaron la lista de actores involucrados en esas mismas iniciativas, para definir un mapa de actores –esfera pública y privada–. Este listado de actores clave será un insumo indispensable en la puesta en marcha de las acciones e iniciativas identificadas.

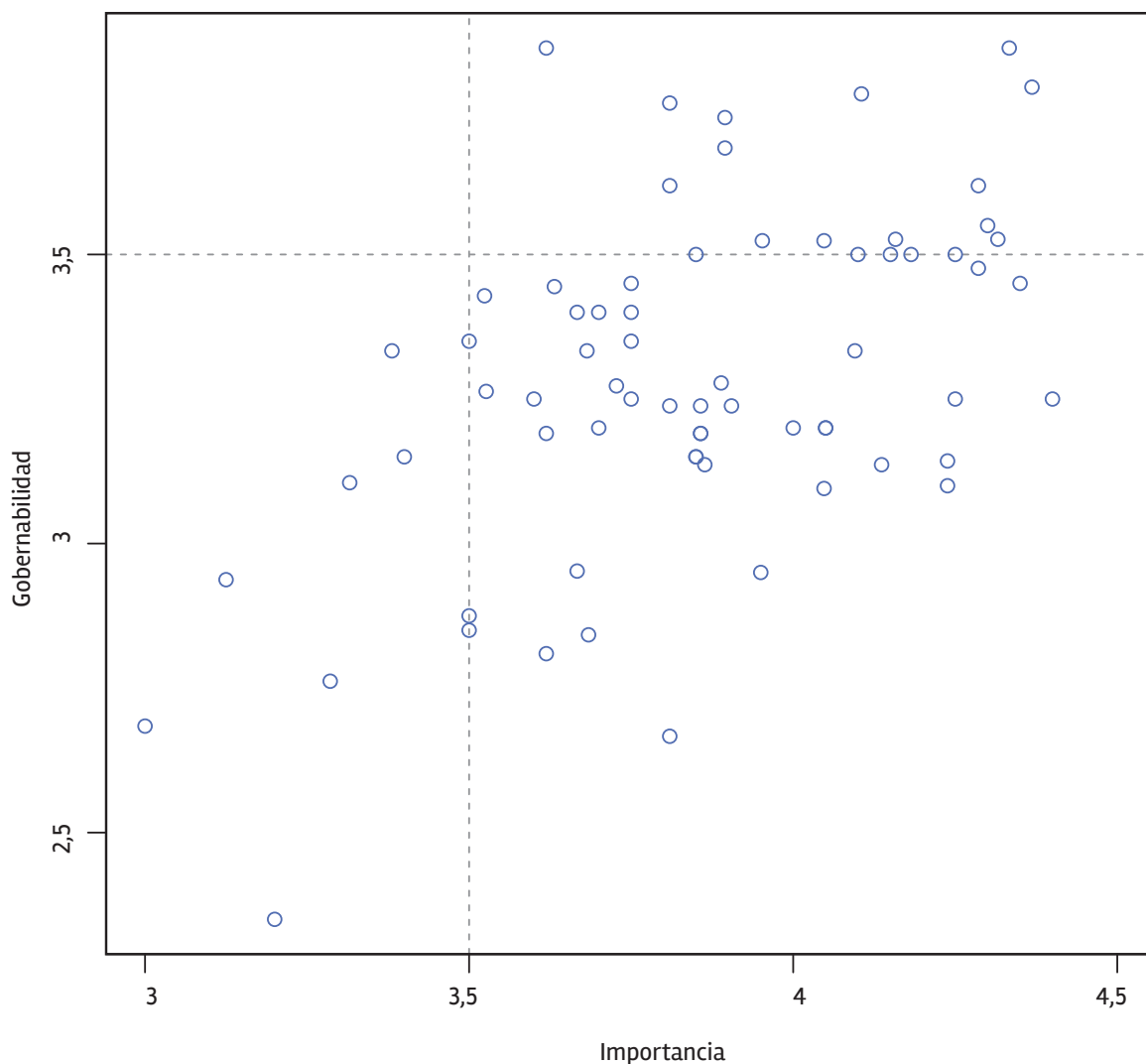
Del análisis de los resultados de las cartillas completadas por los referentes, se observa que en general los participantes consideraron las iniciativas de gran importancia (64% fueron calificadas como fuerte o muy fuerte. Para la gobernabilidad la calificación fue algo más baja, si bien un 65% de las iniciativas fueron juzgadas como de gobernabilidad media o mayor.

