



# Resumen de Gestión



RENDICIÓN DE CUENTAS  
AVANCES & DESAFÍOS





RENDICIÓN DE CUENTAS  
AVANCES & DESAFÍOS

## Equipo de Gobierno

Intendente de Maldonado  
Sr. Óscar de los Santos - Esc. Susana Hernández

Secretario General  
Mtro. Gustavo Salaberry

Pro-Secretaria General  
Sra. Silvia Pérez Plada

Administración y Recursos Humanos, Director General  
Sr. Jorge Mesa - Dra. Laura Doglio

Asuntos Legales, Directora General  
Dra. María del Carmen Salazar

Cultura, Directora General  
Dra. Marie Claire Millán

Deportes, Director General  
Prof. Gerardo Viñales

Hacienda, Director General  
Sr. Pedro González

Higiene y Protección Ambiental, Directora General  
Dra. Mary Araújo

Integración y Desarrollo Social, Director General  
Sr. Fernando Franco

Obras y Talleres, Director General  
Sr. Rafael Meilán

Planeamiento Urbano y Territorial, Director General  
Arq. Julio Riella

Planificación y Ejecución Presupuestal, Director General  
Ing. Alvaro Luzardo González

Turismo, Director General  
Sr. Horacio Díaz - Arq. Álvaro Bertoni

Comunicaciones y Prensa, Secretario  
Sr. Daniel Pígola

Prefacio  
Introducción  
Importancia de la rendición de cuentas  
El desarrollo a partir del potencial endógeno, con estrategia definida

## 1 Estímulo a la inversión y desarrollo de infraestructura

## 2 Fortalecimiento de la industria turística en concordancia con la mejora de la infraestructura

- Circuito turístico “Arco del Sol”
- Centro de Convenciones y Predio Ferial de Punta del Este
- Terminal de ómnibus multimodal
- Puerto “Piedras del Chileno”
- Nueva Rambla de Piriápolis

## 3 Promoción de la diversificación productiva

- Parque Industrial de Pan de Azúcar
- Zona de bienes y servicios
- Polo logístico
- Fomento del emprendedurismo
- Promoción de espacios de articulación para el fomento productivo
- Acciones de promoción productiva en el departamento

## 4 Mejoramiento de la infraestructura disponible del departamento

- Pavimentos nuevos
- Mejora de pavimentos existentes
- Electrificación rural
- Saneamiento (UGD)

## 5 Mejora y profundización de las políticas de movilidad urbana

- Anillo perimetral
- Plan del Eje Aparicio Saravia
- Mejora de la movilidad urbana en los municipio
- Equipamiento urbano para la seguridad en el tránsito

## 6 Apoyo a la educación y fortalecimiento de la educación para el empleo

- Punta del Este Ciudad Universitaria
- Instituto Sudamericano para Estudios de Resiliencia y Sustentabilidad (SARAS)
- Parque Urbano Educativo
- Política de Becas
- Educación para el empleo

## 7 Mejora de las políticas redistributivas directas desde el Estado

- Contribución inmobiliaria y Reaforo Catastral
- Recuperación de activos y mejora en la captación de recursos
- Retorno por Mayor Valor Agregado

## 8 Promoción y defensa del desarrollo sustentable del territorio atendiendo la calidad de vida de la población

- Principales acciones
- Resultados e indicadores

eje uno  
Crecimiento con  
distribución de la riqueza

5

### 1 Promoción y reconocimiento de los mecanismos de participación ciudadana

Promoción de la descentralización  
Apoyo a Comisiones y Organizaciones, para la obtención de su Personería Jurídica  
Encuentros de Agentes Comunitarios y Redes Sociales  
Desarrollo del cooperativismo

### 2 Políticas juveniles

- Fondo de Garantía

### 3 Hábitat, vivienda y soluciones habitacionales

- Modelos de gestión
- Unidad de asentamientos

### 4 Trabajo y Empleo

- Políticas de empleo
- Formación Profesional / Capacitación
- Jornales solidarios

### 5 Calidad de vida y Salud

- Unidad de Salud
- División de "Políticas nutricionales"
- Políticas de tratamiento de adicciones

### 6 Políticas diferenciales

### 7 Bienes y servicios culturales

- Dignificar el trabajo de los artistas del departamento
- El intercambio regional y local
- La cultura en asamblea: articulando con la sociedad civil

### 8 Políticas en el área de Deportes

### 9 Políticas de higiene y ambientales

- Principales acciones
- Resultados e indicadores

- Profundizar la participación democrática en temas vinculados a higiene y protección ambiental
- Nuevas Centralidades
- Incorporación de herramientas informáticas y tecnológicas
- Gestión humana
- Acciones a resaltar en materia de "Administración Documental"
- Acciones en materia de normativa e información jurídica
- Morosidad, recuperación y registro de activos

### 1 Descentralización efectiva

### 2 Participación ciudadana

- Profundizar la participación democrática en temas vinculados a higiene y protección ambiental
- Nuevas Centralidades

### 3 Modernización de la gestión

- Incorporación de herramientas informáticas y tecnológicas
- Gestión humana
- Acciones a resaltar en materia de "Administración Documental"
- Acciones en materia de normativa e información jurídica

### 4 Defensa de la propiedad y los activos de la Intendencia

- Morosidad, recuperación y registro de activos

Referencias



Maldonado, Julio de 2015

A la ciudadanía en general:

Se cierra cada cinco años un capítulo de un libro que va conformando la historia del departamento, que solo la dictadura pudo suspender, por eso celebramos en los cambios de gobierno nuestra querida democracia, sin por ello dejar de sentir un dejo de tristeza por quedaron cosas sin hacer.

Con el sentimiento de haber dejado una profunda huella en esta historia que escribimos juntos, donde apostamos a la exigencia, al conocimiento de la Universidad, a la diversificación con inversión en tecnología, a la mirada estratégica del departamento con una visión global pero integrada a la región y al país, siempre en la búsqueda de una mejor calidad de vida.

Trabajamos en forma articulada, ciudadanía organizada o no, municipios, gobierno nacional, a través de sus diferentes ministerios, y nuestro gobierno departamental .

En el periodo de gobierno 2005-2010, el intendente De los Santos y su equipo, articulando con la Junta Departamental generaron herramientas, líneas de trabajo para que algunas cosas pasaran en el 2010-2015, como ser:

- constituir todas las juntas locales (en forma proporcional al resultado electoral), aun las de menor cantidad de población; estimular y apoyar a los vecinos en la re instalación de la Junta Local de Punta del Este, para así cuando se promulgara la ley de descentralización, Maldonado tuviera el 100% de su territorio municipalizado;
- construir las mesas territoriales urbanas, rurales y balnearias para que ciudadanía, gobierno, y Universidad fueran generando el conocimiento trasversal de la realidad departamental para dar lugar a las directrices de la planificación del territorio. En forma paralela se discutía la ley de Ordenamiento Terri-

torial, teniendo así nuestro departamento un gran avance en forma previa a su promulgación.

- pensando en el rol de la educación y del conocimiento en nuestra vida, es que apoyamos el desarrollo educativo en sus diferentes niveles, CAIF Primaria, Secundaria, Universidad Técnica del Trabajo y Universidad de la República, con quienes no solamente se colaboró de diferentes maneras sino que nos integramos a ellas; a modo de ejemplo: en la Comisión Departamental de Educación, y en Punta del Este Ciudad Universitaria. En este punto, la instalación de la Universidad de la República en el departamento y en la región se concreta por la suma de varios factores, pero fundamentalmente por la voluntad del gobierno nacional de profundizar la descentralización universitaria y, desde nuestro gobierno, la designación de un presupuesto departamental y generosa colaboración personal del intendente De los Santos.
- apoyar el trabajo y la mejor calidad del empleo con distribución de la riqueza, viendo en las cooperativas sociales un primer escalón en el ascenso del trabajo colectivo en un grupo de nuestra sociedad con dificultades a la inserción laboral; por lo que se apoyo al MIDES con éxitos y fracasos pero sabiendo que es el camino correcto. Como así también un mejor presupuesto para el fortalecimiento de los pequeños emprendimientos a través de desarrollo local.
- promoción del departamento y el destino Punta del Este integrados al país con nuestro Ministerio de Turismo, sabiendo el rol fundamental que tiene Maldonado en este tema y en general el compromiso de generar nuevas estacionalidades (a modo de ejemplo: Centro de Convenciones, Circuito Fórmula E, Arco del Sol ).

Por lo antes dicho, cuando se inicia este quinquenio 2010 – 2015 que hoy se cierra, nuestro gobierno departamental generó mesas de trabajo con los ocho municipios para discutir el presupuesto quinquenal considerado este el contrato principal de compromiso entre los tres niveles de gobierno: ciudadanía, gobiernos locales y gobierno departamental. En un hecho histórico, que considero de gran importancia, intendente y ocho alcaldes juntos entregan a nuestra Junta Departamental el resultado de dicha discusión que fue franca, que fue honesta y que marcó lo que luego pasó; cinco años de armoniosa relación donde la diversidad del pensamiento solo sirvió para pensar un mejor departamento. Con la sensación de que el presupuesto no era suficiente tanto para municipios como para direcciones generales, pero sabiendo que uno de los roles de los gobernantes es saber priorizar la demanda de los vecinos de acuerdo a los criterios que cada uno establezca y al departamental lograr la unidad del mismo, es que se trazaron las reglas claras de la distribución de los recursos.

En cuanto a la preocupación del rol del gobierno departamental del departamento y referido al ordenamiento territorial del departamento y de la región, incorporando la mirada ambiental y social: se conformó la Unidad de Gestión Territorial, se generaron las definiciones de Directrices y Categorización inicial de Suelos; la creación del Plan Local del Eje Aparicio Saravia; la aplica-



ción de medidas cautelares en balneario Buenos Aires; el Plan Local entre Lagunas; el Plan Local de la Aglomeración Central (San Carlos, Maldonado, Punta del Este); directrices del paisaje; zonificación para instalación de parques aerogeneradores; creación de insumos para profundizar el Ordenamiento y protección de la Faja Costera; Plan Territorial de Ordenamiento Territorial y Desarrollo Sostenible del territorio ubicado entre Laguna Garzón y José Ignacio de Ruta 9 al Sur; Plan del Eco Parque Metropolitano del Humedal de los arroyos Maldonado y San Carlos, entre otros muestran con claridad cual ha sido y es nuestro compromiso con el patrimonio ambiental y turístico reafirmando nuestra identidad como departamento.

En cuanto al rol de la educación en las políticas públicas y en la mejor calidad del trabajo, se firmó el convenio con la Universidad del Trabajo en el proyecto ubicado en Parada 12 de la Mansa, se dio terreno y presupuesto importante para concretar la obra de UTU Cerro Pelado; terreno y presupuesto en la concreción de la Universidad de la República en nuestra región y en nuestro departamento; se conforma la Comisión Asesora del Parque Urbano Educativo, integrada por el Ministerio de Educación y Cultura, Junta Departamental de Maldonado, Universidad de la República, municipios de Punta del Este y Maldonado y Cluster-Punta del Este Ciudad Universitaria, estudiantes y nuestro Ejecutivo. Se apoyó y trabajó conjuntamente con el Instituto Sudamericano de Estudios de Resiliencia y Sustentabilidad, Ministerio, Ejecutivo; en este momento se desarrolla el Plan de Ordenamiento Territorial de Laguna del Sauce.

Lo antes relacionado y más, tiene que ver con esas políticas que tal vez no corten cintas, que sean invisibles a los ojos de los que solo miden pavimento, pero sí demuestran que hemos sido un gobierno que asumió la responsabilidad de pensar que departamento le dejamos a nuestros hijos, a nuestros nietos. Y que tiene que ver con el territorio, con la recuperación de más de cien espacios verdes, entre ellos parques emblemáticos: La Loma, El Jagüel, la Estación de Cría de Fauna Autóctona y el parque Indígena. Con el medio ambiente, con la educación, con la responsabilidad de los usos del patrimonio de todos.

Cuando hablamos de crecimiento con distribución de la riqueza, inclusión con equidad y reforma democrática del estado no solo estamos pensando en una vastedad de políticas que van desde el valor inclusivo del deporte, la cultura, y las políticas sociales específicas: viviendas articulando con Ministerio de Viviendas y Ordenamiento Territorial (en sus diferentes programas – por administración directa 481 viviendas; realojos El Placer, San Antonio III y sorteo: 314 viviendas; convenios firmados por banco de materiales: 500 soluciones; autoconstrucción: 60 viviendas; otros proyectos como ser Torre San Carlos, Urbaneste, Selva Negra: 108 viviendas más todas las regularizaciones a través del otorgamiento de escrituras), políticas diferenciales y de adicciones; fortalecimiento de las políticas del turismo no solo de sol y playa, sino también el significado del turismo rural; la promoción de la diversificación productiva del Estado; la planificación del territorio. También las obras generan inclusión con equidad: mas saneamiento, más cordón cuneta, mejor caminería rural, calles

e iluminación a menor costo porque con ellas vamos en camino a que cada vez mas cantidad de vecinos salen de su hogar y llegan a su destino en igualdad de condiciones. Todo ello sin dejar de cumplir con las tareas inherentes a los gobiernos departamentales: barrido de calles y espacios públicos, mejora cualitativa y cuantitativa de recolección de residuos por sistema de contenedores que alcanzó el 97 % del departamento, programas de clasificación de residuos “Circuito Limpio”, “Tu Envase Sirve” y “Ley de Envases”, protección ambiental en sus diferentes expresiones; pavimentación, mantenimiento de calles, caminaría rural.

