

OPP

el futuro en desarrollo

Inversiones para  
el desarrollo del  
interior

**AUMENTAN LOS  
RECURSOS PARA  
INTENDENCIAS  
Y MUNICIPIOS**

Salto 2030

**POLÍTICAS PÚBLICAS  
CON MIRADA  
DE FUTURO**

**11**  
noviembre 2018

Uruguay 2050

**EL FUTURO DE  
LA DEMANDA DE  
TRABAJO**

# AVANCES Y RETOS DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS



Las empresas públicas (EPP) en Uruguay cumplen un papel fundamental y estratégico en nuestra economía, al contribuir en la implementación de políticas públicas, tanto sociales como productivas, de innovación y desarrollo.

Desde su creación, prestan servicios estratégicos para el bienestar de la población en áreas fundamentales como la energía, el agua y saneamiento, las telecomunicaciones, los puertos, el sector financiero y de seguros, entre otras.

Vienen desarrollando un fuerte proceso de inversión, siendo una porción significativa de las inversiones totales del sector público, destacándose la diversificación de la matriz energética, la interconexión eléctrica con la región, la conectividad a través de banda ancha, la extensión de los servicios de saneamiento y agua potable, la mejora en la infraestructura portuaria, etc. Ello genera impactos positivos en la actividad y perspectivas económicas, en la calidad de vida de las personas; fomenta la innovación, facilita el desarrollo territorial e impacta en la productividad.

Asimismo, la contribución de las empresas públicas al resultado global del sector público constituye un factor relevante para la sostenibilidad fiscal.

Aunque las empresas públicas algunas veces enfrentan los mismos retos que las empresas privadas, tienen propósitos, misión y objetivos diferentes, asociados más con el servicio público y con resultados de tipo social. Por ello, no se deberían evaluar únicamente sobre la base de los resultados financieros, las pérdidas y las ganancias, sino considerando más ampliamente su desempeño en la forma como contribuyen a la generación de valor social.

En ese sentido, no hay duda que las empresas públicas deben continuar en la órbita del Estado. Ello fue ratificado por la ciudadanía en el referéndum del año 1992. También hay consenso en la importancia de contar con empresas públicas eficientes para mejorar la calidad del gasto público.

El sector de empresas públicas opera tanto en mercados monopólicos como en competencia, y enfrenta constantes retos en la calidad y eficiencia en la provisión de los bienes y servicios, en sus procesos de monitoreo y rendición de cuentas.

Por ello, se debe continuar avanzando en la incorporación de buenas prácticas de gestión, fortaleciendo sus procesos de planificación a largo plazo, alineando los objetivos al cumplimiento de sus cometidos, optimizando su desempeño, acompañando y aportando a los objetivos del Estado, y sumando valor para seguir mejorando la calidad de vida de la ciudadanía.

En los últimos años se ha avanzado en el proceso de mejora en la gestión de las EEPP con el propósito de lograr mejoras de eficacia, eficiencia y calidad de los bienes y servicios públicos. Este proceso se conforma por numerosos aspectos referidos a la planificación, gestión y administración de las mismas.

A la fecha, se han implantado compromisos de gestión, objetivos por resultados, definiciones de indicadores y metas, sistemas de monitoreo y evaluación, sistemas de retribución variable por cumplimientos de metas, seguimientos de programas

financieros, monitoreo y análisis de planes quinquenales de inversiones, rendiciones de cuentas, entre otros instrumentos y acciones.

En este sentido se continúa avanzando sobre las mejoras llevadas a cabo en los últimos años, estableciendo una nueva modalidad de gobierno integrado, en el marco de una visión, misión y objetivos estratégicos globales.

El Estado debe buscar balancear intereses divergentes para lograr transmitirle a las empresas un único mandato claro y consistente. En muchos casos, este mandato incluye objetivos de política pública y obligaciones especiales para fines sociales que van más allá de las actividades comerciales. Estos objetivos son en ocasiones difíciles de definir, comunicar y medir. Además, el Estado debe lograr la coexistencia eficiente y transparente entre los objetivos de política pública y los objetivos comerciales que usualmente tienen las empresas.

Para ello es necesario fortalecer un espacio integrado y consistente, en cuyo ámbito interactúen simultáneamente todos los actores, garantizando entornos que incentiven la eficiencia y la transparencia, con adecuados niveles de autonomía y rendición de cuentas.

Ese ámbito comprende la regulación, el diseño e implementación de políticas públicas, velando por los equilibrios financieros, permitiendo ejercer una coordinación práctica de las políticas públicas, fijar pautas conjuntas, evaluar el cumplimiento de la gestión y proponer correctivos de los desvíos detectados.

Otro reto es la sistematización de buenas prácticas que deben ser aplicadas en la gestión de todas las EEPP, ya que existen distintos grados de madurez al momento de la formulación de los planes estratégicos y de su vinculación con el presupuesto, en los sistemas de gestión que se aplican, así como de los marcos de control de gestión. Por ello resulta necesario priorizar y normalizar el conjunto de códigos y normas que guíen las respectivas gestiones de las EEPP.

Estos desafíos, y la hoja de ruta trazada, presentan retos interesantes. Aun así, las metas alcanzadas nos llevan a creer que los grandes cambios en la administración de recursos públicos son posibles adoptando con rigor principios de transparencia y buenas prácticas de gestión •

**Lucía Wainer**

*Directora de Presupuestos,  
Control y Evaluación de OPP*



¿Freno o impulso para un desarrollo sostenible?

## VALORES Y CREENCIAS DE LOS URUGUAYOS

El informe sobre “Valores y creencias de los uruguayos” (\*), elaborado por la Dirección de Planificación de OPP, analiza una serie de interrogantes sobre las distintas formas que adopta la relación entre la cultura y el desarrollo en Uruguay.



Skatepark Maldonado

En tal sentido, el estudio aborda la cultura como contribución para la elaboración de la Estrategia Nacional de Desarrollo, y la posiciona como un motor fundamental, distinguiendo como clave el rol transversal que cumple para el desenvolvimiento de otras áreas de la realidad social y productiva del país.

Proporciona insumos para abordar las siguientes preguntas. ¿Qué podemos decir de las configuraciones culturales, entendidas como valores, creencias y actitudes del Uruguay del presente? y, sobre todo, ¿cuán preparados estamos culturalmente para navegar las aguas de la sociedad del conocimiento del futuro?

Este trabajo analiza aspectos de lo que podríamos llamar la “matriz cultural del país” -valores, creencias y actitudes que parecen permanecer en el tiempo-, mirando cómo ha ido cambiando y adaptándose, así como también observando factores de cambio que han ido apareciendo en los últimos años en esa “matriz”.