A partir de las calificaciones recibidas, y una vez procesados los resultados, se obtuvo el mapa estratégico que se presenta en el gráfico. Los ejes de demarcación de cuadrantes se ubicaron en el 3,5 siguiendo la metodología sugerida por el consultor Darío Sierra.

Se destaca que las iniciativas se agruparon sobre el valor 3 de Importancia y Gobernabilidad. Esto demuestra que los referentes consideraron que todas las iniciativas tenían importancia en el territorio y un

alto grado de gobernabilidad. El gráfico representa un zoom sobre el resultante a efectos de observar mejor la distribución relativa.

Gráfico 7: Resultados de la ponderación de iniciativas



Las acciones del cuadrante superior derecho son 19, consideradas las más gobernables e importantes, y por lo tanto se consideran de Prioridad I. El cuadrante superior izquierdo no incluye ninguna iniciativa, y el inferior derecho reúne 49 iniciativas que son de Prioridad II. Las 7 acciones propuestas que están en el cuadrante inferior izquierdo son consideradas de menor gobernabilidad e importancia, por lo cual se consideran de Prioridad III.

Las acciones o lineamientos propuestos por los referentes en ambas instancias de taller fueron registrados y priorizados en base a los resultados. Se presentan en el siguiente cuadro como propuestas para llegar a las hipótesis objetivo y al Escenario Apuesta redactado.

Se deja constancia de que estas iniciativas no fueron discutidas y constituyen una recopilación de las acciones propuestas en el taller. No fueron fruto de un debate específico sobre la conveniencia y las posibles implicancias de cada una, por lo que no representan un acuerdo sobre medidas a implementar sino solamente un listado de posibilidades manejadas por los participantes.

PRIORIDAD I - ALTA importancia ALTA gobernabilidad	19
PRIORIDAD II - ALTA importancia BAJA gobernabilidad	0
PRIORIDAD II - BAJA importancia ALTA gobernabilidad	49
PRIORIDAD III - BAJA importancia BAJA gobernabilidad	7

Listado de iniciativas

Promover la participación ciudadana en los procesos de desarrollo social, ambiental y económico.	PRIORIDAD I
Promover la articulación Academia-Estado-Privados.	
Diseñar instrumentos de ordenamiento territorial que regulen el uso del suelo y del agua.	
Promover el concepto del agua como recurso finito a través de campañas de educación que muestren la importancia del agua en la calidad de vida.	
Promover la investigación sobre la situación de los cursos de agua, la huella hídrica de la región y el seguimiento de los controles sobre la contaminación de las aguas superficiales y subterráneas.	
Controlar la calidad de todo el proceso de potabilización del agua incorporando la participación ciudadana en el monitoreo de los procesos.	
Restringir el uso del agua potable, evitar las pérdidas y devolver el agua tratada a los cauces. Eliminar los vertidos directos del agro y de los efluentes urbanos a los cauces. Regular las actividades contaminantes, mejorar la calidad de estudio de impacto de los proyectos.	
Adecuar o crear nuevos sitios de disposición final de RSU en la región, estableciendo estándares más exigentes en la zona de recarga del acuífero.	
Incorporar la investigación de tratamientos alternativos de RSU, reducir el volumen de residuos y exigir penalización a la disposición inadecuada de los mismos. Realizar campañas de educación sobre la responsabilidad individual en la gestión de Residuos Sólidos Urbanos.	
Contar con infraestructura vial y ferroviaria de calidad, así como con servicios logísticos relacionados que permitan una buena conectividad del territorio.	
Mejorar infraestructura que asegure acceso a servicios públicos de calidad.	
Eliminación de divergencias en nacimientos y sobrevivencia de los niños desarrollando políticas de atención integradas.	
Disminuir la informalidad en el mercado laboral, asegurando que la mayoría de los trabajadores cuenten con derechos laborales y cobertura de seguridad social.	
Generar capacitación específica en recursos humanos para aumentar la productividad y mejorar la gestión de recursos humanos en empresas de la región.	
Realizar el monitoreo y seguimiento individualizado del desempeño educativo para potenciar las trayectorias de formación.	
Diversificación de la oferta educativa terciaria (técnica y universitaria) orientada a la inserción laboral en el territorio dirigida a la adquisición de capacidades y a la solución de problemas.	
Promover la investigación sobre la capacidad de carga y el manejo adecuado de los sitios turísticos. Destinar los recursos humanos de acuerdo a la intensidad de la actividad. Definir planes de manejo de sitios patrimoniales y utilizar las redes sociales y TICs para su difusión. Definir mecanismos de control y mejora continua de la calidad de los servicios turísticos.	
Promover el aumento de la participación ciudadana en instancias de decisión.	
Gobernanza y normativas que exijan la participación del actor privado local, y aseguren la articulación interinstitucional en las comisiones de cuencas.	
Generar una gobernanza específica para la gestión de los recursos hídricos en cuencas que incluya a los usuarios -a través de las TIC- que coordine los controles de los organismos en una única policía territorial del agua que controle el buen uso del agua.	
Garantizar el uso equitativo del agua, privilegiando los sectores más vulnerables.	
Incorporación de tecnología al control del uso de agua para la producción y a los efluentes que se vierten al suelo y a los cursos de agua.	
Controlar y supervisar los emprendimientos que puedan dañar la calidad del acuífero.	
Promoción de la creación de bases de datos locales sobre riqueza ecosistémica e impulso al aprovechamiento de los servicios ecosistémicos.	
Mejorar el control sobre el uso de los recursos y promover la educación de todos los actores para evitar la depredación del monte nativo y la fauna.	
Aumentar la superficie de Áreas Protegidas en el territorio.	
Incrementar sustentabilidad del proceso productivo en sus aspectos ambientales y sociales, asegurando el cuidado de los recursos naturales y fomentando la utilización de residuos en la producción.	