Podríamos seguir enumerando, pero lo que quiero transmitir es que cuando se mira con proyección de futuro nuestra localidad, nuestro departamento, nuestro país, es porque entendemos que las políticas institucionales de gobierno son la herramienta básica para generar condiciones sociales más justas, tratando desigualmente situaciones desiguales para así en, forma paulatina, achicar las brechas que existen entre nosotros mismos, como puede ser a modo de ejemplo:

1) el proyecto Nuevas Centralidades: que refiere a el acceso a infraestructuras de primer nivel en lugares alejados del centro tanto en lo deportivo (piscinas: Piriápolis y Cerro Pelado, que son totalmente accesibles; como en lo cultural: Centro Progreso de Pan de Azúcar; Sociedad Unión de San Carlos, y el Teatro de Maldonado Nuevo (en construcción).

2) como puede ser un mejor presupuesto para el fortalecimiento de pequeños emprendimientos de diferentes objetivos, a través de las políticas de desarrollo local.

Gracias por estar: funcionarios, ciudadanía, instituciones públicas y privadas, representantes del gobierno nacional en todos sus órdenes que han articulado para el logro de todas las metas concretadas, a todos los municipios, integrantes de la Junta Departamental, a todo el equipo de nuestro gobierno departamental a quien la historia me puso en su representación, en su tramo final que fue pensado y proyectado por quien la ciudadanía legitimó por tantos años, Óscar De los Santos.

Gracias a todas y todos quienes participaron en forma directa o indirecta por los logros obtenidos en estos años que compartimos juntos.

**Esc. Susana Hernández**  
**Intendenta Departamental de Maldonado**





# Introducción

## Importancia de la rendición de cuentas

Realizar instancias de rendición de cuentas permite garantizar la transparencia en el manejo de los recursos públicos. Por su parte, habilita la construcción de espacios de interacción directa entre servidores públicos y ciudadanía y facilita la participación ciudadana. A su vez es un insumo que posibilita al ciudadano, el conocimiento del Estado, sus límites y posibilidades, en el proceso de mejoramiento de la calidad de vida.

La rendición de cuentas es un proceso de comunicación público, y de diálogo, que desde el gobierno departamental se asumió como modo de gestión permanente. Esto implica asumir como gobernantes la responsabilidad de informar, explicar y sustentar la gestión realizada, la forma en que se administran los recursos y sus resultados. Por su parte, la ciudadanía tiene el derecho a pedir cuentas y la responsabilidad de retroalimentar, al gobierno, con evaluaciones y propuestas de mejora.

Iniciar procesos de este tipo es importante para:

- **Fortalecer la democracia**
- **Incentivar la buena gestión**
- **Mejorar la gobernabilidad**
- **Tener medidas de desempeño y difundirlas**
- **Identificar áreas de mejoramiento**
- **Crear compromiso ciudadano**
- **Identificar aspectos y áreas para el apoyo y la cooperación**
- **Generar corresponsabilidad en el uso de los recursos y la consecución de las metas y objetivos**

El desarrollo a partir del potencial endógeno, con estrategia definida

En un escenario de globalización la competencia creciente entre territorios y los procesos de desarrollo están condicionados por un conjunto de factores clave, que actúan sinérgicamente y que dependen en última instancia de la iniciativa local. Estos factores son, entre otros, la difusión de las innovaciones y el conocimiento, la adopción de formas más flexibles de organización de la producción, el desarrollo de las economías de urbanización, la inversión en infraestructura, la potenciación del tejido local de empresas, la promoción de un tejido institucional que sea capaz de apropiarse de los cambios y de promoverlos. Existen diversos factores, y si son pensados de forma ordenada como planos de actuación, los mismos se constituyen en una planificación con estrategia. La riqueza de una planificación, orientada al desarrollo de un departamento, es que la misma aprovecha el potencial endógeno para responder a los retos de la globalización mediante acciones que inciden sobre los factores que determinan los procesos de acumulación de capital, buscando un proceso de desarrollo duradero.

Este gobierno generó acciones enmarcándose en la apuesta al desarrollo local. Es así que se centró en la idea de que estos procesos no ocurren en espacios abstractos, sino por el contrario, en territorios que cuentan con una matriz social de relaciones, recursos propios, una cultura, identidad e historia construida por sus propios habitantes, así como sus organizaciones, empresas e instituciones. Maldonado no es ajeno a esto y se entiende que el territorio departamental y regional es un escenario propicio para esta apuesta.

El desarrollo territorial se ve potenciado a su vez, con los procesos de descentralización que

se han implementado, gracias a una apuesta nacional descentralizadora tanto sectorial como verticalmente. El desarrollo territorial considera y reconoce que, a largo plazo (y no solamente por el crecimiento económico), debe integrar fuertemente la iniciativa local. Es un enfoque del desarrollo orientado a la acción, que implica a los diferentes actores del territorio a partir de una visión integrada; esto es, que incorpora las diferentes dimensiones: humana, político - institucional, económica y ambiental.

El carácter diferencial de esta estrategia es reconocer que el territorio también cuenta, que en el territorio se produce la coordinación/descoordinación de las acciones de todos los agentes y que, por lo tanto, la visión estratégica desde lo local es relevante para el desarrollo. (Vázquez Barquero: 1993)

La planificación es entonces pertinente porque se estructura a partir de un sistema de actores capaz de integrar sus iniciativas en estrategias comunes al conjunto de la sociedad local, sin perder el potencial creativo de individuos y grupos. La iniciativa capaz de producir efectos de desarrollo local no es una acción aislada llevada adelante por un individuo o por un grupo o por un gobierno. Se trata más bien de iniciativas generadas y procesadas dentro de un sistema de negociación, permanente, entre los diversos actores que forman una sociedad local. (Arocena: 2001: 28)

La promoción del desarrollo puede ser abordada de una forma multidisciplinar respondiendo a lo que en la realidad sucede con este concepto. Es así que, a la hora de promover el desarrollo local se identifican diversos planos claves de actuación: el fortalecimiento de los sistemas productivos territoriales, la adopción y difusión del conocimiento y de las innovaciones, la creación de entornos adecuados para vivir y producir, el cambio institucional y cultural, la cohesión del tejido social y la educación para el desarrollo. (Madoery: 2008)

Así, a la hora de intervenir, las estrategias pueden pasar por la constitución de ámbitos multi-actorales, la dinamización del capital social, la promoción de la iniciativa local e innovación, el fortalecimiento de la sociedad civil, la formación para el desarrollo local, la mejora de la infraestructura, la promoción de redes locales entre actores públicos y privados, el fomento de actividades de desarrollo científico y tecnológico -vinculándolas con los sistemas productivos locales-, el fortalecimiento del tejido empresarial a partir de la promoción de la asociatividad y de acciones para el cuidado del ambiente. (Madoery: 2008)

El desafío radica en la puesta en práctica de instrumentos operativos que permitan plasmar en los territorios las ideas, conceptos y objetivos de desarrollo respaldados por un proyecto de territorio, con enfoque estratégico.

Es por este motivo que este gobierno, en los años en los que le tocó gobernar, desarrolló una serie de acciones que respondían a esta planificación y cada proyecto o acción se encaja en la planificación realizada.

Para ello se trazaron tres ejes de trabajo:

### 1. Crecimiento con distribución de la riqueza

### 2. Inclusión Social con equidad

### 3. Reforma democrática del Estado

Es importante destacar que este equipo de gobierno entendió que el desarrollo no se puede dar por territorios aislados, dado que ni las cadenas productivas ni las sociedades locales, respetan fronteras administrativas. Es por este motivo que, el enfoque de las acciones y los proyectos realizados siempre estuvo orientado por una óptica regional. Se apuntó a que la región contara con capacidades institucionales supra-departamentales, para impulsar políticas del desarrollo del territorio desde una perspectiva regional amplia e inclusiva. Este resultado aportó, directamente, a una gestión integral del territorio, al mejor aprovechamiento de los recursos existentes y a una planificación estratégica conjunta y articulada con las políticas nacionales. Concretamente, el Proyecto Región Este y sus acciones derivadas surgieron como una respuesta de los gobiernos locales para afrontar demandas y roles cada vez más amplios, en un contexto de recursos escasos. De esta forma, las regiones se constituyeron en una herramienta eficaz para contrarrestar la fragmentación y desequilibrio del ámbito local.

Otro aspecto fundamental que atravesó todas las acciones, de este gobierno, es la apuesta a la cogestión. Esto es, la apuesta a la construcción institucional de forma que las acciones incluyeran el diálogo con los actores locales, y particularmente, con los implicados en la acción.

Este gobierno se ha caracterizado, durante toda su gestión, por la generación de espacios de articulación público-privada y por la apertura de diversos y múltiples espacios de participación ciudadana. Se partió del supuesto que los procesos de desarrollo no se producen en el vacío sino que tienen profundas raíces institucionales y culturales.

En ese sentido, se consideró que, el desarrollo de una economía y de una sociedad tiene relación con los esfuerzos de los gobiernos junto a la iniciativa de los actores locales, que tienen una cultura, y formas y mecanismos propios de organización. Cada sociedad alienta el desarrollo de formas específicas de organización e instituciones que le son propias, y que facilitarán o dificultarán la actividad económica y social. A su vez, son las sociedades y sus actores locales los que dan continuidad a las acciones iniciadas, y por este motivo, el gobierno priorizó el diálogo con la ciudadanía antes que la rapidez de las acciones, entendiendo que son los ciudadanos los que otorgan a las acciones, las garantías de permanencia y continuidad, a partir de la apropiación de los procesos.

A continuación, se detallará cada uno de esos ejes, describiendo los proyectos más representativos de cada uno, así como las acciones realizadas por el equipo de gobierno de la Intendencia Departamental de Maldonado.







Crecimiento con mejor distribución

eje uno

Son múltiples las muestras de que el crecimiento económico no garantiza el desarrollo de las comunidades. Para alcanzar este estadio es necesario promover acciones que apunten al bienestar de los ciudadanos, a partir de mejoras en la distribución de la riqueza, con el fin de promover la inclusión social.

Se entiende que el rol del gobierno departamental radica en incidir para que el notorio crecimiento económico del país y del departamento de Maldonado genere también mayor inclusión. Esto se logra a partir de políticas que apunten a garantizar las necesidades básicas de la ciudadanía y a generar entornos adecuados para vivir y producir.

Con estos fines, el gobierno departamental se vio ante la necesidad de adecuar la infraestructura con una mirada estratégica. La infraestructura del departamento debía ser adecuada para potenciar ese desarrollo y hacerlo sostenible. Por eso, la apuesta a la construcción de la Ruta Perimetral, la fuerte inversión en caminería rural, el proyecto de la nueva Terminal de Ómnibus, y del Centro de Convenciones y Predio Ferial, son acciones estratégicas para el crecimiento departamental y regional (Presupuesto Departamental, Maldonado 2011-2015; en [www.maldonado.gub.uy](http://www.maldonado.gub.uy)).

De igual modo, a partir de las orientaciones dictaminadas por la Ley 18.308/008 ([www.parlamento.gub.uy/leyes](http://www.parlamento.gub.uy/leyes)) de Ordenamiento Territorial y Desarrollo Sostenible, se apuntó a un crecimiento planificado con la participación de todos los involucrados, considerando las características paisajísticas de los territorios y cuidando el medio ambiente.

El crecimiento sostenible y sustentable fue objeto de especial atención por parte de este gobierno y en su gestión fue garante de la protección de sus recursos naturales, a través de sus múltiples acciones: protección de las lagunas y de la faja costera, gestión de los residuos urbanos, saneamiento, y promoción de la producción y uso de energías alternativas.

Estos principios y objetivos determinaron la gestión departamental en las acciones realizadas, las que se encuentran en proceso y las que se proyectan para el futuro.