Para su análisis, la publicación aborda la cultura transversalmente en relación a las nueve áreas de la vida social y productiva del país: el trabajo; la pobreza y la distribución; los hábitos de consumo; la ciencia, tecnología e innovación; el medio ambiente; la religión; la diversidad y la discriminación; la familia; y la educación.

Algunas de las principales cuestiones a destacar en términos de valores, creencias y actitudes es que si bien para la población uruguaya el trabajo sigue siendo una parte muy importante de su vida, lo es en otro sentido que antes, no como determinante de su ser, sino como un componente más en las elecciones de quién se quiere ser.

Cuando se habla de pobreza y distribución, si bien se reconocen todas las acciones que se han hecho en cuanto a mejoras distributivas, se observa un corrimiento muy fuerte en las opiniones: pierde peso aquella interpretación de que la pobreza era un problema de la educación.

sociedad que trataba injustamente a sus integrantes, frente a una nueva que individualiza la pobreza como falta de voluntad de trabajo.

En relación a los hábitos de consumo, es sencillo identificar la coexistencia de dos formas de sensibilidad: por un lado, una más tradicional y conservadora (“atalo con alambre”), y otra más racional, veloz y fútil asociada a la satisfacción de placeres más personales (“el nuevo uruguayo”); la segunda se destaca además por estar muy asociada a consumos posicionales.

En materia de ciencia, tecnología e innovación, los uruguayos asocian fuertemente las dos primeras con la medicina, la salud y la cura de enfermedades; además tienen sobre ellas una visión esperanzadora en tanto creen que pueden generar nuevas oportunidades de trabajo y para las generaciones futuras. Sobre la innovación existen indicadores de que la sociedad uruguaya es poco propensa a asumir riesgos y adaptarse al cambio.

Respecto al medioambiente también hay dos sensibilidades que parecen contradictorias aunque coexisten: una actitud de cuidado ambiental muy fuerte frente a los megaproyectos que convive con un descuido casi constante frente al cuidado en la vida cotidiana.

En relación a la religión, la principal característica histórica del Uruguay es la laicidad, aunque sigue las tendencias de la región con una disminución del catolicismo, un aumento de los profesantes neopentecostales y un aumento de los creyentes sin afiliación.

Si se analiza qué es lo que sucede con la diversidad y la discriminación, si bien hubo muchísimos avances en términos de reconocimiento de las minorías vulnerables y de la diversidad de nuestro país, hay brechas muy significativas que se siguen manteniendo y hasta se profundizan.

Sobre la familia lo más significativo a destacar es que las formas que adquiere se han diversificado en múltiples arreglos (unipersonales, monoparentales, biparentales, parejas sin hijos), al tiempo que los valores que más transmiten los padres a los hijos son la responsabilidad y la tolerancia, mientras los que menos transmiten son el trabajo duro, la fe religiosa, el ahorro y la imaginación.

Finalmente, en el vínculo con la educación se plantea la interrogante de hasta qué punto el igualitarismo tradicional en Uruguay no estará generando efectos adversos para los estudiantes, principalmente los de secundaria, en tanto su diversidad de intereses, orígenes e inquietudes son contempladas con muchas dificultades, lo que una dislocación entre las propuestas institucionales con una raíz histórica que tienden al igualitarismo y los intereses múltiples de esos estudiantes •

(\*) Accede aquí a la publicación



## OTROS INFORMES SOBRE CULTURA Y DESARROLLO

### “Tendencias y factores de cambio en la institucionalidad cultural del Uruguay”

Aborda las transformaciones históricas ocurridas en el concepto, propósito y funciones de la cultura en Uruguay y en el mundo, así como en sus distintos correlatos institucionales y normativos. El rol del Estado, la participación de la sociedad civil y las distintas organizaciones.

### “Tendencias y factores de cambio de los consumos culturales de Uruguay”

Tomando como base los resultados de los informes de «Imaginarios y consumos culturales» se estudian los cambios y persistencias en los hábitos y consumos culturales, los tipos de consumo y los nuevos desafíos de cara al 2050.

### “Tendencias y factores de cambio en la economía de la cultura”

Rescata la definición de economía de la cultura, su importancia y su medición. La relación entre la cultura y la creatividad. El valor simbólico, el patrimonio material y el patrimonio inmaterial. Las nuevas tecnologías, los procesos de creación en sinergias. La importancia de la propiedad intelectual, los desafíos de la regulación y el empleo.

### “Tendencias y factores de cambio en la ciudadanía cultural”

Derechos humanos, inclusión, descentralización, acceso, diversidad, reconocimiento y producción de la cultura. Transformaciones institucionales en el país hacia una ciudadanía cultural inclusiva. El reconocimiento de sectores excluidos.