Promover la articulación entre e intra organismos de los distintos niveles educativos con demás organismos públicos.	PRIORIDAD II	
Desarrollo de nuevos modelos de aprendizajes que incluyan la educación a distancia en el marco de un sistema educativo flexible y personalizado.		
Generar formación en emprendedurismo a lo largo de las distintas alternativas curriculares, así como formación específica en la materia.		
Investigación e innovación orientada a la producción de bienes y servicios.		
Incremento del uso de energías renovables en el transporte, producción y generación de energía eléctrica, promoviendo el aumento de la capacidad local de generación a partir de fuentes renovables.		
Evitar métodos y prácticas extractivas y de prospección de minerales que puedan producir daños permanentes en el ambiente, como por ejemplo el fracking.		
Promover sectores productivos dinamizadores del territorio con foco en la innovación y generación de empleos intensivos en conocimiento.		
Convergencia de procesos productivos locales a las mejores prácticas mundiales, avanzando en nuevos procesos y facilitando formación para realizar saltos de calidad.		
Fortalecer las MIPYMES favoreciendo la accesibilidad al crédito y el acceso a las compras estatales.		
Contar con líneas de créditos para el desarrollo productivo, innovación y fomento de inversiones de emprendimientos locales.		
Desarrollar espacios para intercambiar sobre experiencias innovadoras y de internacionalización.		
Disponer de fondos para inversión en investigación y desarrollo de empresas locales y el sistema educativo de forma de impulsar la investigación e innovación para resolver problemas del territorio.		
Promover el cumplimiento de acuerdos comerciales existentes y la negociación de nuevos acuerdos, con el fin de mejorar la inserción de productos y servicios de la región en mercados externos.		
Uso del río para transporte y recreación, recuperación de la navegabilidad de los ríos en las represas.		
Mejorar relacionamiento entre empresarios y trabajadores para reducir la conflictividad laboral, a través de la existencia de instancias de intercambio entre las partes.		
Abordar efectos de la automatización sobre la mano de obra poco calificada.		
Desarrollar localmente tecnología de automatismos para generar capacidades endógenas que permitan aprovechar en mayor medida los avances tecnológicos.		
Promover la autonomía de la mujer en todas sus dimensiones para propender a superar las brechas de género.		PRIORIDAD III
Desarrollar políticas sociales que prioricen el acceso a los servicios de pequeñas localidades o población dispersa.		
Creación de normativas que promuevan el turismo de naturaleza y patrimonial, desestimulando el turismo masivo, y realizando efectivamente los controles y monitoreos de las mismas. Impulsar una oferta turística de calidad ambiental que presente esta condición como un atractivo turístico adicional.		
Monitorear la calidad del agua con la incorporación de tecnologías apropiadas y un sistema de control ciudadano transparente y en tiempo real.		
Promover cambios culturales que incluyan a la población adulta mayor como sujeto activo y de derechos.		
Gestionar la movilidad migratoria vinculada al empleo, educación y otros factores.		
Fortalecer la asociatividad entre empresas locales, propendiendo a la comunicación y formación de vínculos entre éstas para el desarrollo de iniciativas comunes de inversión, producción y comercialización.		
Fomentar la inversión en la región y desarrollar una política de atracción a grandes inversiones para gestionar la implementación, externalidades y relacionamiento de los proyectos con el territorio.		
Promover la incorporación de TIC para eliminar procesos burocráticos del sistema educativo.		