A continuación, se presentan las más destacadas:

## 1 Estímulo a la inversión y desarrollo de infraestructuras

## 2 Fortalecimiento de la industria turística en concordancia con la mejora de la infraestructura

- Circuito turístico Arco del Sol
- Rambla Parque del Humedal
- Centro de Convenciones y Predio Ferial de Punta del Este
- Terminal de Ómnibus Multimodal
- Puerto "Piedras del Chileno"
- Nueva Rambla de Piriápolis

## 3 Promoción de la diversificación productiva

- Parque Industrial Pan de Azúcar
- Zona de bienes y servicios
- Polo logístico
- Fomento del emprendedurismo
- Promoción de espacios de articulación para el fomento productivo
- Acciones de promoción productiva en el departamento

## 4 Mejoramiento de la infraestructura disponible del departamento

- Pavimentos nuevos
- Mejora de pavimentos existentes
- Electrificación rural
- Saneamiento (UGD)

## 5 Mejora y profundización de las políticas de movilidad urbana

- Anillo Perimetral
- Plan del Eje Aparicio Saravia
- Mejora de la movilidad urbana en los municipios
- Equipamiento urbano para la seguridad en el tránsito

## 6 Apoyo a la educación y fortalecimiento de la educación para el empleo

- Punta del Este Ciudad Universitaria

- Instituto Sudamericano para Estudios de Resiliencia y Sustentabilidad (Saras)
- Parque Urbano Educativo
- Política de Becas
- Educación para el Empleo

## 7 Mejora de las políticas redistributivas directas desde el Estado

- Contribución inmobiliaria y Reaforo Catastral
- Recuperación de activos y mejora en la captación de recursos
- Retorno por Mayor Valor Agregado

## 8 Promoción y defensa del desarrollo sustentable del territorio atendiendo a la calidad de vida de la población

- Principales acciones
- Resultados e indicadores

# 1 Estímulo a la inversión y desarrollo de infraestructura

El cambio de política presupuestal se enmarcó, desde un principio, en un aumento significativo de las inversiones, que se han destinado a infraestructura, a apoyos a la enseñanza, a construcción de viviendas (junto a otras políticas sociales), a equilibrar el desarrollo sobre los territorios del departamento. En ese abanico se incluye el fomento a la actividad económica, de dos tipos: la promoción de la inversión privada (estímulos impositivos, infraestructura básica para que se puedan instalar empresas, etc.) y políticas de apoyo económico a pequeñas y medianas empresas. El presupuesto departamental es un instrumento de gran valor para la construcción de un Maldonado que creció, crece y continuará creciendo con sustentabilidad y sostenibilidad de los procesos. Asimismo, es el instrumento que permite la planificación del crecimiento con mejor distribución y promoción de la inclusión social con equidad, a través de las acciones de un Estado más democrático y eficiente.

En el período de gobierno 2001-2005 se comprometía, entre sueldos y funcionamiento de la Intendencia Departamental, el 83,3% del presupuesto (dividido en un 46,7% para sueldos y un 36,6% para funcionamiento).

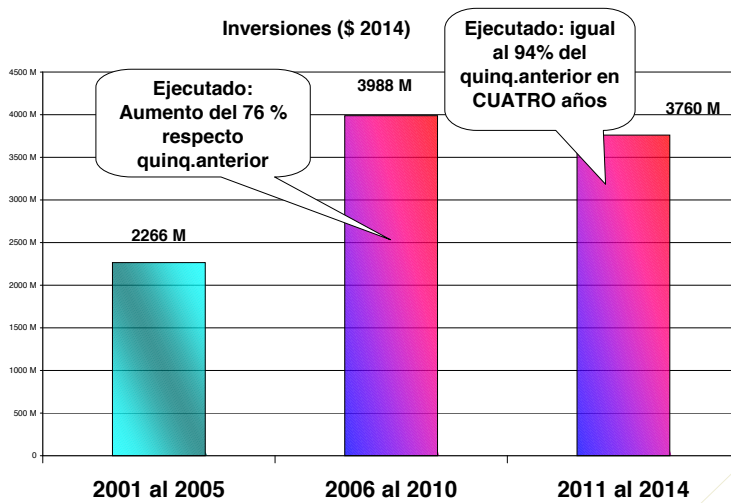
Uno de los objetivos presupuestales, de los dos últimos períodos, ha sido disminuir ese porcentaje, que bajó al 76,1% (41,6% en sueldos y 34,5% en funcionamiento, respectivamente) en el período 2006-2010, y finalmente, al 70,1% (38,9% en sueldos y 31,2% en funcionamiento) en el presupuesto en ejecución, entre el 2011 y el 2015.

Tabla 1: Relación de presupuesto destinado a sueldos, funcionamiento e inversiones (en %)

	Presupuesto según período	Sueldos	Funcionamiento	Inversiones	Junta Departamental
Ejecutado	2001-2005	46,7	36,6	13,9	2,8
Ejecutado	2006-2010	41,6	34,5	21,1	2,8
Avance ejecución	2011-2014	40,5	34,1	22,5	2,9
Presupuesto quinquenal	2011-2015	39,0	31,2	26,6	3,2



Por consiguiente, y como resultado de esta adecuación presupuestal, se ha logrado la mayor inversión de la historia del departamento. Esta evolución creciente que elevó la inversión en un 76% en el período 2006-2010 respecto al quinquenio 2001-2005, en cuatro años desde 2011 a 2014 alcanzó el 94% de la ejecución del quinquenio anterior 2006-2010, y se aproximará al 100% de incremento en el quinquenio completo 2011-2015 respecto al quinquenio 2001-2005.



## 2 Fortalecimiento de la industria turística en concordancia con la mejora de la infraestructura

La industria turística tiene un peso preponderante en el departamento de Maldonado. Según datos aportados recientemente por estudios realizados por el Instituto de Economía de la UDELAR<sup>1</sup>, Maldonado ocupa el primer lugar en la generación de empleo del sector privado o, dicho de otra forma, es el menos dependiente del empleo público.

También ocupa el primer lugar considerando, junto con el empleo en el sector público, a los programas públicos de empleo. Es también, el primer departamento en la creación neta –acumulada– de empresas, entre 2007 y 2009 (con un promedio de ranking anual que se corresponde con valores entre el primer y segundo lugar, para el mismo período). Por lo tanto, Maldonado muestra un perfil muy positivo en cuanto a capacidad empresarial e iniciativa privada. El gobierno departamental trabajó y trabaja para fortalecer esta industria turística promoviendo una presencia muy fuerte en eventos internacionales, con la participación de empresarios turísticos del Departamento, en conjunto con el Gobierno Departamental y estimulando la preparación laboral de jóvenes en el Departamento (promoviendo la mayor oferta de carreras universitarias, cursos y carreras técnicas, como por ejemplo, la desarrollada en la Parada 12 y asignada a la UTU).

Es evidente que, hay una actividad que define al departamento, que es el conglomerado que existe en torno al turismo y que se compone, en buena parte, por el sector de restaurantes, hoteles y transportes, pero al que hay que agregarle, la conexión con otros sectores como el comercio minorista y mayorista, así como con los servicios, en general. Por otro lado, la construcción, que es el otro gran motor de la economía departamental, también se vincula al turismo.

Este gobierno apuntó a promover la diversificación productiva, a los efectos de contrarrestar el fuerte peso de la estacionalidad turística que tiene la economía departamental. Es así que se promovió una fuerte inversión en infraestructura –en varias áreas– por diversos actores: públicos, privados, extranjeros y nacionales. Dicho aumento de la inversión en obra pública y en infraestructura es una de las variables centrales, que permite agregar valor al Departamento y, a la vez, avanzar en el proceso de des-estacionalización de la actividad turística. Estas obras comprenden los proyectos nuevos, como por ejemplo, la “Terminal de ómnibus multimodal” o el “Centro de Convenciones y Predio Ferial”. A su vez, se destaca la mejora de la infraestructura existente, adecuándola a lo que serán las necesidades en los próximos 15 años, como los son la “Rambla y Parque del Humedal”, el “Círculo Arco del Sol”, el “Puerto de Piedras del Chileno” y la nueva Rambla de Piriápolis.

Tal como lo plantea el Decreto N° 360/0132<sup>2</sup> –del Poder Ejecutivo– en su Artículo 12 (Actividades Turísticas), son lineamientos de estrategia territorial: a) promover el mejoramiento de la industria turística existente, en su diversidad regional; b) promover el turismo alternativo a la modalidad de sol y playa, entre otros el paisaje de la Sierra; c) consolidar los circuitos regionales de turismo náutico y deportes acuáticos; d) promover actividades turísticas asociadas a las áreas destinadas a actividades agropecuarias, definiendo criterios de compatibilidad que no

1 “Mapeo de capacidades territoriales y desarrollo productivo. Oportunidades de intervención para el desarrollo con inclusión.” (Enero 2014) Instituto de Economía de la Universidad de la República (UdelAR).

2 Estrategias regionales de ordenamiento territorial y desarrollo sostenible de la región este. (2013) Montevideo, Dirección Nacional de Ordenamiento Territorial (DINOT) del Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente (MVOTMA) (Serie Documentos), p. 90.

desvirtúen el uso original.

Por estas razones, parece importante destacar las consecuencias positivas que tendrán, para Maldonado, las siguientes intervenciones:

- **Circuito turístico “Arco del Sol”**<sup>3</sup>

Con el desarrollo de esta propuesta se busca impulsar el turismo alternativo o complementario al modelo tradicional de “sol y playa”. El objetivo es fortalecer las unidades productivas en el medio rural y potenciar su valor turístico.



La propuesta implica el recorrido de más de 200 kilómetros, pudiéndose apreciar la zona de campo y sierra del departamento. Las localidades que integran este circuito son: Garzón, Aiguá, Pueblo Edén, Pan de Azúcar, Gregorio Aznárez y Balneario Solís. En este recorrido se puede conocer la producción del área rural de Maldonado: agricultura y ganadería tradicional, en conjunción con la industrialización y los nuevos cultivos, entre los que se destacan olivares y viñedos. Este circuito es una opción inclusive en la temporada veraniega; cuando el clima no es adecuado para “sol y playa” los visitantes tienen una alternativa valiosa y diferente para experimentar Maldonado.

- **Rambla y Parque del Humedal**

El Bañado del Arroyo Maldonado se corresponde con lo que se denomina (según la metodología de UNESCO) “un núcleo de conservación natural”, lo cual da un carácter innegociable a la con-



<sup>3</sup> Dirección General de Turismo; en: [www.turismo.maldonado.gub.uy](http://www.turismo.maldonado.gub.uy)

servación de toda su superficie.

Ese núcleo requiere, para su correcta conservación, de dos áreas de amortiguación: la primera es la estrecha franja entre los períodos de inundaciones del humedal y la cota más alta donde ya no hay inundaciones, que debe ser cuidada, porque en ella se producen flujos de agua, fauna y flora –esenciales- para la conservación del humedal.

La segunda amortiguación, llamada indirecta, es una extensa área involucrada en los movimientos de aguas subterráneas entre el mar y el Humedal, que afectan toda el área de la zona de El Placer y de Rincón del Indio.

Además, se produce una recarga de acuíferos por lluvias, que no debe impermeabilizarse con excesiva ocupación del suelo. Como en esa área también existe el valioso “Bosque Urbanizado”, el área de amortiguación indirecta se corresponde también con el fortalecimiento del mismo.

Considerando estas características y los requisitos para su conservación, se elaboró un proyecto de Decreto Departamental, para el desarrollo de acciones planificadas en el ecoparque del Humedal de los arroyos Maldonado y San Carlos. Esto permitirá avanzar en la elaboración de un plan de gestión y en el desarrollo del ecoparque.

La Dirección de Turismo, de la Intendencia de Maldonado, se propuso –a partir de la planificación- crear “productos turísticos” que logren –además- favorecer el desarrollo local: “el Eco Parque intenta promover la dimensión ética de la relación naturaleza- sociedad, con especial énfasis en la valoración y conservación de la biodiversidad local, creando un espacio educativo- cultural y turístico, orientado a difundir y capacitar sobre la importancia del ecosistema existente.”

En la elaboración del proyecto participaron: la Intendencia de Maldonado, la Comisión de Medio



Ambiente de la Junta Departamental, el Centro Integrado de Manejo Costero del CURE – UDELAR y la Asociación de Formadores de Educación Ambiental (AFDEA). Esta coparticipación es vital en un proyecto que, según el Decreto N° 360/013 (2013: 90, Art. 14/a), permite coordinar el manejo de áreas protegidas y corredores biológicos, como sustento del ecoturismo y estímulo de la biodiversidad, de la investigación científica, y de la herencia cultural tangible e intangible.





El objetivo general es preservar el ecosistema y poner en valor la biodiversidad, como marco para el desarrollo de productos de turismo de naturaleza, con criterios de sostenibilidad para el esparcimiento y disfrute de la población local y visitante.

- **Centro de Convenciones y Predio Ferial de Punta del Este**

El proyecto, ya en marcha, de la construcción de un “Centro de Convenciones y Predio Ferial de Punta del Este” es de una significativa importancia para el departamento y la región. La concreción del Centro de Convenciones empujará el desarrollo del sector hotelero, en el sentido de incrementar la cantidad de camas disponibles, elemento esencial para desarrollar el turismo de convenciones y reuniones. Asimismo, esta instalación e inversión departamental motivará la inversión del sector privado en servicios conexos, para atender a los turistas en todas sus demandas. El “turismo de reuniones” se considera hoy una herramienta muy efectiva para desarrollar el marketing de destino.

Este tipo de intervenciones, de obra pública, ponen en valor un territorio que estaba deprimido y que ahora podrá ser considerado por el sector privado para invertir y generar empleo. Esta acción no es aislada de otras sino que se inscribe en la estrategia que fue denominada “Plan del



eje Aparicio Saravia”, cuya columna vertebral es el crecimiento ordenado de la urbanización y densificación poblacional, de un área importante que comprende la faja costera, el humedal del arroyo y una lengua de tierra, hasta ahora poco utilizada. Los proyectos de enriquecimiento de la urbanización abarcan, entre otros, el proyecto de la “La Perimetral” y la “Terminal multimodal de Ómnibus” y el “Parque Urbano Educativo”, y tienen como finalidad aumentar la capacidad turística, partiendo del punto de vista de la accesibilidad y circulación, necesarias para aumentar las propuestas del destino. Asimismo, la inversión potencia una zona e irá configurando nuevas centralidades urbanas.

