

Participación

y Desarrollo Local

Canario



Gobierno de Canelones

Secretaría de Desarrollo Local y Participación

Debilidades y Fortalezas

Debilidades y fortalezas identificadas en la Estructura para el Modelo de Gestión Territorial Canario

A partir de la información extraída de las actas, de los Grupos de Discusión y de los talleres del Seminario sobre Desarrollo Local, se analizaron las fortalezas y debilidades para cada uno de los elementos de la Estructura Organizativa (Vértices, Microrregiones, Comités de Gestión, y Planes y Proyectos), y se realizó un diagnóstico para cada uno de ellos.

Antecedentes

El proceso de construcción del Modelo de Gestión

La descentralización ha sido uno de los puntales de la gestión de los gobiernos de la fuerza política Frente Amplio en el departamento de Canelones. De esta forma, desde el año 2005, “los gobiernos han hecho del proceso de descentralización una identidad”.

- **Febrero de 2007-** Se creó la Unidad de Desarrollo Organizacional (UDO) y la Unidad Estadística Canaria (UEC). Ambas dependientes de la Asesoría de Planeamiento Estratégico y Coordinación.
- **Agosto de 2007** - Se concretó el ATLÁNTIDA IV, en donde se pone como eje central de discusión el proceso de “descentralización canario”.
- **Noviembre de 2008** - Se creó la Unidad de Geomática, tercera base de la planificación en Canelones.
- **2012** - Se realizó el ATLÁNTIDA VII, en donde se desarrollaron cinco grandes ejes de gestión: *Canelones Democrático*, *Canelones Sustentable*, *Canelones Integrado*, *Canelones Territorio* y *Somos Canarios*.
 - Se definieron y presentaron herramientas estratégicas para el modelo de gestión de los territorios: la *vertificación*, la *microrregionalización* y el *trabajo por planes, programas y proyectos*.

La **VERTIFICACIÓN**, es entendida como el agrupamiento de áreas de trabajo, basadas en el concepto de desarrollo sustentable.

Esta noción de agrupamiento para el desarrollo sustentable, se ilustra mediante el denominado “rombo de la sustentabilidad”, que marca cuatro dimensiones: la *institucional*, el *productivo*, la *territorial* y la *social*.

Desde esta concepción, la estrategia fue agrupar las direcciones del gobierno departamental y sus áreas de trabajo en esas cuatro dimensiones.

Posteriormente, se incorpora un quinto vértice: el *cultural*.

Se definieron en primera instancia **6 microrregiones** basadas en la proximidad territorial, tomando los corredores que conforman las rutas y las cuencas de los ríos como referencias. De este modo se fueron ampliando las microrregiones, primero a siete y luego a ocho.

*“Se entiende por **territorio microrregional** la unidad espacial cimentada desde un tejido social, asentada en una base de recursos naturales, articulada por sus instituciones y formas de organización” .*

Se retoma una definición realizada en el 2005 instalando los **Comités de Gestión microrregionales**. Se definieron como un **espacio de coordinación operativa** entre el nivel Departamental y Municipal, cuya integración son Directores y Alcaldes.

Se establecieron tres ejes temáticos: el *Territorial*, el *Social* y el *Institucional* organizando los CGM por temática.

Vértices

Se convocaron muy poco en este período.

Permiten ordenar el trabajo y coordinar entre direcciones pero existen problemas de coordinación intravértice e intervértice.

No se cuenta con un espacio de coordinación ni herramientas que le den orden al trabajo intravértice ni intervértice.

Asimismo, no se cuenta con una agenda definida para cada vértice que oriente el trabajo.

Se identifica a las direcciones de Dirección de Planificación, Desarrollo Social y Desarrollo Productivo, Dirección General de Administración, como necesarias para que los vértices articulen.

Microregiones

Son bien valoradas, pero desde lo administrativo, no generan cambios.

Hay heterogeneidad en los Municipios y dificultades para que participe el concejo.

Los Municipios reconocen dificultades para reunirse por Microrregión y cuando lo hacen no siempre van preparados.

El GD para muchos temas, no utiliza esta división. Ej. Estructura de las Direcciones. Falta de Trabajo de complementariedad en los desarrollo de los temas.