Si bien muchas de las iniciativas ya están en proceso de implementación o en etapas de formulación, otras requieren nuevos esfuerzos y acciones institucionales innovadoras –locales y nacionales–, que propicien el impulso del territorio hacia la visión

2050. Para obtener ese impulso hacia la Visión 2050, se requieren acuerdos y consensos de largo aliento entre el conjunto de actores que construyen el territorio.

Listado de actores

LISTADO DE ACTORES DE TACUAREMBÓ EN LA REGIÓN NORTE		
ACA – Tacuarembó	CUT – UDELAR	MGAP – RENARE Regional TACUAREMBO
Agencia de Desarrollo de Tacuarembó	Coordinadora de Liceos Departamentales.	MI – POLICIA COMUNITARIA
Alcaldía de Ansina	CUR – UDELAR	MIDES
Alcaldía de Paso de los Toros	DILAVE	MIEM
Alcaldía de San Gregorio	Diósecis de Tacuarembó	MINTUR
ANDE	Escuela Agraria UTU	MOP
ANTEL	Grupo de desarrollo Quebrada de Laureles	MRE
APADISTA	Grupo Eco-Tacuarembó	MSP
ASOCIACIÓN DE ARTESANOS TACUAREMBÓ	Gobierno Departamental	ASSE- RAP
Asociación de Productores Apícolas	Hospital de Tacuarembó.	MTSS
Asociación de Productores Forestales	IGAP	MVOTMA
Asociación Empresarial de Tacuarembó	Iglesia Adventista	MVOTMA – DINAGUA
Asociación Rural de Tacuarembó	INIA – Tacuarembó	MVOTMA – DINAMA
Banca Privada	INACOOP	MVOTMA – DINOT
Batoví Instituto Orgánico	Insp. Dptal de Ed. 1aria.	OPP
BIO URUGUAY	Instituto de Formación Docente	OSE
BROU	Instituto Plan Agropecuario	PESCADORES ARTESANALES DE SAN GREGORIO
Campus de aprendizaje a innovación		PIT-CNT
Casa de la Universidad de Cerro Largo – CUCEL	Junta Departamental de Tacuarembó	PLAN CEIBAL
CATEDRA WASHINGTON BENAVIDES	Intendencia Departamental de Rivera	PNUD
CARDJIN	MDN	Polo Tecnológico UTU
Centros de Barrio de Tacuarembó	MEC	RADEL
CeRP del Norte	MEF	Rotary Club
Círculo de Periodistas de Tacuarembó	Mesa de Desarrollo Local	ROTARAC
CLAEH	Mesa de Seguridad Ciudadana	SUCIVE
Club de Leones	MESA DE DIRECTORES DE SECUNDARIA	S.U.L.
CNFR	Mesas de Juventud	SNAP
Conglomerado Forestal Maderero del Noreste	MGAP	UTE
Consejo Sectorial Forestal Madera	MGAP – DGF	Universidad Tecnológica – UTEC
Foro de la Madera	MGAP – DINARA	

Las principales instituciones que lideraron esta etapa, la Intendencia Departamental de Tacuarembó, el INIA, la UdelaR, y la Mesa de Desarrollo Local son instituciones con una gran capacidad de acción y con experiencia en impulsar transformaciones en la región. Sin embargo, los propios referentes identificaron una lista de actores que, de una manera u otra, están involucrados en las iniciativas incluidas en el mapa estratégico que se construyó en el proceso prospectivo.

Esos actores pueden ser quienes llevarán adelante algunas de las acciones propuestas, y a la vez ocu-

par el lugar de detractores en otras iniciativas. Por lo tanto, cada propuesta deberá considerarse en sí misma y en el contexto del conjunto de iniciativas.

El listado de actores que se presenta a continuación es el resultado de los aportes de los participantes del proceso, y no pretende ser exhaustivo, sino indicativo.