La etapa de construcción prevista es de 18 meses, durante los cuales se desarrollarán: el Centro de Convenciones -de 8.242 metros cuadrados- con una sala plenaria para 2.600 asistentes y 4 salas adicionales para 300 personas y un Business Center, con equipamiento de última generación; y, el Predio Ferial -de 6.857 metros cuadrados- con áreas comunes, salas técnicas y un sector de gastronomía para el público visitante. Por su magnitud, este proyecto permitirá la generación de nuevas oportunidades de empleo y mayor distribución de los ingresos en la cadena de servicios.

Para llevar a cabo esta obra se constituyó un fideicomiso de administración, que tiene por fideicomitente a la Intendencia de Maldonado y por fiduciario a la Corporación Nacional para el Desarrollo (CND). En este marco se realizó un proceso licitatorio para la realización del proyecto ejecutivo y su construcción, y otro para la operación y gestión del centro<sup>6</sup> las que fueron adjudicadas y están en ejecución.

La IDM adquirió el anteproyecto, creado por el arquitecto Carlos Ott, que se utilizó como base para la propuesta de la empresa ganadora de la licitación.



En el transcurso de todo el proceso colaboraron las siguientes direcciones generales de la Intendencia: Turismo, Planificación y Ejecución Presupuestal, Hacienda, Planeamiento Urbano y Territorial y Asuntos Legales.

- **Terminal de ómnibus multimodal**

Este proyecto, que tiene el propósito de unificar las terminales de Maldonado y Punta del Este, en una única estructura de servicios para usuarios que llegan y salen del Departamento –más de 2 millones de personas en el año--, libera la circulación de grandes ómnibus interdepartamentales en el área de Punta del Este.

Para ello prevé la construcción y gestión, en la modalidad de Concesión de Obra y Servicios a inversores privados. En la definición de los grandes parámetros del proyecto, trabajó una Comisión entre el Ejecutivo y el Legislativo departamentales, con participación de todos los partidos políticos, dando seguimiento al proceso de armado del mismo.

De acuerdo con éste, la Terminal tendría una ubicación estratégica en la intersección de Br. Artigas y Tacuarembó/3 de Febrero, donde se encuentra el centro geográfico de la aglomeración Maldonado/Punta del Este y en el cruce de los dos ejes viales principales que atraviesan perpendicularmente de Sur a Norte y de Este a Oeste, dicho conglomerado urbano.

La necesidad de construir una terminal que unifique la operativa de traslado de personas hacia y desde Maldonado, formó parte de los proyectos de ordenamiento territorial realizado en el ámbito municipal desde 2006, con participación de Asesorías de la Universidad de la República y aportes técnicos de la Intendencia de Maldonado. La ubicación propuesta surge de tales estudios y se integra al plan de urbanización del Eje Aparicio Saravia, junto con otros proyectos –Parque Urbano Educativo (instalación de estructuras universitarias), Centro de Convenciones y Predio Ferial, Rambla del Humedal del Arroyo Maldonado y urbanizaciones propuestas en Rincón del Indio--, de forma de acercar servicios necesarios a esos grandes cambios urbanos.

La concepción de la Terminal prevé la adaptación de los transportes departamentales –ómnibus, taxis, remises y otros-- a las necesidades de los viajeros que llegan o se van del Departamento. Tal adaptación tiene por objeto lograr mejores conexiones con los centros urbanos de Maldonado y Punta del Este, con vehículos de mayor agilidad de circulación y calidad adecuada. El proyecto se desarrolló en forma de Pliego de Condiciones para la concesión de la construcción y la explotación de servicios adicionales que enriquezcan el entorno y que permitan su financiación por parte de entidades privadas, sin afectar los recursos departamentales.

La concepción de proyecto emblemático del Departamento –puerta de recibimiento de los visitantes--, va asociada a características arquitectónicas y de entorno, que transformen totalmente la zona prevista.

La definición de aspectos técnicos y contractuales se hizo mediante la participación amplia de técnicos con experiencia en proyectos similares desarrollados en otros lugares de nuestro País, de la Facultad de la Universidad de la República y de empresas privadas posibles interesadas en participar del proyecto, a quienes se solicitaron aportes críticos sobre el primer preproyecto elaborado. Con sus observaciones y sugerencias valiosas, se elaboró el proyecto definitivo, que está a consideración de la Junta Departamental de Maldonado.

- 

- **Puerto “Piedras del Chileno”**

Se trata de un puerto deportivo para yates y mega-yates de gran envergadura, que no pueden ser recibidos en el puerto existente. El proyecto busca ampliar la capacidad receptiva de este tipo de embarcaciones en la bahía de Punta del Este. Asimismo, podría posicionar a Punta del Este en el circuito deportivo mundial de esta especialidad, contribuyendo a la desestacionali-

zación del turismo.

Eventualmente, esta obra podría recibir otro tipo de embarcaciones, como por ejemplo, las vinculadas al turismo de cruceros, que ha tenido un incremento sostenido en los últimos años. Es importante destacar que dicho aumento es del 31%, entre temporadas, del 2007-08 al 2012-13, según datos del Ministerio de Turismo y Deporte. Por esta razón, resulta estratégico contar con un puerto apropiado para facilitar la llegada de estos barcos de gran porte, y facilitar el descenso y ascenso de los pasajeros.

Según datos aportados por el Ministerio de Turismo y Deporte (MINTURD) la temporada de cruceros abarca –aproximadamente- desde octubre hasta abril y el turismo de cruceros crece en Montevideo y en Maldonado. En la temporada 2012/13 desembarcaron más de 400 mil personas, la mayoría brasileños (47%) y argentinos (29%), aunque también llegaron turistas de Norteamérica (11%), Europa (7,6%), del resto de América (1,9%) y de otras nacionalidades. El gasto total de los turistas de cruceros, en Uruguay, en la temporada 2012/13 fue de US\$ 18,9 millones. La ubicación, del puerto proyectado, se apoya en un estudio de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de la República (UdelaR) en el que se afirma que este es el lugar de mayor profundidad, y además, que la entrada rocosa existente facilitaría notablemente la construcción del muelle.

## • Nueva Rambla de Piriápolis

Las obras ya culminadas de la nueva Rambla de Piriápolis apuntan a una transformación que ha incluido otras obras de infraestructura en ese balneario. Con ellas se ofrece a los pobladores y a los turistas la posibilidad de disfrutar de los valores naturales de la región, particularmente en la zona de contacto entre la Ciudad y el Río de la Plata.

La remodelación de la rambla consistió en la ampliación de los pavimentos peatonales y las aceras, reduciendo la calzada a dos sendas; la creación de más espacios verdes, una ciclovia y bancos cuyo diseño imita la ondulación de los cerros.

Esta reforma abarcó el tramo comprendido entre los hoteles Colón y Argentino y se realizó con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo; demandó una inversión de cuatro millones de dólares.



8 "Terminal de intercambio multimodal de transporte"; Proyecto, construcción, mantenimiento, asistencia a la operación y financiamiento del proyecto y gestión comercial, mediante la modalidad de concesión de obras y servicios públicos. En: [www.maldonado.gub.uy/documentos/pdf/2013/terminal-2013/resumen.pdf](http://www.maldonado.gub.uy/documentos/pdf/2013/terminal-2013/resumen.pdf)

# 3 Promoción de la diversificación productiva

El fortalecimiento del sistema productivo implica estimular la productividad -y por tanto el crecimiento y la reestructuración de la economía- a partir de una mejora de la competitividad territorial. Esta se produce, entre otras cosas, con políticas que apunten a: fomentar el asociacionismo empresarial, estimular el emprendedurismo, fomentar el empleo digno y de calidad, promover la diferenciación productiva y la apertura a nuevos mercados. Se promovieron diversos proyectos que van en esta línea: Parque Industrial de Pan de Azúcar; acciones en torno a la promoción del desarrollo local; Polo logístico; creación de programas que promueven el emprendedurismo (tales como IDEAR, incubadora de empresas ubicada en San Carlos).

- **Parque Industrial de Pan de Azúcar**

El Parque Industrial está ubicado en la intersección de las rutas 9 y 37, bajo la jurisdicción del Municipio de Pan de Azúcar. Con este proyecto se apuntó a profundizar en el proceso de diversificación productiva. La ubicación del mismo es estratégica, desde el punto de vista logístico, en la media que este nodo de desarrollo industrial se ubica a 100 kilómetros de Montevideo, a 70 kilómetros del aeropuerto de Carrasco, a 40 kilómetros de la zona urbana Maldonado / Punta del Este, y muy cerca del eje vial que une Montevideo con Porto Alegre.

El parque estará formado por dos padrones equivalentes a 69 hectáreas, dividido en 30 parcelas. Hasta el momento, son ocho las empresas que han realizado los trámites para asentarse en este espacio y algunas de ellas ya está funcionando en el predio.

Se están realizando obras vinculadas a la infraestructura como saneamiento, iluminación y calles, generando las condiciones necesarias para que se instalen más empresas.

La generación de una zona de Parque industrial es una herramienta de ordenamiento territorial en la medida que tipifica el uso del suelo. Asimismo, apunta a revalorizar la zona de influencia mejorando las condiciones económicas y de vida de una zona estratégica del departamento.

- **Zona de bienes y servicios**

Existe una amplia zona territorial sobre la ruta 39, entre Maldonado y San Carlos, definida en los instrumentos de Ordenamiento Territorial correspondientes como “zona exclusiva para actividades de bienes y servicios”, de manera tal de favorecer la instalación de actividades de logística, al servicio de las principales áreas urbanas de la aglomeración central.

- **Polo logístico**

En la misma zona, la Intendencia de Maldonado resolvió poner de manifiesto el Documento de Avance y el Informe Ambiental Estratégico del Programa de Actuación Integrada (PAI)<sup>9</sup>, respecto al proyectado Polo Logístico privado a ubicarse en las rutas 9 y 39. La decisión, del Ejecutivo

departamental, se tomó luego que la dirección general de Planeamiento Urbano y Territorial solicitara la apertura de esta instancia, ya que se han cumplido las etapas previas exigidas por la Ley de Ordenamiento y Desarrollo Sustentable y sus decretos reglamentarios.

El PAI es una herramienta de ordenamiento y gestión, y es uno de los instrumentos especiales de la Ley N° 18.308 para la planificación territorial. En este caso se trata de un programa dirigido al desarrollo de un área de producción de bienes y servicios.

El área afectada cuenta con una superficie de 16 hectáreas y 1.756 metros cuadrados. Este emprendimiento apunta a aprovechar este punto estratégico y promover el desarrollo logístico de esta zona del país, de forma tal que se vaya conformando un punto de distribución al resto de la región.

## • Fomento del emprendedurismo

Para aumentar el tejido empresarial de un lugar es clave apuntar al desarrollo de nuevas empresas. Para ello resulta necesario trabajar en la cultura emprendedora y brindar insumos y herramientas a los nuevos emprendimientos que se vayan constituyendo. Para llevar a cabo esta iniciativa se propuso generar una política activa de promoción del emprendedurismo a partir de la creación de una incubadora de empresas. Esta se ubica en San Carlos y se denomina IDEAR; la iniciativa es un emprendimiento conjunto entre el sector privado y el público.

IDEAR nació de un proyecto financiado por la Unión Europea, a través del programa Uruguay Integra, y por la Intendencia Departamental de Maldonado (IDM), actuando como socio invitado por la Intendencia, y la Cámara Empresarial de Maldonado. La incubadora de empresas y una asociación público-privada, que tomó el nombre de “Concejo de Desarrollo Económico Departamental” (CoDED), fueron los principales resultados de dicho proyecto. IDEAR está gestionada por una asociación civil, constituida para estos efectos, y cuenta con la orientación estratégica del CoDED. IDEAR actúa brindando apoyo al proceso de desarrollo e implementación de empresas, pasando de ideas a negocios viables. Para ello brinda servicios de pre-incubación, incubación y post-incubación, de la siguiente forma:

**a)** La etapa de pre-incubación está dirigida a emprendedores y empresas que tengan una idea innovadora, y se procura trabajar en el proceso de llevar la idea a un plan de negocios.

**b)** La etapa de incubación está dirigida a los emprendimientos que sortearon exitosamente la etapa previa y que comienzan a constituirse como empresas. Los servicios -provistos en esta etapa- son integrales y coordinan esfuerzos interinstitucionales:

- Lugar físico: oficina y mobiliario adecuado para el desarrollo de la actividad empresarial.
- Asesoramiento: se brinda asesoramiento a medida para cubrir las necesidades de cada emprendimiento.
- Capacitación.
- Redes de Contacto: las redes son fundamentales para el desarrollo de cualquier actividad; la incubadora acerca a redes de contacto acordes a las necesidades de los emprendedores.
- Promoción de espacios de articulación para el fomento productivo

Este gobierno entendió que la mejor forma de alcanzar los objetivos era articulando con otros actores. Para ello se generaron múltiples iniciativas de articulación público – público, público – privado; departamental – local, departamental – nacional.