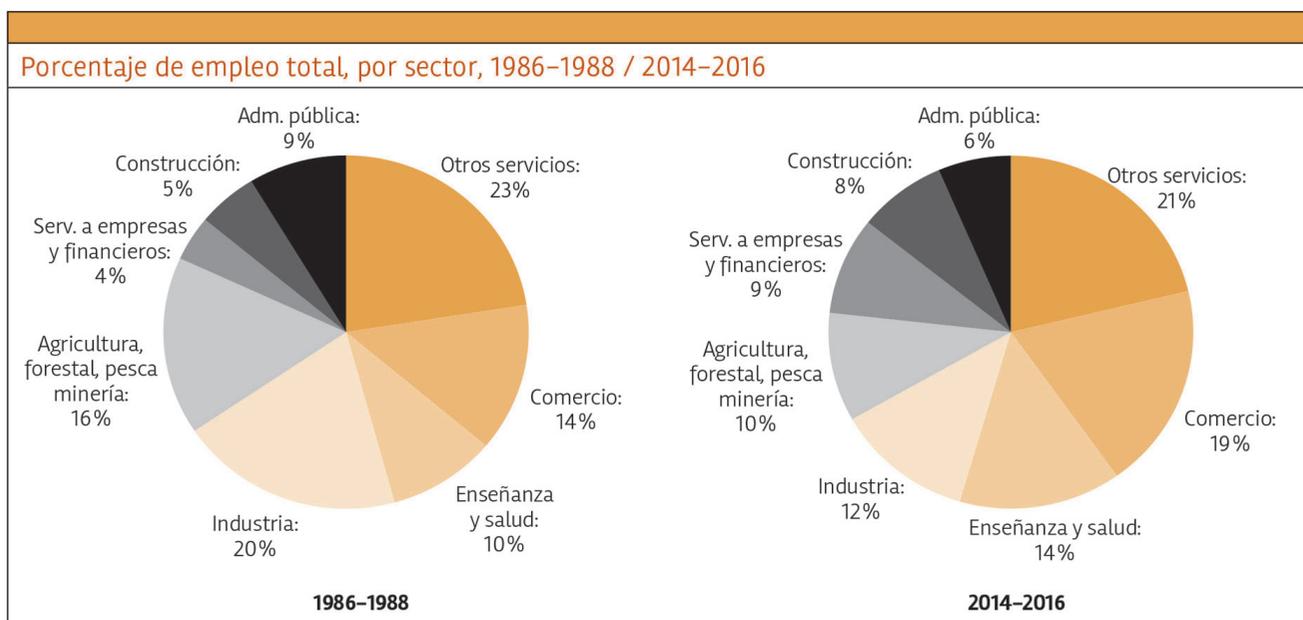
Uruguay 2050

## EL FUTURO DE LA DEMANDA DE TRABAJO

El informe de la Dirección de Planificación de OPP presentado en octubre último (\*) analiza cómo los distintos sectores de la economía uruguaya han demandado empleo a lo largo de los últimos treinta años y cómo se cree que lo harán en los próximos veinte.

En la intersección de los dos ejes definidos en el proceso hacia una Estrategia Nacional de Desarrollo -el cambio demográfico y sus consecuencias sociales, y la transformación de la matriz productiva-, se encuentra la temática del trabajo y el empleo, influida tanto por la cantidad y la composición de los trabajadores como por el dinamismo económico y la estructura productiva del país, que determinarán las características cuantitativas y cualitativas de la demanda de trabajo.

En el informe, en primer lugar se analiza lo que sucedió con la demanda laboral en los últimos treinta años. Como se puede ver en la siguiente gráfica, la estructura de empleo según sector de actividad ha cambiado de forma importante.



Fuente: elaboración propia con base en ECH y estimaciones de población del INE.

La industria y los sectores asociados a la agricultura han pasado de representar el 36% del empleo a solamente el 22%. Mientras tanto, los sectores de servicios a empresas y financieros, el comercio y la enseñanza y salud pasan de ocupar el 28% de los trabajadores a emplear el 41% de los mismos. Esto se explica por la pérdida de empleo en sectores que han encontrado dificultades competitivas, ya sea por competencia extranjera o por los costos de producción; un caso emblemático de esto último es el sector de “textiles y prendas de vestir”.

Respecto a la mirada de futuro, los expertos tienen algunos acuerdos sobre cómo será la tasa de crecimiento de empleo.

Existen dos agrupamientos que tendrían tasas de crecimiento positivas: el agrupamiento de sectores orientados por el sector público y el de transversales tecnológicas y organizaciones, que tendría una tasa de crecimiento de 4% en la visión más optimista.



La estructura del empleo ha cambiado de forma importante. Foto: Ricardo Antúnez / adhocFOTOS

En cambio, los agrupamientos de consumo privado interno y de exportadoras con problemas de competitividad tendrían tasas de crecimiento del empleo negativas.

Esto generará en el futuro una estructura de empleo distinta a la actual, con predominancia en sectores donde el nivel educativo exigido es mayor al del resto de los agrupamientos.

## ESCENARIOS DE DEMANDA DE EMPLEO

Finalmente, el documento presenta algunos escenarios de demanda de empleo a 2050 contruidos a partir de la combinación de hipótesis de crecimiento para cada agrupamiento de sectores. Los escenarios toman un rango de crecimiento del empleo que va desde una caída de 0,1% anual a un aumento de 1,1% por año. Dicho de otro modo, y con respecto a la situación actual, esto significa un rango de caída de 20.000 empleos a un rango de ocupación adicional de 660.000 personas de aquí al 2050.

Más allá del crecimiento global del empleo, la construcción de los escenarios permite ver los cambios en la estructura del empleo entre los distintos agrupamientos ya descriptos. En cualquiera de los escenarios, los agrupamientos de consumo interno y exportadoras con problemas de competitividad pierden importancia en la demanda total de empleo, uno principalmente por la automatización y el otro por su poca capacidad para competir interna y externamente.

Por otro lado, los agrupamientos orientados por el sector público y transversales tecnológicas y organizacionales aumentan su participación en el empleo total con respecto a la situación actual para cualquiera de las hipótesis manejadas.

Esto último es particularmente importante dado que estos agrupamientos son los que históricamente han demandado trabajadores con mayor cantidad de años de educación, tendencia que continuará en el futuro por las características de los sectores analizados.

A modo de conclusiones, el documento arroja dos observaciones. Primero, que la inserción internacional es clave para la evolución de los distintos sectores y su demanda de empleo, pero es más importante aún el tipo de inserción internacional, donde se debe procurar defender los intereses ofensivos y defensivos del país a la hora de la negociación comercial.

Segundo, que un crecimiento endógeno de la mano de una alta innovación podría generar escenarios de alto crecimiento de empleo, incluso en ausencia de una fuerte inserción internacional •

(\*) El análisis completo sobre la demanda de trabajo en el Uruguay 2050, al igual que el documento sobre participación laboral, se encuentran disponibles en el sitio web de OPP.

Estudios prospectivos sobre complejos productivos estratégicos

## BIOECONOMÍA FORESTAL AL 2050

La Dirección de Planificación de OPP se encuentra desarrollando estudios prospectivos sobre una serie de complejos productivos considerados estratégicos para la transformación de la matriz productiva.