Algunas reflexiones

En cuanto al producto del trabajo, la Visión 2050 o escenario apuesta elaborado por los referentes locales, vale hacer algunas reflexiones, entendiendo que es enriquecedora una decodificación de las aspiraciones de la región, en una lectura atenta de los resultados obtenidos.

A lo largo del proceso se realizó una selección de factores que llevó a profundizar el análisis de un conjunto de factores relevantes mientras otro grupo pasó a un aparente segundo plano. Esta selección y el proceso que llevó al escenario apuesta merecen algunos comentarios.

En la etapa de selección de factores clave del diagnóstico vimos un análisis de la situación de partida del territorio. Las particularidades de la región evidencian el rezago de algunos indicadores respecto a los del resto de Uruguay, a la vez que presenta algunos factores de cambio como oportunidades para el futuro. La Región Norte es un desafío para un país que tradicionalmente está “dividido” entre el norte y sur del Río Negro, y que busca cerrar las brechas a favor de la equidad en el acceso a las oportunidades para todos los ciudadanos.

El escenario apuesta expresa como deseo y desafío, que al 2050 *“el crecimiento económico se ha producido en un contexto de planificación participativa y sustentable, impulsando y haciendo posible la diversificación productiva, la gestión integrada y responsable de los recursos naturales y el aumento de la capacitación y educación de las personas.”*

En la selección de factores de la fase del análisis estructural se destaca la atracción de inversión extranjera como una oportunidad de equilibrar las desigualdades territoriales y sociales. Esto trasluce un gran optimismo y una apuesta fuerte a los emprendimientos que se puedan localizar en la región, apoyados en la historia local. Sin embargo, los factores vinculados a la esfera social, planteados como desafíos a alcanzar en el largo plazo, fueron visualizados con menor probabilidad de ocurrencia, o sea vistos como menos alcanzables. Podríamos entender

por un lado, que las políticas sociales requerirán un esfuerzo mayor en la región para romper con algunas tendencias consolidadas en cuanto a la fragmentación y algunas desigualdades de oportunidades de la población, y por otro que esos esfuerzos superadores trascienden lo territorial-local.

También en el ámbito social se observa que los factores vinculados al envejecimiento poblacional aparecen subvalorados, aun cuando nuestro país transita un proceso de envejecimiento que afecta y afectará todas las esferas de la vida cotidiana y requiere la ejecución de políticas públicas integrales que ya están en marcha como el sistema de cuidados o la atención a la primera infancia. La subvaloración se podría explicar por la percepción de esos procesos como lentos y lejanos.

La capacidad de los actores locales aparece como un factor no estratégico aun cuando constituye el generador de los cambios endógenos, auténticos motores del desarrollo local. Es posible comprender que las capacidades propias de la sociedad no aparecen jerarquizadas en el análisis, quizás a partir de una dificultad de autopercepción del poder de los actores locales.

Haciendo foco en el ámbito vinculado al ambiente y al sistema de ciudades hay un optimismo en la ponderación de la alta probabilidad de ocurrencia de las hipótesis vinculadas al ambiente y el territorio. La preocupación por la gestión de recursos naturales en un contexto de crecimiento económico es una buena noticia y pone de manifiesto la conciencia de la región sobre la importancia del desarrollo sustentable. Sin embargo un factor clave en lo referente al medio ambiente como el cambio climático, no aparece en la zona donde era esperable –factores muy influyentes y poco dependientes–, quizás explicable por esa misma visión optimista. En forma simultánea, la defensa sostenida de la participación ciudadana en la gestión de recursos naturales, denota una conciencia clara de los referentes sobre la importancia de la acción local en un contexto de cambios globales.

A pesar de estas ausencias o énfasis que llaman la atención, se puede observar que hay un pensamiento sistémico del desarrollo de la región. El crecimiento económico no está visto en forma aislada, y se vincula en forma relevante con otros factores. Hay una apuesta a la educación como factor dinamizador de la economía, a través de la calificación de la mano de obra y la generación de conocimiento e investigación. Este pensamiento sí incorpora en forma implícita la cuestión del envejecimiento, por la expectativa de una mayor tasa de dependencia, y la necesidad de aumentar la productividad de los trabajadores. La mayor productividad apunta también a atender el proceso de automatización progresivo de las tareas, que preocupa a los trabajadores.