Entre estas iniciativas se puede mencionar la constitución del ya mencionado Concejo de Desarrollo Económico Departamental (CoDED). El CoDED, liderado por el gobierno departamental a través de su Unidad de Desarrollo Productivo, fue ampliando su cobertura territorial y sectorial recibiendo la incorporación de otras organizaciones: Centro Unión de Comerciantes de Maldonado, Clúster Punta del Este Ciudad Universitaria, Ministerio de Industria, Energía y Minería, a través de la Dirección Nacional de Artesanías, Pequeñas y Medianas Empresas (DINAPYME), Sociedad de Fomento Rural e Industrial de Maldonado y Cooperativa Agropecuaria CALIMA. Hoy, tiene bajo su órbita proyectos que apuntan a promover nuevos empresarios así como brindar

<sup>9</sup> El PAI es una herramienta de ordenamiento y gestión, y es uno de los instrumentos especiales de la Ley N° 18.308 para la planificación territorial. En este caso se trata de un programa dirigido al desarrollo de un área de producción de bienes y servicios.

apoyo a empresarios ya existentes en el departamento. Dicha labor la realiza, en el primer caso, a través de la Incubadora IDEAR, y en el segundo caso, a través del Centro de Desarrollo Empresarial promovido e impulsado a nivel nacional por el Ministerio de Industria, a través de DINAPYME.

Desde el gobierno departamental se propició la generación de un espacio de trabajo articulado que apuntase a la promoción del empleo digno en el departamento. Es así que en un trabajo conjunto entre el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) – Dirección Nacional de Empleo (DINAE), la Intendencia a través de la Prosecretaría, con el apoyo de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y el programa de Articulación Territorial (ART) del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), se llevó a cabo la construcción de la Agenda Departamental del Empleo. Para ello se convocó a los actores locales a realizar un trabajo de colaboración coparticipativa con las instituciones nacionales y departamentales del Estado y del sector educativo, las gremiales empresariales y los sindicatos de trabajadores. Dicha agenda fijó acuerdos y compromisos de trabajo entre los participantes, muchos de los cuales ya se han hecho efectivos.

### • Acciones de promoción productiva en el departamento

Maldonado tiene una larga trayectoria de apoyo al sector productivo. Es así que, se puede destacar un extenso punteo de proyectos desarrollados de forma continua a lo largo de los últimos 10 años<sup>10</sup>, que apuntan a promover y fortalecer el sector primario del departamento; algunos de esos proyectos se mencionan a continuación:

- Programa apícola
- Lechería en Campo de Recría Municipal “El Solar”
- Quesería artesanal
- Agricultura familiar protegida
- Huertas familiares urbanas
- Programa de apoyo a productores ganaderos familiares
- Plan de construcción de aguadas y tajamares
- Programa de aguas de calidad para la producción familiar
- Campos de pastoreo para micro y pequeños productores
- Fortalecimiento de la producción ovina y porcina
- Programa nacional de microfinanzas para el desarrollo productivo.



<sup>10</sup> Dirección General de Integración y Desarrollo Social. Unidad de Desarrollo Productivo. “Informe gestión 2010-2014.”

# Mejoramiento de la infraestructura disponible del departamento

# 4

Una parte significativa del presupuesto departamental se aplica a obras viales y de infraestructura, necesarias para satisfacer las necesidades de la población del departamento.

## Obras realizadas por licitación

- \*Continuación de la Av. Aiguá (longitud 500 metros): dos sendas, veredas, ciclovia e iluminación (U\$D 1:162.000)
- \*Rotonda del anillo perimetral (intersección Av. Ferreira y Av. Herrera): pavimento de hormigón, cordones, veredas e iluminación (U\$D 1:400.000).
- \*Anillo perimetral Etapa I: continuación de obras (longitud ocho kilómetros): último tramo frente a Arboretum Lussich, en ejecución (U\$D 12:200.00).
- \*Camino Egusquiza (La Barra- San Carlos, longitud 15 kilómetros): repavimentación con carpeta asfáltica.
- \*Avenida Pepe Frade (ingreso este a San Carlos, dos kilómetros): repavimentación con carpeta asfáltica (U\$D 3:000.000).
- \*Rotonda acceso Norte (San Carlos): pavimento de hormigón, cordones, veredas e iluminación (U\$D 700.000).
- \*Ruta 39 (senda Este, longitud 10 kilómetros): repavimentación con carpeta asfáltica (U\$D 4:080.000).
- \*Camino Sainz Martínez (José Ignacio – Ruta 9, longitud 10 kilómetros): pavimentación con tratamiento asfáltico (U\$D 690.000).
- \*Camino Izcuá (Ruta 9 a Garzón, longitud 2,5 kilómetros): 2.500 metros de tratamiento (U\$D 125.000).
- \*Camino "En Peine" (Piriápolis 3,5 kilómetros): pavimentación con carpeta y tratamiento asfáltico (U\$D 800.000).
- \*Camino "A Punta Negra" (Piriápolis): pavimentación con carpeta asfáltica (U\$D 600.000).
- \*Camino "Las Pajas" (San Carlos): pavimentación con carpeta asfáltica (U\$D 600.000).
- \*Ruta 71 (Las Flores 2,3 Kilómetros): repavimentación con carpeta asfáltica (U\$D 250.000).

- \*Barrio La Fortuna (93 cuadras): cordón cuneta y pavimentos de tratamiento y carpeta asfáltica (U\$D 2:250.000, en ejecución).
- \*Barrio Los Olivos: cordón cuneta y pavimentos de tratamiento y carpeta asfáltica, en ejecución.
- \*Barrio San Fernando (44 cuadras del barrio San Fernando): cordón cuneta, pavimentos de tratamiento y carpeta asfáltica, en ejecución (U\$D 1.300.000).
- \*Barrios Sausalito, Cantegril y California Park (75 cuadras): repavimentación con carpeta asfáltica (U\$D 2:900.000).
- \*Barrio Iporá-Gines Cairo (13 cuadras): cordón cuneta y pavimento de tratamiento bituminoso (U\$D 225.000).
- \*Barrio Norte (calle Dodera, Michelini y Mirlos, 10 cuadras): pavimentación con carpeta asfáltica (U\$D 150.000).



- \*Barrios Maldonado Nuevo y Jardín los 33 (100 cuadras): repavimentación con carpeta asfáltica (U\$D 3:500.000).
- \*Barrio Jaurena (cinco cuadras): repavimentación con carpeta asfáltica (U\$D 150.000).
- \*Recuperación de pavimentos de hormigón en Piriápolis (U\$D 500.000).
- \*Recuperación de pavimentos de hormigón en Punta del Este (U\$D 800.000).
- \*Pueblo Obrero de Piriápolis (31 cuadras): tratamiento asfáltico (U\$D 185.000).
- \*Repavimentaciones en Piriápolis (26 cuadras): carpeta asfáltica en calles Ayacucho, Chacabuco, Terminal a Plaza Artigas, Mondello y 5 de San Francisco (U\$D 800.000).
- \*Repavimentaciones en San Carlos (30 cuadras): carpeta asfáltica (U\$D 472.000).
- \*Ciclovía San Carlos (calle Alvariza, longitud 1100 metros): repavimentación con carpeta asfáltica (U\$D 70.600).
- \*Pavimentaciones en Pueblo Gerona Km.110, Nueva Carrara, Pan de Azúcar (43 cuadras): pavimentación con carpeta asfáltica (U\$D 1:350.000).





- \*Pavimentaciones en Pan de Azúcar (20 cuadras): tratamiento asfáltico (U\$D 140.000).
- \*Repavimentaciones en Maldonado (73 cuadras): carpeta asfáltica (U\$D 1.570.000).
- \*Pavimentaciones en Aiguá (25 cuadras): tratamiento asfáltico (U\$D 250.000).
- \*Pavimentaciones en Cerros Azules, Gregorio Aznárez, Solís, Balneario Las Flores, Estación Las Flores (100 cuadras): pavimentación con tratamiento asfáltico (U\$D 540.000).
- \*Pavimentaciones en José Ignacio (20 cuadras): repavimentación con tratamiento asfáltico (U\$D 115.000).
- \*Fraccionamiento al Norte (32 cuadras): calles de balasto, red de agua, saneamiento e iluminación (U\$D 950.000).
- \*Barrio Villa Delia (15 cuadras): rapavimentación con carpeta asfáltica (U\$D 190.000).
- \*Calle Benito Nardone (38 cuadras): repavimentación con carpeta asfáltica (U\$D 580.000).
- \*Barrio Biarritz (26 cuadras): repavimentación con carpeta asfáltica (U\$D 325.000).
- \*Acceso a Aiguá: pavimentación con carpeta asfáltica (U\$D 142.000).



## Obras realizadas por administración

- \*Pavimentación de canchas en escuelas, explanada llegada cruceros (26.600 metros cuadrados).
- \*Reconstrucción de pavimentos en barrios (575 cuadras): carpeta asfáltica
- \*Reconstrucción de pavimentos en barrios (338 cuadras): tratamiento asfáltico.
- \*Bacheos en pavimentos asfálticos (93.201 metros cuadrados).
- \*Mantenimiento caminos suburbanos (8.862 cuadras): tosca.
- \*Construcción de 54 rampas para discapacitados en veredas.

## Alumbrado público

- \*Mantenimiento del alumbrado público: 75.408 reparaciones en Maldonado, Punta del Este, Piriápolis y La Barra (U\$D 503.000).
- \*Luminarias nuevas: 4.152 instaladas en diferentes barrios y localidades del departamento (U\$D 566.000).
- \*Iluminación rambla de Punta del Este (105 luminarias): retiro de la totalidad de columnas y luminarias deterioradas y colocación de columnas y luminarias led nuevas (U\$D 270.000).



- \*Iluminación Ruta peaje – Aznárez (3,6 kilómetros). Colocación de 50 columnas metálicas y 50 luminarias Led (U\$D 187.000).
- \*Iluminación intersección Ruta 39 y Cno. Los Ceibos. Colocación de 61 columnas Ho. y 62 luminarias Led (U\$D 102.000).
- \*Líneas nuevas de alumbrado público: 5.500 metros (U\$D 105.000).
- \*Electrificación Rural: en convenio con UTE 105,5 kilómetros de red, beneficiando a 104 familias. (U\$D 378.000).
- \*Recambio de la totalidad de luminarias de la red de alumbrado público (34.000 unidades). Se sustituyeron luminarias de vapor de mercurio y sodio por luminarias nuevas de tecnología LED, mejorando la calidad de la iluminación y disminuyendo el consumo en un 60%

(U\$D 13:850.000).

- \*Semáforos nuevos: 11 cruces de Maldonado y Punta del Este (U\$D 220.000).
- \*Recambio de 1.481 lámparas de semáforos: se sustituyeron lámparas incandescentes por módulos led con un ahorro de consumo de más del 50% (U\$D 132.000).

## Caminería rural y alcantarillado

- \*Caminería rural y forestal 2.700 Kilómetros: mantenimiento anual de caminos de tosca, 500 kilómetros, en convenio con el Ministerio de Transporte y Obras Públicas; y 2200



kilómetros con fondos propios (U\$D 3:167.000).

- \*Alcantarillas mayores (puentes 17 unidades): alcantarillas en diferentes caminos rurales, por administración.
- \*Alcantarillas menores: cruces de caños (9400 unidades), por administración.
- \*Pluviales y recuperación de zonas inundables en La Capuera: canalización de cañada y construcción de alcantarilla.
- Los trabajos fueron efectuados en: Sierra Carapé, Paso La Giovanna - Campo de Recría, Paso Oyola - Cañada Bellaca, Partido Norte, Camino Medellín, Marcos Báez. También en el Camino Devoto de Partido Norte a Zanja Chávez, Camino Caracoles, en el camino Ruta 3 a Rincón de Aparicio, Camino Grutas de Salamanca, límite zona La Coronilla), Valdivia, Los Cerrillos, Camino Izcuá, Camino La Totorá, Camino El Anastacio, Camino La Portuguesa, Camino El Arbolito, Nueva Carrara, Camino Los Ingleses, Camino a Haras Nahuel, Camino a Siglo XX, Camino a Ruta 12, La Capilla.

## Veredas, rampas, flota y traslados

- \*Reparación y construcción de veredas (2.0819 metros cuadrados), por administración.
- \*Construcción de rampas para discapacitados (1.321), por administración.
- \*Reparaciones de máquinas y vehículos: 1.745 reparaciones y 831 servicios; por administración.
- \*Flota: incorporación de 23 nuevas unidades - maquinaria vial, camiones, etc.- (U\$D 1:271.000).



- Se renovó la flota de vehículos livianos cada 60.000 kilómetros (sin costo, establecido en licitación).
- \*Servicios de traslados internos (instituciones sociales, deportivas): se realizaron 2.600.000 kilómetros con vehículos municipales.

## Centros comunales y pista de skate

- En el balneario El Tesoro se construyó un centro comunal, con una inversión de dos millones de pesos. También en el balneario El Chorro se edificó un salón comunal, con cancha multideportes y juegos de madera; mientras que empezó la construcción de un comunal en el barrio Lausana, con una inversión superior a los cinco millones de pesos.