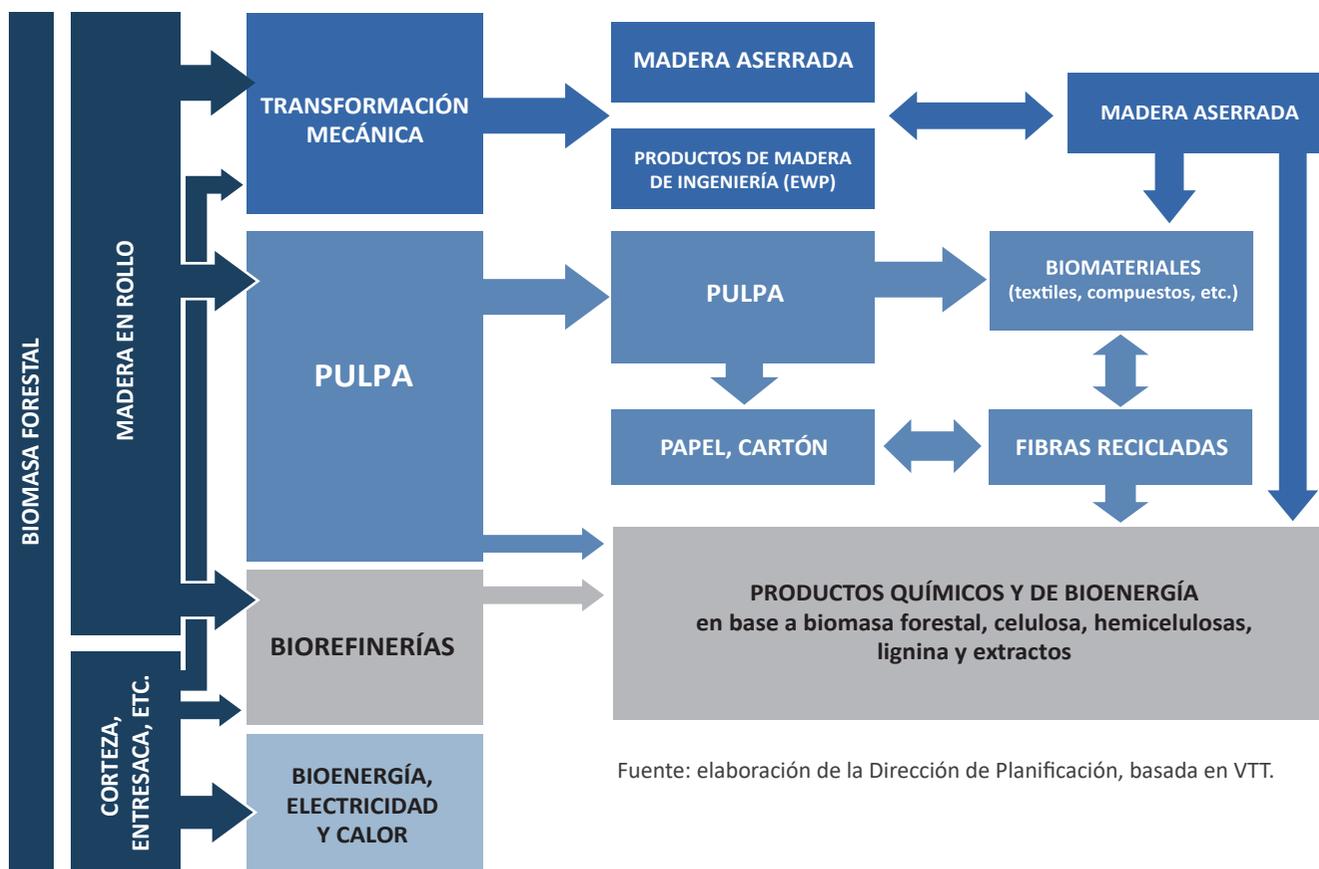


El objetivo de dichos estudios es identificar diversos escenarios con potencial transformador de la estructura productiva nacional, a partir del mejor aprovechamiento de los procesos de convergencia tecnológica que interconectan la economía digital con la bioeconomía.

Entre ellos, en agosto de 2017, la Dirección de Planificación lanzó el estudio prospectivo Bioeconomía Forestal al 2050 con el apoyo técnico de expertos internacionales del Centro Técnico de Investigación de Finlandia y expertos locales de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de la República, en coordinación con Transforma Uruguay, MGAP, MIEM, MVOTMA, Uruguay XXI, INIA y LATU.

Producto de dicho proceso, el 12 de noviembre último se presentó un informe de avance con resultados preliminares de las primeras fases del estudio, correspondientes a la definición de las áreas de bioeconomía forestal priorizadas: manejo forestal, transformación mecánica de la madera, celulosa y biomateriales, biorrefinerías y bioenergía, y al análisis de la situación de partida de esas áreas en Uruguay y países de referencia mundial en el sector.

## Flujos de biomasa, procesos y productos potenciales dentro de las áreas de bioeconomía de base forestal



Fuente: elaboración de la Dirección de Planificación, basada en VTT.

Este informe de avance, disponible en el sitio web de OPP, destaca la relevancia a nivel mundial que ha adquirido el sector forestal, no sólo por las infinitas posibilidades productivas que presenta sino también por el rol social y ambiental que representa. Asimismo, se estima que en las próximas décadas tanto las plantaciones como el consumo a nivel global de madera aumentarán debido a dos grandes factores: el fenómeno creciente de sustitución de la matriz petroquímica por productos biobasados, y el crecimiento global de la construcción en madera.

Esto se presenta como una gran oportunidad para el desarrollo forestal, no sólo de Uruguay sino de la región, en la que han ido ganando espacio distintos emprendimientos industriales que ofrecen productos de madera que hasta hace poco estaban limitados a Norteamérica y Europa. Así, identificar oportunidades para impulsar el desarrollo de la industria de la madera, con cadenas de valor integradas, es destacado en el informe como clave para fomentar el potencial económico del sector.

A partir del estado de situación y caracterización de tendencias globales y nudos críticos para el país recogidos en este informe de avance, se está construyendo participativamente una hoja de ruta estratégica, que busca identificar distintas estrategias y acciones para alcanzar las oportunidades presentadas para el sector •

### ¿QUÉ ES LA BIOECONOMÍA?

La bioeconomía comprende las partes de la economía que utilizan recursos renovables de distintos orígenes - cultivos, bosques, animales, micro-organismos - para producir alimentos, materiales y energía, y donde la sustentabilidad en el uso de los recursos es clave.

La bioeconomía de base forestal es un importante subsector de la bioeconomía y los países con abundancia en recursos forestales, y gran capacidad científica y tecnológica, tienen buenas oportunidades para liderar este segmento. En este sentido, los estudios de futuro son vistos como necesarios para dar forma a caminos alternativos en esta transición hacia una bioeconomía de base forestal.

# LAS TRANSFERENCIAS A INTENDENCIAS Y MUNICIPIOS CONTINÚAN CRECIENDO

Entre enero y octubre de 2018, el gobierno nacional transfirió a las intendencias y municipios unos 13.858 millones de pesos por distintos conceptos. Esta cifra representa un 10,4% de crecimiento real en relación al mismo período del año pasado, con base a los datos que publica el Observatorio Territorio Uruguay de OPP.





Barrio Treinta y Tres Orientales - Rivera



Plaza de Toros  
Real de San Carlos - Colonia

En ese mismo período, a su vez, las transferencias desde los distintos programas de la Dirección de Descentralización de OPP a intendencias y municipios alcanzaron casi los 3.300 millones de pesos. Esta cifra es un 29% mayor a lo transferido en los mismos diez meses del año pasado, y un 6% superior a la invertida en todo 2017.

Ese monto corresponde a la inversión realizada entre enero y octubre de 2018 por los programas de caminería rural y departamental, el Fondo de Desarrollo del Interior, el Fondo de Incentivo para la Gestión Municipal y el Programa de Desarrollo y Gestión Subnacional.