El conocimiento profundo del territorio sumado al abordaje de la región en clave de sistema es invaluable a la hora de pensar en la apropiación de los resultados del proceso que se llevó adelante. En este sentido, el balance sobre el trabajo que se ha desarrollado en estos meses, es altamente positivo, en el entendido que hay capacidades instaladas, procesos iniciados y elementos de futuro identificados.

Las capacidades instaladas en la región, permitirán a las instituciones locales llevar adelante las acciones hacia una Visión 2050 de Tacuarembó en la Región Norte.

Pasos a seguir

“La anticipación no tiene mayor sentido sino es para esclarecer la acción.

Esa es la razón por la cual la prospectiva y la estrategia son generalmente indisociables”

Michael Godet (1)

En los últimos años se ha ido consolidando un entramado de acciones que se vinculan a la búsqueda de un accionar más eficiente y coordinado a nivel de la región. En este sentido, han existido a nivel del Departamento de Tacuarembó distintas iniciativas vinculadas al Desarrollo, que han permitido ir construyendo una red interinstitucional que ha facilitado el fortalecimiento de acciones entre las mismas. El énfasis estuvo puesto inicialmente en el desarrollo rural y últimamente con la creación de la Agencia del Desarrollo y la Mesa de Desarrollo se adquiere una visión más amplia que incorpora al resto de los actores que se integran a las distintas cadenas de valor asentadas en la región.

Sin embargo, la verdadera superación y avance hacia las bases de un desarrollo sostenible y con inclusión social, supone necesariamente el llevar adelante acciones que involucren a la sociedad en su conjunto, el sector público y privado, y el fortalecimiento de la educación, la ciencia, la tecnología y la innovación. Existe un gran acuerdo de que en este momento histórico, el poder aunar esfuerzos de la sociedad en su conjunto a través de la construcción de una visión común permite avanzar hacia un aumento del capital social, el cual depende principalmente del nivel de conocimiento, la capacidad de aprendizaje y la participación de la totalidad de los actores sociales y económicos involucrados en los procesos de desarrollo.

Es por esto, que se consideró como una apuesta válida una reflexión prospectiva sobre las alternativas futuras de desarrollo para Tacuarembó en el 2050.

Existe un amplio consenso de que los procesos de prospectiva tienen significado en la medida que ade-

más de la rigurosidad con que se hagan, sean procesos colectivos, donde la participación aporta no solo a enriquecer el proceso sino que también a generar compromisos.

Este esfuerzo colectivo de casi dos años ha generado un documento con el respaldo de un importante número de instituciones y personas, lo cual le da una legitimidad en su contenido y resultados. En sí mismo es un resultado valorable, pero no debería entenderse que la labor está concluida, sino que se ha cumplido con una etapa que abre las puertas de la construcción del escenario apuesta.

El resultado obtenido es un instrumento privilegiado para desarrollar estrategias territoriales, pudiendo plantearse de acuerdo al conocimiento de los factores y tendencias de cambio, qué consecuencias pueden tener determinados planes, proyectos o acciones tendientes al logro de estrategias de desarrollo sostenible. El proceso hizo posible, de manera ordenada y reflexiva, alumbrar el camino de las acciones y decisiones que se deben tomar para avanzar hacia el escenario apuesta acordado a largo plazo.

Es en este sentido que consideramos que la experiencia compartida podrá ser considerada como un antecedente válido para otros procesos que se puedan desarrollar en el futuro, dado que quedan explicitados las prácticas y métodos utilizados durante el proceso, así como una visión estratégica basada en una inteligencia anticipatoria.

Equipo técnico de Tacuarembó

Nota de la gobernanza

De parte del equipo de gobernanza, deseamos expresar el agradecimiento por los aportes y el compromiso de los distintos actores participantes, quienes se involucraron fuertemente a lo largo del proceso.