- Además, en el parque El Jagüel, de Punta del Este, se construye una pista para la práctica de skate, rollers y bike.

## Electrificación rural

Se ha trabajado y se continúa trabajando para llevar la electricidad al medio rural. Se culminó la obra en Paraje Valdivia (incluye a la escuela rural N° 28) y han finalizado las obras en Sierras de Garzón y en Costas del José Ignacio.

12 *Ibíd.*

Se está trabajando –asimismo– en Paso de la Cantera, Los Cerrillos y ruta 109, en un ambicioso proyecto que permitirá electrificar 110 Km. Con este proyecto se acercará el servicio a 140 productores rurales del departamento de Maldonado, con un tendido de una nueva red, de alrededor de 150 Km.

Algunos de estos planes de electrificación se llevan adelante en acuerdo con la Intendencia de Rocha y con la colaboración de la OPP, el MGAP y MEVIR.

Finalizó la obra “Alrededores de San Carlos” en la escuela rural N° 35 (ubicada en Ruta 9 km 151.500 paraje Carlos Cal) que abarca 5,7 kilómetros y permite el acceso a la energía de ocho familias.

## Saneamiento (UGD)

Durante este último quinquenio (2010-2015) continuó el desarrollo de una gestión desconcentrada, por medio del funcionamiento de un sector de la Administración Pública, con una Dirección integrada del Gobierno Nacional (Presidente y Vice de Obras Sanitarias del Estado) más el Gobierno Departamental (Representante de la Intendencia de Maldonado). Esto ha permitido acoplar, en forma coordinada y adecuada, el desarrollo territorial con la creación y ampliación de la infraestructura de saneamiento y agua potable. La concreción de este logro permitió establecer adecuados recaudos para lograr una buena condición sanitaria de la población, y la preservación del ambiente; a la vez, se crearon condiciones para continuar con la alta dinámica de desarrollo que el Departamento plantea, con adecuados niveles de sustentabilidad ambiental.



- Tratamiento del Saneamiento – Se ha intervenido en los dos principales sistemas costeros de saneamiento de Maldonado. En los años 2013 - 2014, se finalizó la construcción de la Planta de Tratamiento ubicada en El Jagüel y la correspondiente puesta en funcionamiento, que permite devolver al ambiente marino todos los efluentes domésticos de la población de Maldonado – Punta del Este, de forma segura y confiable, para la preservación del ambiente que rodea y caracteriza a la mencionada conurbación. Por primera vez, este sistema presenta la “holgura” que permite absorber los crecimientos esperados, tanto para situación de alta como de baja temporada.

Por otro lado, en Piriápolis se construyó una planta similar a la citada, que permite absorber las tres mil conexiones existentes y ampliar su capacidad hasta nueve mil. La obra cuenta con un diseño innovador que no impacta en el aspecto urbanístico de la rambla del balneario; sobre la planta se encuentra una plaza pública. Para su funcionamiento empleará tecnología de primer nivel que permite tratar los efluentes por medio de un procedimiento físico-químico, devolver líquido clarificado y desinfectado, así como la remoción de fósforo.

#### **Extensión del saneamiento y ambientes lacustres asociados**

En el último quinquenio, la longitud de colectores sanitarios creció en 100 km (582 km en diciembre de 2009 a 682 km en diciembre de 2014). Esto, conjuntamente con el impulso de la ley que establece la obligatoriedad de conexiones al saneamiento, ha permitido extender en un 26% las conexiones al saneamiento (de 34.874 a 43.788). El resultado es una mejor sanidad ambiental de áreas urbanas y una mejora indudable en la calidad de vida de los ciudadanos. Son destacables, asimismo, los emprendimientos que se encuentran en desarrollo en este momento, que comprenden la construcción de sistemas de saneamiento que tienen incidencia directa sobre dos cuerpos de agua lacunares: la Laguna del Diario y la Laguna del Sauce. Sobre el primero debe señalarse la construcción actual del saneamiento del Barrio Lausana, con capacidad para absorber toda la cuenca asociada (buena parte de la cuenca Este de Laguna del Diario). Sobre el segundo se destaca la obra de saneamiento en La Capuera, asumida en conjunto entre OSE, la UGD y la Intendencia. Actualmente está abierto un llamado a licitación para llevarla adelante. Para concretar esta iniciativa, la IDM aportará un millón de dólares, provenientes de fondos propios y del BID.

- Sistema de agua potable – Se trata de un sistema confiable de potabilización desde la fuente de Laguna del Sauce y la distribución del agua potable (al abrir la canilla) en un

sistema extendido que cubre toda el área costera y sur del Departamento de Maldonado. Se entiende como altamente prioritario el desarrollo de acciones preventivas que disminuyan la presión sobre la Laguna del Sauce, y en tal sentido se integra la Comisión de Cuenca, de dicho cuerpo de agua, que también se creó en el presente quinquenio. El crecimiento continuo y sostenido de la demanda ha orientado el objetivo general, que se ha cumplido en cantidad y calidad, para el área enunciada.

# Mejora y profundización de las políticas de movilidad urbana

## 5

- Anillo perimetral

Con la concreción de estos trabajos se dotará a la zona Maldonado – Punta del Este, y a los balnearios al Este del arroyo Maldonado, de accesos alternativos que son diferentes a la conexión costera ya existente, para el tránsito Este – Oeste.

Se trata de una obra estratégica, para el desarrollo del eje Aparicio Saravia, así como para establecer un límite a la ciudad, preservando y poniendo en valor el humedal, así como para dotar a los barrios del noreste de la ciudad de Maldonado de espacios de recreación hoy poco desarrollados. Permitirá, por lo tanto, una mayor conectividad. Es una obra fundamental y se encuentra enmarcada en una estrategia de integración regional que permitirá el desarrollo inmobiliario, hotelero, y el del Centro de Convenciones y Predio Ferial.

La obra –en su etapa I- se licitó en abril de 2008 (licitación N° 12/08). Previo a su inicio se contrató a técnicos especializados en la temática ambiental para la realización del Estudio de Impacto Ambiental y la obtención de la Autorización Ambiental Previa. Esta fue otorgada en noviembre de 2008, por el Ministerio de Vivienda Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente (MVOTMA), obteniendo la clasificación Categoría A, de acuerdo al literal a, del Art. 5, del Decreto 349/05.

El proyecto no modifica el trazado del camino en el tramo que bordea al Arboreto Lussich, y se desarrolla en el espacio público ya existente. La traza fue revisada con la intención de no afectar los actuales límites del parque público ni su vegetación. Esta etapa ya finalizó.

En agosto de 2012, se suscribió un acuerdo entre la Intendencia Departamental y el Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTOP) para continuar la obra y poder realizar la primera parte del tramo II; se obtuvo la autorización ambiental previa para la realización de esa obra. Los





trabajos insumirán una inversión de 25,7 millones de dólares; el MTOP aportará 10 millones y la IDM se hará cargo del resto -el cual se encuentra comprendido en el Presupuesto Quinquenal aprobado y vigente hasta el año 2015-.

En el mes de abril de 2014 se firmó la adjudicación de la licitación, destinada a la construcción del tramo II. Se estima que en 15 meses se terminará esta obra que cumple -tal como el tramo I- con todas las condiciones de sustentabilidad ambiental.

En síntesis, a continuación de la Perimetral Oeste ya realizada, la Rambla del Humedal posibilita un circuito exterior, desde la ruta 39 hasta los puentes de La Barra. La concreción de este proyecto facilitará la movilidad de toda la región este y norte de Maldonado / Punta del Este. Esta disposición vial consigue además, tres objetivos importantes:

- dar un límite cierto al crecimiento de la ciudad, que no deberá avanzar sobre el Humedal del Arroyo Maldonado;
- ordenar la estructura de movilidad en todos los barrios aledaños; y,
- permitir que la Avenida Pedragosa Sierra se convierta en un complemento Norte-Sur a Bulevar Artigas, para facilitar los ingresos a la península de Punta del Este.

#### • Plan del Eje Aparicio Saravia

Se trata de un plan de ordenamiento para el desarrollo urbanístico territorial y la valorización de la región noreste de la ciudad, que aborda el desarrollo de múltiples centralidades -de diversas escalas- que estructurarán este territorio mejorando su articulación con el humedal, permitiendo tanto el disfrute colectivo como la localización de actividades económicas, dinamizadoras de dicho territorio. Además de un plan de desarrollo urbanístico, el Plan del Eje Aparicio Saravia tiene una capacidad de ocupación de mano de obra equivalente a 4.000 obreros de la construcción, trabajando por un período de 20 años, sumado a los otros empleos que ofrecerán los servicios que surgirán con él. Este aspecto fue un objetivo principal del plan y el mismo se vuelve un estímulo para la inversión privada consiguiente.

La descentralización en múltiples micro-centralidades, sobre la Avenida Aparicio Saravia y el tramo de la Perimetral frente a Maldonado Este, así como sobre la costa del Arroyo Maldonado, pretenden fortalecer la vida de cada barrio o sector urbano aledaño, y evitar así, movimientos vehiculares innecesarios desde zonas residenciales.

El plan de desarrollo del eje de la Avenida Aparicio Saravia incluye la construcción de "micro-centros", la puesta en marcha del proyectado Centro de Convenciones, la erradicación del asentamiento "El Placer" -revalorizando un área de valor paisajístico y de fragilidad ambiental, con un programa de re-inserción laboral y preservación cultural-, la construcción de un Campus Universitario al que se denominó Parque Urbano Educativo y una nueva Terminal de ómnibus multimodal (tal como se presentó en la página 24), para atender los servicios de transporte de las ciudades de Maldonado y Punta del Este. Estos proyectos que sin duda son valiosos en sí mismos, además enriquecen y se integran al Plan del Eje Aparicio Saravia, como plan de urbani-



zación, con propuestas de diversificación del uso del suelo, ocupacional y cultural, de inversiones y de generación de puestos de trabajo.

Por ser un proyecto de gran envergadura, este plan despertó el interés de la mayoría de las instituciones del departamento y puede redefinir su desarrollo. Se ha vuelto un proyecto de importancia estratégica nacional, ya que Uruguay tiene una de las leyes de ordenamiento territorial más modernas en materia de uso del suelo, recuperación de plusvalía urbana y procesos de participación ciudadana en reformas o planes urbanos, y el desarrollo del departamento de Maldonado está enmarcado en dicha legislación, la que a través de la nueva ley otorga mayores competencias al gobierno departamental, así como a la propia ciudadanía, a partir de instancias abiertas y de participación.

La IDM generó múltiples instrumentos de ordenamiento territorial (directrices, categorización de suelos, planes locales como ser "aglomeración central", plan "entre lagunas: Garzón - José Ignacio"). Todo esto forma parte de los planes territoriales que elaboró el gobierno departamental, enmarcando y ordenando el crecimiento de acuerdo a las distintas realidades locales.

Para dar cumplimiento con los procedimientos establecidos, el 15 de marzo del 2012 se llevó a cabo la Audiencia Pública sobre este Plan Territorial<sup>14</sup>. Esta tuvo el objetivo de generar un espacio abierto a la ciudadanía, para informar acerca del Plan y escuchar las opiniones y aportes de la población. Expresamente, se aclaró que ninguna de las puntualizaciones, sugerencias o propuestas que se volcaran en esa oportunidad de Audiencia Pública tendrían carácter vinculante; pero sí, existió siempre la voluntad política de escuchar las opiniones, comentarios y aportes de la ciudadanía.

- **Mejora de la movilidad urbana en los municipios**

En 2005 existían 23 líneas de transporte público colectivo, en el Departamento; en 2014, había aumentado a 30 líneas. El incremento se dio en zonas de crecimiento urbano, como las zonas costeras: Balnearios de Piriápolis a Las Flores, La Capuera, San Carlos, Balneario Buenos Aires, Maldonado, El Hipódromo; y, en conexiones interciudades (Piriápolis - Maldonado, Pan de Azúcar - Maldonado).

En relación a los servicios de taxímetros, se licitaron y están trabajando los titulares de 21 nuevos permisos, que se sumaron a los 140 preexistentes. En los servicios de remises, se licitaron 18 nuevas chapas en el año 2010.

Complementando estas acciones, se instalaron 140 nuevos resguardos peatonales, en las paradas de ómnibus.

- **Equipamiento urbano para la seguridad en el tránsito.**

En la ciudad de Maldonado, se instalaron 16 nuevas baterías de semáforos; también, 19 cámaras/radar, de video y fotográficas, asociadas a nuevos y viejos semáforos. Se realizó el acondicionamiento del diseño de seguridad vial en 30 cruces riesgosos, en San Carlos, Piriápolis, Pan de Azúcar y Maldonado/Punta del Este. Se instalaron, aproximadamente, 8.000 carteles de señalización vial -seguridad y orientación- en todo el Departamento. Se han utilizado, aproxi-



madamente, 35.000 litros de pintura vial en la reposición y nueva señalización horizontal. En concordancia con las acciones anteriormente citadas, se tecnificaron y optimizaron los medios de control del tránsito.

En Pan de Azúcar se construyó una terminal de ómnibus, con una inversión de siete millones de pesos: dos millones fueron aportados por el Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTO) y el resto por el gobierno departamental. Para completar la obra, la IDM acondicionó las calles de ingreso y la salida a la nueva terminal.