Además de estos programas, el gobierno nacional realiza otras transferencias que corresponden al artículo 214 de la Constitución, al programa de Alumbrado, a los costos de administración del SUCIVE, a la Ley de Remates y Semovientes y al Fondo de Área Metropolitana.

Las transferencias monetarias del gobierno nacional a los gobiernos departamentales se realizan en cumplimiento de la Constitución de la República y del acuerdo entre el Poder Ejecutivo y el Congreso de Intendentes en cada período de gobierno.

En 2005, 2010 y 2015, el gobierno nacional acordó con las 19 intendencias la creación y el desarrollo de

herramientas para mejorar la prestación de los servicios públicos a su cargo, la sustentabilidad institucional y desarrollo de las políticas de descentralización.

Cabe recordar que entre 2004 y 2017, las transferencias hacia los gobiernos departamentales crecieron un 126% por ciento en términos reales, trepando de 7.000 a 16.220 millones de pesos el año pasado.

“La descentralización, que no es otra cosa que hacer que los uruguayos, vivan donde vivan, tengan las mismas oportunidades y servicios, se concreta con obras que mejoran la calidad de vida”, enfatizó el director de Descentralización e Inversión Pública de OPP, Pedro Apezteguía.

A su juicio, además, estas transferencias son vitales para las finanzas de los departamentos, ya que en algunos casos superan largamente el 40 % de sus ingresos.

Por su parte, el director de OPP, Álvaro García, expresó que este creciente volumen de transferencias es posible gracias al acuerdo logrado al inicio de cada período entre los diferentes niveles de gobierno y luego ratificado por el Parlamento en el presupuesto nacional. “Permite a los gobiernos departamentales tener la tranquilidad de contar con los fondos para cumplir con sus objetivos”, sostuvo ●

# URUGUAY SUMA VALOR

## OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE 2018

Muestra fotográfica



### ODS en Uruguay

Los Estados miembros de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), Uruguay incluido, acordaron trabajar en el cumplimiento de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) entre los años 2016 y 2030.

Cada año el gobierno realiza un proceso de consulta con la sociedad civil, la academia, el sector privado, el parlamento, los gobiernos departamentales y los organismos gubernamentales e internacionales, asumiendo la responsabilidad de guiar sus políticas públicas en torno al cumplimiento de los ODS, con el objeto de avanzar en cada uno de ellos hacia el año 2030.

Este año nuestro país monitoreó e informó los siguientes cinco ODS:

- 6 “Agua limpia y saneamiento”
- 7 “Energía asequible y no contaminante”
- 11 “Ciudades y comunidades sostenibles”
- 12 “Producción y consumo responsables”
- 15 “Vida de ecosistemas terrestres”

Trabajar por los ODS es una invitación a pensar juntos como país y ser conscientes de cómo las acciones de hoy repercuten sobre el futuro.

Te invitamos a visitar la muestra hasta el 28 de diciembre en Plaza Independencia o en el sitio web [ods.gub.uy](http://ods.gub.uy)





6 AGUA LIMPIA Y SANEAMIENTO



6 AGUA LIMPIA Y SANEAMIENTO



6 AGUA LIMPIA Y SANEAMIENTO



7 ENERGÍA ASEQUIBLE Y NO CONTAMINANTE



7 ENERGÍA ASEQUIBLE Y NO CONTAMINANTE



7 ENERGÍA ASEQUIBLE Y NO CONTAMINANTE



11 CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES



11 CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES



12 PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES



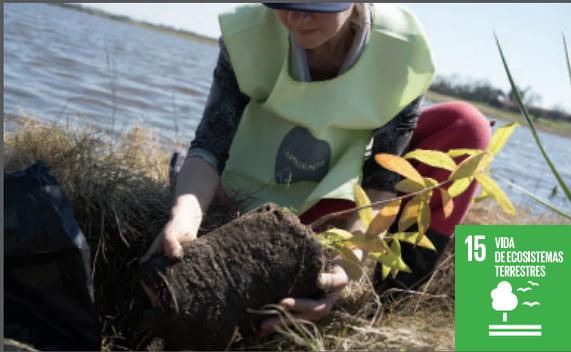
12 PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES



12 PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES



15 VIDA DE ECOSISTEMAS TERRESTRES



15 VIDA DE ECOSISTEMAS TERRESTRES



15 VIDA DE ECOSISTEMAS TERRESTRES

Espacios públicos, agendas de cultura e iniciativas locales

## AVANZAN LOS PROCESOS DE GESTIÓN JUNTO A LOS MUNICIPIOS

Uruguay Integra lleva adelante instancias participativas junto a Municipios de todo el país para desarrollar nuevos proyectos de espacios públicos, agendas de cultura e iniciativas locales.

“Como vecina, me encanta que los proyectos lleguen, hablar con la gente, poder discutir entre todos los vecinos y las autoridades. Así los vecinos se van empoderando y vamos participando”, opinó Yolanda, vecina de Santiago Vázquez, tras participar en uno de los talleres donde el Municipio A junto a la comunidad proyecta un nuevo espacio público.

Este encuentro forma parte de las iniciativas de gestión participativa que el Programa Uruguay Integra de la Dirección de Descentralización e Inversión Pública de OPP ha impulsado para que los Municipios puedan desarrollar nuevos proyectos de Agendas Municipales de Cultura, Fondo de Iniciativas Locales y Espacios Públicos.

El trabajo en territorio asociado a estas tres líneas de acción implicó más de 150 instancias de participación junto a la comunidad, donde los proyectos fueron discutidos, ajustados y mejorados para llegar a un acuerdo que pueda ser beneficioso para vecinos y para el Municipio.

El 29 de noviembre, en el anfiteatro de la Torre Ejecutiva Anexa y con presencia de alcaldes e intendentes

de todo el país, se firmaron más de 50 contratos vinculados a estos procesos de gestión participativa.

Elizabeth, otra vecina, sostuvo que si bien a veces resulta difícil lograr una convocatoria numerosa, “es importantísima la participación del vecino. Porque no solamente se va a realizar una obra de acuerdo a las necesidades del pueblo de Santiago Vázquez, sino que nosotros mismos nos apoderamos del proyecto y lo cuidamos posteriormente, para poder disfrutarlo todos juntos”.

Durante el proceso, el municipio A recibirá capacitación, asistencia técnica y financiación para su proyecto (con un monto de hasta 1, 5 millones de pesos), que deberá ejecutarse en un plazo de 12 meses.

El A es uno de los 17 Municipios seleccionados en la convocatoria 2018 para la implementación de procesos de Gestión Participativa en la línea Espacios Públicos. Otros 16 Municipios fueron seleccionados para el diseño de una Agenda Municipal de Cultura, mientras que ocho llevarán adelante el trabajo asociado al Fondo de Iniciativas Locales.