Alejandro Benítez/ Alejandro Bertón/ Alejandro Michelena/ Alejandro Milanesi/ Aler Donadio / Alexis Rodríguez/ Álvaro de Paula / Amalia Stuhldreher/ Amílcar Davyt/ Ana Alvarez/ Ana Gómez/ Ana María Barboza/ Andrea Sacia/ Andrés Nicola/ Andrés Normey/ Antonio Luna/ Araseli Acosta/ Belia Álvarez/ Blanca Montejo/ Bruno Ferraro / Cándido Duarte/ Carina Pérez / Carla Méndez/Carla Regina/ Carlos Benavidez / Carolina Gutiérrez/ Cecilia Da Silva/ Cecilia Miraballes/ Cecilia Rachid/ Cecilia Rodríguez/ César González/ César Zaballa/ Claudia Curbelo/ Dahiana Ríos/ Daniel Cal/ Daniel Longui/ Daniel Alvares/ Diego Bracco/ Diego Passarella/ Diego Pereira/ Edgardo Rodríguez/ Eduardo Ferreira/ Enzo Vallejos/ Erika Gularte/ Estefanie Magallan/ Fabiana González/ Fabio Montossi/ Federico Chiappara/ Federico Romero/ Fernando Micheloni/ Fernando Oyanarthe/ Fernando Pintos/ Fernando Porcile/ Fernando Reyes/ Florencia Castro/ Gabriel Barrero/ Gabriel Buere/ Gabriel Freitas/ Gabriela Acosta/ Gabriela Nogueira/ Gonzalo Carracelas/ Gonzalo Folhelo/ Gonzalo Martínez Crosa/ Gonzalo Moreira/ Gonzalo Rodríguez/ Guillermo Seijo/ Gustavo Bornia/ Gustavo Brito/ Gustavo Ferreira/ Gustavo Garibotto/ Gustavo Montemurro/ Gustavo Ramos/ Héctor Espino/ Holt Martínez/ Hugo Loza/ Ignacio Souza/ Italo Malaquín/ Isabel Bortagaray/ Iván Rodríguez/ Javier Gómez/ Jesús Casco/ Joaquín Olaizola/ Jorge Barrios/ Jorge Carrión/ Jorge Castelli/ Jorge Rodríguez/ Jorge Vignoli/ José Morales Brum/ Juan Manuel Leites/ Juan Santander/ Julio Cardozo/ Julio Laffitte/ Julio Sayes/ Katherine de los Reyes/ Laura Lacuague/ Laura Viñas/ Leonidas Carrasco/ Liber Rous/ Lucas Velázquez/ Lucía Pérez/ Luis Reina/ Marcela Ibañez/ Marcelo Borges/ Marcos Ríos/ María Artagaveytia/ María Beatriz Juliani/ María del Rosario Lema/ María Elena Lournaga / María Inés Huber/ María Inés Scremini / María Marta Albicette/ María Teresa Puentes/ Mariana Brunel/ Mariana Gauna/ Marila Lázaro/ Marina Bengoechea/ Mario Pereira/ Mario Rabinovich/ Marta Piñeiro/ Martín Freigedo/ Martín Giménez / Martín Gómez de Freitas/ Mauber Olveira/ Mauricio Crespi/ Mauricio Gervaz/ Mercedes Figari/ Mercedes Ordeix/ Miguel Sierra/ Miguel Olivera Prietto/ Miguel Oñate/ Natalia Camiza/ Natalia García/ Nicolás Gutiérrez/ Noelia Zambra/ Oscar Pedrozo/ Juan Carlos Osorio / Pablo Darscht/ Pablo Freyer/ Pablo Langone/ Pablo Pedronzo/ Pablo Villaluenga/ Paula Alves/ Paulina Durán/ Pedro Permanyer/ Penélope Eirín/ Ramón Lluviera/ Raquel Hernández/ Rebeca Baptista/ Reto Bertoni/ Ricardo Soares Neto/ Richard Salvat/ Rober Fagúndez/ Roberto Scoz/ Rocío Zaballa / Rodolfo Franco/ Rodrigo Cuadro/ Rodrigo Vargas/ Romina Olivera/ Ruben Álvarez / Ruben Ferreira / Ruben Huertas/ Santiago Delgado/ Santiago Esteves/ Saulo Díaz/ Sebastián Oviedo/ Sergio da Rosa/ Sergio Labarthe/ Sergio Núñez/ Sergio Rosa/ Sharon Recalde/ Silvia Elena Silveira/ Soledad Claramunt / Sonia Reggi / Stephanie Lara / Tania Burjel/ Tania Isasa/ Tatiana Saporiti/ Valentina Cancela/ Valeria Ferreira/ Victoria Sánchez/ Virginia Da Silva/ Virginia Morales/ Walter Mederos/ William Gonçalves/ Ximena Silveira/ Yenca Soria/ Zohra Bennadji/ Zully Padilla .

Hacia una Estrategia Nacional de Desarrollo, Uruguay 2050

Prospectiva territorial
Fase 2

Visión 2050: Tacuarembó en la Región Norte Memoria del proceso prospectivo