Esta dificultad se repite para la coordinación del trabajo con los equipos técnicos de organismos y programas de nivel departamental y nacional.

Ausencia del sector productivo tanto en el discurso de los actores como en términos de participación y convocatoria.

Comités de Gestión

Valoración positiva.

Se reconocen debilidades: falta de planificación para los encuentros, ausencia de herramientas – salvo las actas – y de responsables que den orden y permitan dar seguimiento a los temas tratados.

Necesidad de revisar el tiempo. Horario de realización para que puedan participar los concejales; duración para contemplar el cansancio y el tiempo disponible.

Se considera que no debe haber un mismo formato para cada comité (social, territorial, institucional), se tratan temas diferentes y por lo tanto requieren diferentes dinámicas.

Necesidad de establecer agendas que determinen tipo de temas a tratar, priorizando temas importantes de los urgentes que deben tratarse en otro ámbito como ser el ABC.

Planes y Proyectos

Poca o nula incorporación de la metodología de trabajo por planes y proyectos, sobre todo en los Municipios, lo cual parece razonable debido a que ni en los vértices, ni en las Microrregiones tampoco hay incorporación metodológica de planes y proyectos.

Dificultad de trabajar por proyectos y para planificar la ejecución de los mismos desde el punto de vista presupuestal.

Conclusiones

- Es destacable el proceso de reflexión, discusión, acumulación y construcción, tanto conceptual como metodológica, en la que se encuentra inmerso el gobierno departamental canario.
- Es lógico que, en tanto diseño organizativo innovador, este tipo de formulaciones, como el Modelo de Gestión Territorial Canario, cuente con dificultades e incluso tensiones en la visión estratégica del desarrollo
- Los Comité de Gestión Microrregional, aparecen como una buena herramienta para articulación entre Intendencia y Municipios, pero no se los aprecia aún con las debidas capacidades para promover procesos de desarrollo local territorial basada en la articulación y la gobernanza multinivel.
- La estructura parece adecuada y es valorada por los distintos actores. Sin embargo, posee aún debilidades importantes, que de no ser entendidas, podrían hacer fracasar el modelo.

Recomendaciones Estructurales

- Establecer un ámbito de coordinación entre vértices a nivel del Gobierno Departamental, para evitar la superposición y coordinar acciones.
- Establecer una agenda que defina la visión del vértice, los temas importantes y los urgentes, acompañados de indicadores para realizar monitoreo y evaluación del trabajo periódicamente
- Crear ámbitos de articulación y de comunicación fluida entre los vértices y las direcciones de: Secretaría de Planificación, Recursos Financieros, y Dirección General de Administración.
- Equiparar las divisiones territoriales del trabajo a nivel de Gobierno Departamental con las de las Microrregiones.
- Crear una figura técnica que oficie de "facilitador Microrregional". Dentro de sus principales funciones está la de operar de enlace entre la Microrregión y los vértices. Se trata de un operador técnico político, que oficie de secretario técnico para la Microrregión.

Recomendaciones Metodológicas

- Elaborar herramientas que den soporte a la coordinación: manual de procesos y responsables (convocatoria, periodicidad, lugar, agenda, actas, seguimiento de temas, etc.)
- Construir una metodología de relacionamiento y comunicación entre los vértices con los municipios que contemple la particularidad de cada vértice y dirección que incluye.
- Acompañar el proceso con capacitación tanto a nivel municipal como microrregional en la temática del desarrollo local.
- Elaborar un plan de trabajo y dinámica para cada tipo de comité (social, territorial e institucional) estableciendo: periodicidad, integrantes obligatorios, agenda, herramientas de gestión que incluyan temas tratados, acuerdos, responsables e indicadores de seguimiento.
- Establecer una dinámica de comunicación obligatoria y periódica con Dirección de Planificación, Desarrollo Social y Desarrollo productivo, Dirección General de Administración.
- Contar con un mapeo de todos los proyectos departamentales según territorio y/o microrregión con los que se cuenta. Este mapeo debería estar disponible y accesible para la elaboración de las agendas de los comités.

Muchas gracias