En particular, los procesos que se apoyen buscarán aportar al fortalecimiento de las siguientes dimensiones de desarrollo institucional de los Municipios: participación ciudadana, rendición de cuentas y transparencia; articulación intergubernamental con el gobierno nacional, el gobierno departamental y otros gobiernos municipales; capacidad de diseño y gestión de proyectos en el marco de sus competencias, en particular en materia de desarrollo social y cultural, desarrollo urbano y de los espacios públicos; funcionamiento del Concejo Municipal y fortalecimiento de su rol como articulador de demandas ciudadanas.

El fondo +Local tiene como principal objetivo fortalecer las capacidades de los gobiernos municipales para diseñar e implementar proyectos de base territorial. Para ello, ofrece a los Municipios distintos instrumentos que combinan financiamiento, acompañamiento técnico y capacitación aplicada a la gestión de proyectos •

## UN TRABAJO CON EL 95% DE MUNICIPIOS

Desde la creación de los Municipios, en 2010, la OPP a través de Uruguay Integra ha trabajado en proyectos con el 95% de ellos.



El nuevo Sistema de Información Financiera

## UNA HERRAMIENTA QUE MEJORA LA GESTIÓN FINANCIERA DE LAS INTENDENCIAS

En setiembre último comenzó la ejecución del Sistema de Información Financiera (SIFI), un proyecto coordinado y cofinanciado por el componente de Fortalecimiento de la Gestión y de la Inversión del PDGS II/OPP que fortalecerá la gestión eficiente de los ingresos y egresos departamentales.



**SISTEMA DE INFORMACIÓN  
FINANCIERA**

A través del trabajo conjunto de técnicos de la OPP y de las intendencias, el SIFI apuesta al fortalecimiento de la gestión financiera departamental en pos de una mayor transparencia e información para el control de la gestión y mejores rendiciones de cuentas.

El Sistema se basa en un conjunto de principios rectores, como la homogeneidad en la aplicación de normas y criterios contables y financieros, la optimización del sistema por el uso de la tecnología, y la centralización del sistema de información financiera.

Como resultado de su aplicación, los gobiernos departamentales lograrán una gestión financiera más eficiente que contemplará la nivelación y actualización tecnológica, la información en tiempo real para cubrir los requerimientos de los usuarios, la reducción de costos y una mejora en los procedimientos de gestión.

Una vez consolidado, el SIFI impactará en beneficio de toda la ciudadanía del interior del país al permitir que los gobiernos departamentales mejoren la forma en que rinden cuentas y transparentan su gestión, mejoren los procedimientos de compras, aumenten la eficiencia del gasto, simplifiquen la gestión y brinden más información al contribuyente.

Indirectamente, el SIFI impactará también en beneficio de los funcionarios departamentales y municipales de las áreas de Hacienda, Contaduría, Compras, Ingresos y Recursos Humanos, entre otras.

Esta herramienta, como sistema centralizado y único, se aloja en el datacenter de ANTEL -ubicado en el Polo Tecnológico de Canelones- bajo estándares de máxima seguridad, alta disponibilidad y fácil acceso de cada Intendencia a sus datos.

### EL SIFI EN CIFRAS

- 7 grupos de trabajo integrados en el PDGS
- + de 70 técnicos participantes de las intendencias
- 5 años de procesos
- 15 intendencias participantes en el SIFI
- + de U\$S 3.500.000 de inversión estimada
- Coordinación con ACCE, AGESIC, CGN, TCR entre otros

## Salto 2030

# POLÍTICAS PÚBLICAS CON MIRADA DE FUTURO

En julio último, la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP) y la Intendencia de Salto firmaron un convenio para llevar adelante el proyecto “Salto 2030”, con el objetivo de construir una agenda de desarrollo económico territorial para el departamento.



Acuerdo para la elaboración de una agenda de desarrollo para Salto

El diseño de este proyecto será participativo y consensado entre los distintos actores públicos y privados, departamentales y nacionales, con una mirada regional.

El acuerdo de trabajo “Salto 2030” propone un ciclo de acciones a partir de demandas planteadas por las gremiales empresariales, las universidades del medio y referentes locales, que incluyen la generación de un diagnóstico participativo y la formulación de iniciativas de interés común.

El director de Descentralización e Inversión Pública de OPP, Pedro Apezteguía, señaló que el acuerdo “complementa una estrategia de descentralización que venimos desarrollando junto a los gobiernos departamentales”.

En palabras de Apezteguía, “se trata de una propuesta que parte de reconocer que el trabajo no se limita a las obras de infraestructura y a los servicios, sino que abarca el conjunto de las dimensiones que hacen a la vida de las personas, entre

ellas, hacer un alto en el camino y pensar hacia dónde vamos y cómo construimos el futuro”.

Por su parte, el director de OPP, Álvaro García, destacó que para la Oficina es fundamental encarar las políticas públicas con una mirada a futuro, acompañando las políticas nacionales con las departamentales, así como profundizar el proceso de descentralización política.

En ese sentido, sostuvo, “este convenio forma parte de una planificación en la que se encuentran la mirada territorial y la mirada temporal a largo plazo”. También añadió que “la participación de la sociedad civil es fundamental para lograr esa continuidad en el tiempo, más allá de las visiones de los diferentes partidos políticos”.

El intendente de Salto, Andrés Lima, señaló que “este convenio apunta a generar más oportunidades de desarrollo para nuestro departamento y la región”.

También destacó que dentro de las líneas que se pretenden trabajar se encuentran tres ejes de trabajo principales. “En primer lugar el turismo, rubro en el cual las cifras muestran un crecimiento en el número de visitantes en los últimos años e indican que esta actividad, que era zafral, ha pasado a ser una actividad que genera empleo y divisas durante todo el año”.

El segundo eje es el sector vinculado a la producción hortícola y agropecuaria. “Un sector en el que esta administración ha trabajado fuertemente, sobre todo para concretar una Central Hortícola que se comenzaría a construir en el 2019, buscando generar más rentabilidad para los productores, más puestos de trabajo, mejoras para el comercio y más inversión vinculada a la tierra”.

El tercer eje de trabajo es el de Salto Ciudad Universitaria. “La idea es que estos ejes sean una política de estado y que haya instancias de trabajo entre el sector público, el sector privado y la academia”, finalizó el intendente.

## UN PROYECTO PARTICIPATIVO

La agenda de desarrollo territorial se elaborará de manera participativa, en espacios de diálogo con actores públicos y privados, del sector

productivo y el empleo, el sector académico, sindicatos, el gobierno departamental, los gobiernos municipales, el gobierno nacional, entre otros actores clave.