# Apoyo a la educación y fortalecimiento de la educación para el empleo

# 6

43

Desde el rol de articulador territorial, el Gobierno Departamental logró instalar una "Agenda Educativa" que integra el trabajo de varios ámbitos: la Comisión Departamental de Educación, el Cluster Punta del Este Ciudad Universitaria y los acuerdos con los diferentes organismos de la Educación Pública (MEC, ANEP, UDELAR e INAU). Esta Agenda permitió superar en gran parte el rezago que en materia de inversión y desarrollo educativo tenía el departamento.

La construcción de nuevos centros educativos en los lugares de mayor crecimiento poblacional es un indicador del avance de la planificación y ejecución conjuntas: la Escuela del Balneario Buenos Aires, la Escuela de La Capuera, los Liceos 5 y 6 de Maldonado, la UTU de Cerro Pelado, 2 Centros Educativos Comunitarios (mini UTU) en Maldonado Nuevo, 3 CAIF (2 en Cerro Pelado y uno en La Capuera). Hay que destacar que en varios de estos desarrollos hay inversión directa del Presupuesto Departamental (Escuela del Balneario Buenos Aires, UTU de Cerro Pelado y CAIF de La Capuera) y todos se construyeron en tierras municipales.

- Punta del Este Ciudad Universitaria

Este proyecto, que funciona desde el año 2009, responde a una demanda de la ciudadanía de Maldonado vinculada a la necesidad de contar con centros de estudios técnicos y universitarios, en el departamento.

Se trata de un grupo de instituciones interrelacionadas, que trabajan y colaboran estratégicamente para obtener beneficios comunes. Desde el comienzo del proyecto, la IDM ha sido un actor clave.

Punta del Este Ciudad Universitaria es una plataforma de acción colectiva, constituida por organizaciones educativas y no educativas, públicas y privadas, que comparten una misión y objetivos comunes, vinculados al desarrollo local. Se busca desarrollar la zona como alternativa a la oferta académica terciaria, concentrada en Montevideo, además de crear puestos de trabajo que quiebren la estacionalidad del turismo, y eventualmente, atraer estudiantes de otros países, que complementen, fuera de estación, el uso de la infraestructura instalada.

Este emprendimiento que es un excelente ejemplo de la complementación público-privada, fue declarado de interés departamental y está orientado por los principios de: calidad, innovación, desarrollo, descentralización y cooperación.



El proyecto fue reconocido por la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII), por su aporte al Desarrollo humano y local (Premio Nacional de Innovación 2011).

En estos últimos años se apreció un incremento de la matrícula universitaria y de estudios técnicos, lo que se puede interpretar como una consecuencia directa del trabajo conjunto que las instituciones están realizando, en este proyecto. Esta evolución se muestra en la tabla que se presenta a continuación:

Tabla 2: Relación de estudiantes terciarios y universitarios

Año	2011	2012	2013	2014
Universidades Privadas	1.418	1.428	1.531	1.618
CURE	632	1.339	1.709	2.470
Total de Estudiantes	2.050	2.767	3.240	4.088

- Instituto Sudamericano para Estudios de Resiliencia y Sustentabilidad (SARAS)<sup>15</sup>

La descentralización del sistema educativo se extenderá también hacia la zona oeste del Departamento, con la creación del Instituto Sudamericano para Estudios de Resiliencia y Sustentabilidad, en el balneario Bella Vista.

El proyecto involucra a la Universidad de la República (UdelaR), la Universidad de Wageningen (Holanda), el Resilience Alliance<sup>16</sup>, el Ministerio de Educación y Cultura, la Intendencia Departamental de Maldonado y el Municipio de Solís Grande. Tiene como meta central estudiar los mecanismos que condicionan la sustentabilidad y la resiliencia<sup>17</sup> de sistemas humanos y naturales acoplados, analizando ejemplos de relevancia a nivel nacional y regional.

El objetivo central de SARAS es la integración de las ciencias, las matemáticas y las artes sociales y naturales, a través de una amplia gama de conocimientos, utilizando enfoques innovadores.

La primera etapa de este proyecto estará enfocada en la construcción de un salón comunal para los habitantes del balneario Bella Vista.

Para su instalación, la Intendencia de Maldonado donó el terreno y colaboró con una partida económica de 7.800.000 pesos previstos en el Presupuesto Quinquenal 2010-2015, además se recibieron aportes de la UdelaR y el MEC en materia económica y diseño del proyecto.

- Parque Urbano Educativo

Según el Decreto N° 3925/201418 el Parque Urbano Educativo (PUE) es el espacio público donde las instituciones universitarias y terciarias desarrollarán sus actividades; estará destinado –exclusivamente– a fines académicos, culturales, sociales y recreativos.

Tendrá cinco áreas, divididas en: a) Universidad de la República (UdelaR); b) otras instituciones universitarias y terciarias a instalarse; c) Polo tecnológico, donde se admitirán –únicamente– emprendimientos que cumplan con los fines determinados y colaboren con los proyectos de las instituciones educativas; d) zona destinada a los servicios; y, e) zona común. Se designará una Comisión Asesora del PUE cuyas competencias serán delegadas por el Intendente Departamental, de acuerdo a lo establecido en el Art. 278 de la Constitución de la República. La Comisión actuará como asesora en los temas que refieren a la instalación de instituciones universitarias y terciarias, así como al mantenimiento y gestión del PUE, sin perjuicio de aquellos asuntos que la Intendencia Departamental estime oportuno encomendarle.

La Intendencia Departamental asumirá el costo de la infraestructura urbana pública para el funcionamiento del PUE y de su mantenimiento. El costo de edificación de los edificios en los

<sup>15</sup> Por su sigla en inglés (South American Institute for Resilience and Sustainability Studies)

<sup>16</sup> Los integrantes del Resilience Alliance pueden encontrarse en: <http://www.resalliance.org/>

<sup>17</sup> Definición de resiliencia según la Real Academia Española:

1. f. Psicol. Capacidad humana de asumir con flexibilidad situaciones límite y sobreponerse a ellas.

2. f. Mec. Capacidad de un material elástico para absorber y almacenar energía de deformación.

que funcionarán las instituciones universitarias y terciarias será propio de las mismas, así como el de la parquización del entorno y acceso individual.

Las propuestas de construcción deberán ser aprobadas por la Dirección General de Planeamiento Urbano y Territorial; las construcciones realizadas quedarán a beneficio de la Intendencia, sin derecho a indemnización de ningún tipo.

El predio que ocupe la UdelaR será dado en propiedad, tal como lo indica el Art. 37 –numeral 2º- de la Ley 9.515. Las instituciones universitarias y terciarias deberán firmar un comodato (por un plazo de 30 años), pudiéndose cobrar un canon a partir de los 10 años –contados desde la fecha de instalación de la institución- previo informe de la Comisión Asesora.

## • Política de Becas

La IDM tiene una política de apoyo, a jóvenes del departamento, para facilitar sus estudios. La misma se concentra –básicamente- en apoyar a estudiantes del departamento que quieran realizar estudios terciarios y universitarios en el departamento, y también en apoyar a aquellos que por sus opciones de carrera tengan que salir a estudiar, en otro lugar.

Se destaca, en el apoyo, que el departamento brinda tanto las becas para los estudiantes como para la creación del Fondo de Garantía.

La evolución del presupuesto asignado por la Intendencia Departamental de Maldonado, a las becas para estudiantes de instituciones públicas y privadas, muestra que entre el año 2010 –en el que se adjudicaron 350 becas (315 para estudiantes de instituciones públicas y 35 para estudiantes de instituciones privadas)- por un total anual de \$ 6.550.000 (aproximadamente, 285.000 dólares) y el año 2014, donde se adjudicaron 423 becas, por un total anual de \$14.156.000 (aproximadamente, 615.500 dólares), se incrementó en el último período de gestión, en un 115%.

El monto mensual promedio, que cobró cada becario fue de \$ 1.900 (en 2010), y \$2.400 (en 2014). Debe considerarse además, que en 2014, los becarios que estudiaban fuera del Departamento cobraron un monto mensual de \$4.345.

Otro elemento fundamental, para el mantenimiento de este programa, es que por Resolución 09397/2010, y de acuerdo al Artículo 151 del Decreto 3881 del Presupuesto Departamental 2011-2015, se creó y reglamentó el “Fondo de Garantía para Créditos Universitarios y Terciarios”, que tiene como objetivo esencial el favorecer el acceso al crédito de la población al nivel terciario de educación; este fondo tiene asignado para el quinquenio un monto de \$ 14.000.000 (aproximadamente, 610.000 dólares). Se trata de una experiencia inédita en el país, que se explica por la visión de la IDM acerca de la necesidad de fomentar el estudio a este nivel, en la juventud del departamento

## • Educación para el empleo

### a) Apoyo al desarrollo de la UTU en el departamento

En materia de articulación interinstitucional es destacable lo logrado con UTU en cuanto a proyectos especiales para el departamento. Los mismos dan respuesta a necesidades particulares en materia educativa.

El Centro Regional Los Arrayanes (polo educativo) con una inversión mayor a los U\$S 4:000.000 aborda la formación en Recursos Naturales, Carpintería Naval, Bio-construcción.

Además, en abril de 2015, en La Capuera comenzó a funcionar un anexo del centro que dicta cursos para primer año del Ciclo Básico y, en breve, se ofrecerá una capacitación sobre bioconstrucción para habitantes de la localidad. Ambas propuestas surgen a partir de un relevamiento realizado por la Intendencia de Maldonado sobre las necesidades e intereses de los habitantes del lugar.

La Escuela de Alta Gastronomía de la Parada 12 con Gastronomía y Tecnicatura en Congreso y Eventos. El Instituto Técnico Tecnológico de la Construcción con Tecnicatura en Construcción y Certificación de saberes en disciplinas relacionadas a la construcción: sanitaria, electricidad, albañilería.

### b) Formación para el desarrollo en alianza con entidades nacionales

Desde el gobierno departamental se consideró prioritaria la formación para el desarrollo. Para avanzar en este tema se realizaron acuerdos con DINAPYME, del MIEM, y también con INEFOP, a los efectos de brindar capacitación a un importante número de empresarios y trabajadores del departamento, realizando una tarea de articulación entre la oferta y la demanda laboral.

# 7

## Mejora de las políticas redistributivas directas desde el Estado

46

No hay pleno desarrollo sin “espacio” local apropiado, sin ámbito territorial con potestades y capacidades institucionales adecuadas a las funciones crecientes que las ciudades tienen que desarrollar. La ampliación y superación del modelo tradicional de gestión local (administrador, proveedor de servicios públicos, ejecutor de obra pública), reclama instrumentos legales, administrativos y financieros, que sean efectivos y novedosos. Es así, que este gobierno departamental entendió como prioritario trabajar en estos dispositivos haciendo uso de las potestades que le atribuyen, por ejemplo, la Ley de Ordenamiento Territorial, la cual habilita a los gobiernos departamentales a generar instrumentos legales que obliguen a quienes realizan inversiones, a coparticipar y asumir responsabilidades en la mejora de la infraestructura urbana, junto a la inversión pública.

### • Contribución inmobiliaria y Reaforo Catastral

Un elemento central, a considerar para el logro de los objetivos de las políticas redistributivas, es el incremento de la contribución inmobiliaria por franjas, lo que permite asegurar que los sectores de altos ingresos -que más se benefician con las mejoras en infraestructura y en servicios, así como de la promoción del departamento como destino turístico- realicen un aporte mayor al que realizan los sectores más postergados. Por lo tanto, el aumento de la contribución inmobiliaria por franjas tuvo como objetivo explícito una mayor y mejor distribución de la riqueza.

Por otra parte, el ajuste de los aforos de la contribución inmobiliaria, progresivo y por franjas, fue el modo de actualizar a valores más cercanos a los del mercado inmobiliario la menor evolución que han tenido aquellos valores, actualizados solamente por IPC, respecto al gran crecimiento de los valores inmobiliarios, particularmente de algunas zonas.

Con la aprobación del Presupuesto quinquenal, por la Junta Departamental, se determinó que el aumento del aforo catastral estaría concentrado en aquellas zonas del departamento más favorecidas por la inversión pública y privada: Punta del Este, José Ignacio, La Barra, Manantiales y Punta Ballena; todas ellas son zonas de alto valor inmobiliario, en las que vive –solamente- el 10% de la población.

Los efectos sobre la población de esta redistribución en franjas, de la Contribución Inmobiliaria, se pueden sintetizar de la siguiente forma: para el 82,5% de la población no hubo aumento; para el 9,5% de la población, el incremento fue de entre un 2% y un 5%, y para el 8% de los habitantes, el aumento fue de entre el 10% y el 20%.

### • Recuperación de activos y mejora en la captación de recursos

La actividad regular y permanente en la recuperación de activos se ha realizado, en los últimos años, gracias al trabajo de un equipo integrado por personal jerárquico de la Dirección General de Hacienda en coordinación con dependencias de la Dirección General Jurídico Notarial. Se actualizó la información, se intimó el pago, y se decretó el inicio de acciones judiciales a los deudores mayores, por Contribución Inmobiliaria.