En este marco se realizarán tres talleres de diagnóstico y participación, y dos foros, uno al comienzo y otro al final para validar el proceso y los productos logrados.

Al mismo tiempo, se realizarán diversas entrevistas a actores locales, regionales y nacionales procurando tener amplias percepciones sobre la realidad económica productiva del departamento y por donde debería ir el su desarrollo económico. Además, se establecerán reuniones con diferentes colectivos (docentes, jóvenes, empresarios, trabajadores), con actores municipales y regionales •

## EL GRUPO IMPULSOR

El Grupo Impulsor que liderará el proceso de la “Agenda de desarrollo económico productivo Salto 2030” está integrado por la OPP, a través del Programa Uruguay Más Cerca; la Intendencia de Salto a través de las Direcciones de proyectos especiales, descentralización y turismo; el Centro comercial e industrial de Salto; el Plenario de trabajadores del PIT-CNT; la Sociedad de fomento rural de la industria lechera de Salto; la Universidad Católica del Uruguay campus Salto; el Cenur Litoral Norte- Udelar sede Salto; la Asociación agropecuaria de Salto; Fundación de desarrollo Salto Grande y Salto Hortícola.

Por otro lado, la Universidad Centro Latinoamericano de Economía Humana (CLAEH) es la institución encargada de coordinar el proceso en lo que hace a los aspectos técnicos y metodológicos.

14 iniciativas para el desarrollo territorial

## PROMOVER CAPACIDADES PRODUCTIVAS CON ARTICULACIÓN INSTITUCIONAL

La Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP), a través del programa Uruguay Más Cerca, impulsa 14 proyectos en todo el país para promover el desarrollo económico de los territorios. Otorga 1,5 millones de pesos a cada uno de ellos.



Estos proyectos surgen de una segunda edición del llamado para el Fondo de iniciativas de desarrollo económico territorial (FIDET), que busca fortalecer iniciativas locales que desencadenen y fomenten el desarrollo económico desde el territorio.

Esto implica el diseño de propuestas para realizar mejoras en sistemas productivos o cadenas de valor, estructuras empresariales e instituciones, en colaboración con los principales actores públicos y privados de un territorio.

“El gran objetivo es atender actividades productivas que necesiten de algún apoyo”, sostuvo el director de OPP, Álvaro García, al presentar el FIDET, y añadió: “Este fondo trabaja tres aspectos muy importantes: la promoción de las capacidades productivas, el fortalecimiento territorial y la articulación institucional. Esto es parte de una visión de país, que surge desde el territorio gracias al gran trabajo que se viene realizando en descentralización”.

Por su parte, Pedro Apezteguia, director de Descentralización e Inversión Pública de OPP, dijo que “este tipo de fondos y la descentralización como concepto tienen como objetivos prioritarios eliminar las brechas sociales, disminuir la pobreza y llevar el desarrollo a todos los rincones del país”.

La convocatoria se realizó entre el 4 de abril y el 31 de mayo de 2018, período en el cual se recibieron 77 propuestas de organizaciones locales que representaban a colectivos vinculados a las actividades económicas en los territorios.

Luego de un arduo proceso de selección, se identificaron 14 propuestas a ser impulsadas, que contaron con apoyo técnico para la formulación de proyectos y articulación interinstitucional para su fortalecimiento.

Este apoyo consistió en el abordaje de un equipo técnico multidisciplinario que trabajó en territorio con las instituciones postulantes para transformar las propuestas en

proyectos formulados, definiendo los objetivos y resultados esperados en cada caso, los principales indicadores para su seguimiento y evaluación, y adecuando el cronograma de ejecución y presupuesto.

Una vez finalizada esta etapa de apoyo, comenzará la ejecución de actividades de cada proyecto por un plazo máximo de 18 meses, período en el cual el equipo de Uruguay Más Cerca brindará acompañamiento técnico.

En esta edición 2018 se introdujeron cambios respecto a la convocatoria realizada en 2015. Entre ellos se destaca, por un lado, la etapa de apoyo técnico a las 14 propuestas preseleccionadas para la formulación de proyectos en articulación con instituciones relacionadas. Por otro lado, el intercambio institucional realizado en la etapa de evaluación, que contribuye no sólo a adecuar las propuestas a las estrategias de las distintas instituciones, sino que pretende coordinar políticas territoriales y optimizar el uso de los recursos públicos •

## Las propuestas seleccionadas

Nombre de propuesta	Institución Postulante	Departamento
Turismo al Este de Colonia	Agencia de Desarrollo Económico del Este de Colonia	Colonia
Paysandú agroecológico	Agencia de Desarrollo Paysandú	Paysandú
Identidad palanca de desarrollo fronterizo: Escuela de tambores	Agencia Desarrollo - Rivera	Rivera
Agroturismo en Salto: una alianza para el desarrollo	Centro Comercial e Industrial de Salto	Salto
Minas de Corrales: revalorizando la historia, el patrimonio y los paisajes naturales de la región	Centro Latinoamericano de Economía Humana - CLAEH - Regional Noreste	Rivera, Tacuarembó
Cadena de Valor Cordero Maldonado	Cooperativa Agraria Limitada de Maldonado	Maldonado, Rocha, Lavalleja
Puesta en valor de la producción de miel isleña	Liga de Turismo de Nuevo Berlín	Río Negro
Fortalecimiento Apícola del Olimar	Sierras del Olimar Cooperativa de Responsabilidad Ltda	Treinta y Tres
Desarrollo capacidades productivas y comerciales de tejedoras rurales	Sociedad de Fomento de Treinta y Tres	Treinta y Tres, Lavalleja, Maldonado
Fortalecimiento del sector apícola en el departamento de Flores	Sociedad de Fomento Rural Chacras de Porongos	Flores
Consolidación de los grupos de mujeres rurales de Tapia como proveedoras del Estado en el marco de la Ley 19292	Sociedad de Fomento Rural Tapia	Canelones
Mercado Familiar Agrícola Cerro Largo	Sociedad Fomento Rural de Cerro Largo	Cerro Largo
Potenciando capacidades locales para la promoción del turismo en la Región del Basalto Superficial (Salto)	Sociedad Rural Guaviyú de Arapey	Salto
Formación y Turismo Social Cooperativo: desarrollo de una nueva área de trabajo en Unidad Cooperaria N° 1 de Cololó, Soriano	Unidad Cooperaria N°1 Cololó	Soriano

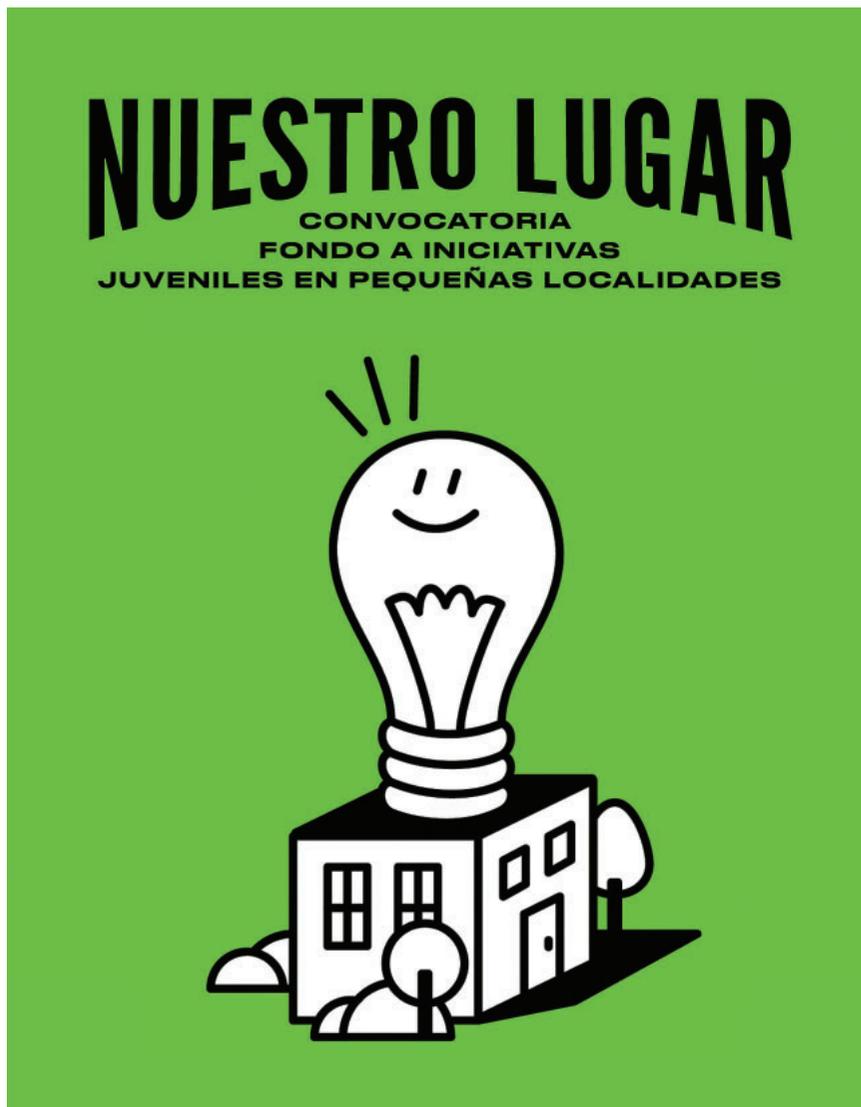
“Nuestro lugar”

## FONDO DE INICIATIVAS JUVENILES PARA PEQUEÑAS LOCALIDADES

El Ministerio de Desarrollo Social, a través del Instituto Nacional de la Juventud (INJU), y la OPP, a través de su Dirección de Descentralización e Inversión Pública, lanzaron la convocatoria al fondo de iniciativas juveniles “Nuestro lugar”.

El fondo busca apoyar iniciativas de colectivos y/o grupos de adolescentes y jóvenes entre 14 y 29 años, que residen en localidades de hasta 5.000 habitantes de todo el país. “Queremos que los proyectos de los jóvenes puedan transformarse en realidad, porque apuestan a mejorar las condiciones de vida de las localidades donde viven”, explicó Federico Barreto, director del INJU.

Las iniciativas deberán focalizarse en las áreas de recreación y deporte, cultura e identidad, participación social y, en forma transversal, considerar acciones vinculadas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).



Por su parte, el director de Descentralización e Inversión Pública de OPP, Pedro Apezteguía, destacó que en el marco de una llegada más integral a las pequeñas localidades de todo el país, es “necesario apostar a las capacidades que los jóvenes ya tienen y darles un lugar”.

La convocatoria incluyó a grupos y colectivos con un mínimo de cinco integrantes, que recibirán un apoyo de hasta 50 mil pesos por iniciativa. El inicio de la ejecución está previsto a partir de febrero de 2019, por un plazo máximo de nueve meses.

En convocatorias anteriores, se presentaron campañas contra la discriminación, proyectos para mejorar la accesibilidad de personas con discapacidad, iniciativas medioambientales, y difusión de expresiones artísticas poco conocidas en ciertas localidades, entre otras •

El futuro en desarrollo

## POLÍTICAS PÚBLICAS PARA LA EQUIDAD TERRITORIAL EN TODO EL PAÍS

A través de programas como el de Caminería Rura, el Fondo de Incentivo para la Gestión Municipal y el PDGS, la Dirección de Descentralización e Inversión Pública de OPP ejecuta un conjunto de acciones que contribuyen al desarrollo sustentable de los gobiernos departamentales y municipales.



Este año culminó la elaboración del Plan Nacional de Caminería Departamental, en un proceso participativo con los gobiernos departamentales, actores públicos y privados.

Este plan incluye para los próximos 10 años, la rehabilitación de más de 1.700 km de caminos y la construcción de 50 puentes rurales, por U\$S 230 millones.

El Programa de Desarrollo y Fortalecimiento de la Gestión Fiscal y de Servicios Subnacionales (PDGS II) de OPP invertirá U\$S 90 millones, U\$S 75 millones con financiamiento del BID y el monto restante como contrapartida nacional.





El programa PDGS, altamente valorado por los gobiernos departamentales, se viene ejecutando desde la OPP a partir de 2012, y este nuevo acuerdo permite su continuidad hasta el año 2022.

Las intervenciones del PDGS tienen como objetivo fortalecer la capacidad de gestión de ingresos de los gobiernos departamentales, y diseñar e implementar proyectos de inversión que apoyen el desarrollo en sectores estratégicos.



Al finalizar 2018, los recursos transferidos por el gobierno nacional a los 112 municipios a través del Fondo de Incentivo a la Gestión de los Municipios se habrán multiplicado por 10, pasando de 100 millones de pesos en 2015 a más de 1.090 millones. En 2020 está previsto que las transferencias asciendan a más de 1200 millones de pesos.



## El futuro en desarrollo

El futuro en desarrollo es una forma de pararse ante el proyecto de país; implica dialogar, abrirse a las posibilidades, intercambiar, conocer y crear.

Este es el Uruguay en permanente desarrollo.



PRESIDENCIA  
OFICINA DE PLANEAMIENTO  
Y PRESUPUESTO

OPP

el futuro en  
desarrollo