Por otra parte, en el ejercicio 2013, comenzó un Proyecto de Mejora de Gestión de Recuperación de Activos Tributarios, presentado por funcionarios de la División Tributos (que incluyó a funcionarios de la Dirección de Asuntos Legales y de la Dirección General, al amparo de lo establecido en las normas presupuestales vigentes sobre las Primas de Productividad y de Compromiso de Gestión), que consiste en la identificación de convenios atrasados, la notificación pertinente y el inicio del trámite de ejecución judicial, cuando corresponda. Con la aplicación del proyecto mencionado, esta actividad se ha realizado en forma mucho más ordenada y sistemática, alcanzando la recaudación total, la cifra de \$34.312.500, en los procesos ya culminados.

Así mismo, se recuperaron inmuebles que estaban en manos de particulares –en la mayoría de los casos sin ningún aporte a los municipios– por un total de más de 500.000 metros cuadrados. Esto implica, para el gobierno departamental, implementar criterios de justicia premiando a los buenos pagadores así como recuperar activos en desuso.

- **Retorno por Mayor Valor Agregado:**

El Decreto 3870/2010 creó la tasa de retorno por mayor valor agregado de la construcción, para que todos los proyectos que –eventualmente– obtengan beneficios adicionales, excediendo las reglamentaciones establecidas, vuelquen parte de tales beneficios para la realización de obras, que beneficien a la población del departamento.



# 8

## Promoción y defensa del desarrollo sustentable del territorio atendiendo la calidad de vida de la población

Desde la Dirección General de Higiene y Protección Ambiental se trabajó en la línea de un desarrollo sustentable, vinculando este tema al concepto de hábitat. El objetivo principal es la promoción del desarrollo territorial organizado, gestionando adecuadamente el espacio, buscando la integración en procura de justicia social y favoreciendo el equilibrio por medio del ofrecimiento de servicios de calidad, accesibles para la mayoría de la población.

### • Principales acciones

Entre las principales acciones se destacan la prestación de servicios de igual nivel y calidad, en todo el departamento:

- Parques emblemáticos (La Loma, ECFA, Indígena, Arboretum Lussich, Isla de Gorriti, Jaguel)
- Protección y recuperación de la faja costera
- Parques, plazas y espacios verdes
- Recolección de residuos
- Relleno sanitario y captación GEI, para producir energía eléctrica
- Cooperativas sociales y sindicales para barrido
- Limpieza de playas
- Papeleras urbanas
- Plantación de árboles y flores
- Servicios de recreación en verano
- Eliminación de puntos de acopio de ramas y escombros





- Gestión de vertederos de ramas y escombros
- Demandas atendidas
- Podas por barrios
- Servicios de Higiene y Bromatología, relativos a atención de demandas varias
- Relevamiento de comercios
- Programas de inocuidad de alimentos
- Tenencia responsable de mascotas
- Actuación de Laboratorio (control de alimentos, monitoreo de aguas, etc.)
- Incorporación de flota moderna: chipeadoras, minicargador, máquinas limpiaplaya, camiones, motobombas y barredoras.



Por otra parte, en mayo de 2015, en José Ignacio empezó a funcionar el programa Recolección Selectiva Contenerizada Domiciliaria, que es único en el país. Esta iniciativa, que se desarrolla junto a la empresa Ectecno y a la comisión de vecinos de José Ignacio, consiste en la instalación de 450 contenedores de 120 litros y de 60 contenedores de 240 litros, en los domicilios de los vecinos.

## • Resultados e indicadores

Se destacan los siguientes resultados:

- 97% del Departamento con recolección automatizada\*
- 4300 m de cercas captoras + pasarelas e ingresos a playas
- 8000 mts cercas captoras
- 333.327 toneladas de residuos recogidas y su disposición final
- Por medio de las cooperativas sociales y sindicales se crearon 123 puestos de trabajo; y, 120 más, con la limpieza de las playas.
- 14.977 árboles cortados
- 442.723 flores plantadas
- 96 licitaciones vinculadas a servicios de recreación, en verano
- 94 puntos de acopio eliminados, 15 habilitados, 50.213 viajes de camión con podas levantadas
- 7.685 demandas atendidas
- 2.221 podas realizadas en los barrios
- 28.000 demandas atendidas en servicios de higiene y bromatología
- 6.400 inspecciones realizadas
- 25.900 cursos impartidos
- 4.000 castraciones vinculadas a la tenencia responsable de mascotas
- 14.000 intervenciones de Laboratorio







## Inclusión Social Con Equidad

eje dos

El gobierno departamental lleva adelante las políticas de desarrollo con equidad, siendo la inclusión el principio rector.

La transformación de las ciudades, para hacerlas más inclusivas y justas, implica que sean capaces de integrar a más ciudadanos y ciudadanas que accedan a sus derechos, que asuman sus responsabilidades y que puedan participar de actividades sociales variadas. El concepto de inclusión implica generar condiciones de acceso, materiales y culturales, que sean diferenciadas para los distintos tipos de realidades que viven los seres humanos, de manera tal que puedan hacer uso, en la práctica, de los derechos de los que -constitucional y humanamente- son sujetos. El objetivo de las políticas de inclusión es -fundamentalmente- dar a todos los ciudadanos las mismas posibilidades en el desarrollo de su vida social, cultural y laboral.

En Uruguay, y particularmente en el Departamento de Maldonado, donde la migración interna es muy importante, la desigualdad tomó en épocas de crisis, formas concretas, y se ha materializado en miles de personas vulneradas en sus derechos, lo que trae como consecuencia que sean excluidos de los ámbitos de participación y toma de decisiones, e imposibilitados del ejercicio de la ciudadanía. A partir del año 2000, profundizándose en la crisis 2002-2003), y fue uno de los desafíos que asumió el primer gobierno del Frente Amplio, en Maldonado.

Según los últimos estudios, en Maldonado, en la última década han mejorado sustancialmente los índices que determinan la cantidad de ciudadanos que están en situación de pobreza, y también han mejorado significativamente los índices que muestran la relación de ingresos entre quienes ganan más y quienes ganan menos.

Cuando en el año 2005 comenzó el gobierno de Oscar de los Santos, el nivel de las desigualdades era muy fuerte y requería una acción enérgica desde el gobierno departamental, para revertir esa realidad y dar soluciones concretas.

Desde 2005, tanto a nivel nacional como a nivel departamental, se han realizado grandes esfuerzos por revertir esta situación de fuerte desigualdad y alta fragmentación social. La construcción de igualdad para una mayor inclusión social se ha entendido, desde el gobierno departamental, como la necesidad de crear políticas que respeten las diferencias y construyan un horizonte basado en la igualdad de oportunidades y derechos, para todos los habitantes del territorio.

En ese sentido, la intervención sobre las desigualdades económicas se centró -conjuntamente- en la erradicación de otro tipo de desigualdades que hacen a otras dimensiones de la identidad de las personas, porque las políticas sociales son herramientas fundamentales para que los procesos de exclusión social puedan ser revertidos, y para que trasciendan una visión -únicamente- asistencialista.

Por esta razón, las políticas de inclusión social fueron pensadas en función de los derechos fundamentales de los ciudadanos y las ciudadanas, para que promuevan y hagan realidad la construcción de ciudadanía y el "empoderamiento" (empoderar: hacer fuerte a un individuo o grupo social desfavorecido), y tengan como horizonte una nueva concepción del sistema de protección social. Esto implicó pensar políticas de carácter redistributivo, no sólo desde el punto de vista económico sino desde el punto de vista del acceso, de las oportunidades y de la democratización del poder.

Desde esa visión, se generaron acciones que apuntaron a promover los derechos esenciales para el acceso a las oportunidades laborales y educativas, a los bienes culturales, a una vida saludable, a la participación y al encuentro con otros; en definitiva, a la construcción de ciudadanía.

Los indicadores muestran el desempeño, en el departamento, en materia de reducción de la pobreza:

Tabla 3: Relación de datos de pobreza Uruguay y departamento de Maldonado (en %)

Año	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Uruguay	34	30,1	22,5	20,8	18,6	13,7	12,4	11,5
Maldonado	20,5	15,8	9,7	7,1	8	4,2	3,2	

Tal como concluyó un estudio, presentado por la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de la República (en 2010), sobre las tendencias recientes de la estructura social de algunas ciudades del país, Maldonado se caracteriza por un sostenido crecimiento económico, momentos de auge de la industria de la construcción y la zafralidad de la industria turística, masivos movimientos de la población desde otros departamentos en búsqueda de fuentes de trabajo, en algunos casos, y mejor calidad de vida, en otros, determinando una población en permanente expansión. Esto, como muestran los datos, ha impactado positivamente en la reducción de la población pobre, pero a la hora de analizar y desagregar los datos se observaron cambios en la estratificación social del departamento, con la segregación de la pobreza y de las clases bajas hacia la periferia de las ciudades, lo que se expresó, físicamente, en un territorio de grandes contrastes, desafiante a la hora de desarrollar la infraestructura, los servicios y también las políticas sociales.

En este sentido, las políticas concebidas para la inclusión social, se orientaron a la atención de una serie de realidades complejas, desde la atención a la emergencia social a las cuestiones de carácter más estructural y de largo aliento, tales como las “políticas promocionales” a través de: programas socioeducativos, de empleo y desarrollo de habilidades laborales, sociales y políticas; y políticas de discriminación positiva, que incluyen programas y proyectos que fomentan el ejercicio de derechos y la autoestima, comprendiendo los planes alimentarios.

Es muy importante destacar que -para su éxito- estas políticas sociales para la inclusión debían ser capaces de incorporar la equidad inter-generacional y la equidad de género, dentro de un marco de articulación entre instituciones, de transversalidad con otros objetivos que tienen en común la inclusión, y con la asignación de recursos específicos.

En este marco, las principales acciones son:

## 1 Promoción y reconocimiento de los mecanismos de participación ciudadana

- Promoción de la descentralización
- Apoyo a Comisiones y Organizaciones, para la obtención de su Personería Jurídica
- Encuentros de Agentes Comunitarios y Redes Sociales
- Desarrollo del cooperativismo

## 2 Políticas juveniles

- Fondo de garantía

## 3 Habitat, vivienda y soluciones habitacionales

- Modelos de gestión
- Unidad de asentamientos

## 4 Trabajo y Empleo

- Políticas de empleo
- Formación profesional / Capacitación
- Jornales solidarios

## 5 Calidad de vida y Salud

- Unidad de Salud
- Visión a futuro / Dificultades a superar en la gestión 2015
- División de políticas nutricionales
- Políticas de tratamiento de adicciones

## 6 Políticas diferenciales

## 7 Bienes y servicios culturales

- Dignificar el trabajo de los artistas del departamento
- El intercambio regional y local
- La cultura en asamblea: articulando con la sociedad civil

## 8 Políticas en el área de Deportes

## 9 Políticas de Higiene y ambientales

- Principales acciones
- Resultados e indicadores

# Promoción y reconocimiento de los mecanismos de participación ciudadana

# 1

La participación ciudadana se logra –esencialmente- promoviendo las actividades a nivel comunitario, haciendo que los ciudadanos y las ciudadanas puedan ocuparse de resolver los asuntos que son de interés directo de las localidades/barrio en donde viven, promoviendo el desarrollo y fortalecimiento de las organizaciones ya existentes, y motivando para la creación de nuevas organizaciones.

Desde el gobierno departamental se trabaja en distintos tipos de estímulos a la participación social, tanto en la creación, como en el desarrollo, asesoramiento y en el trabajo conjunto para resolver los problemas de su interés particular.

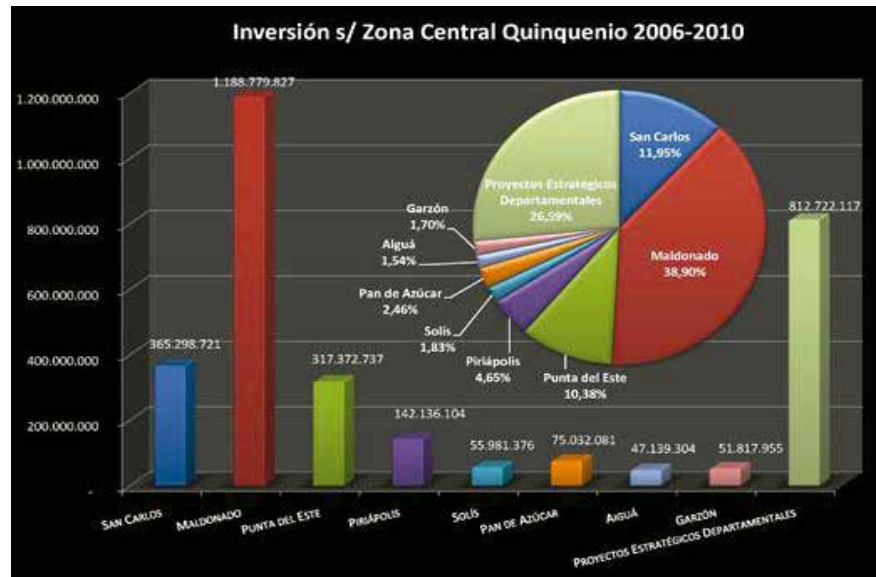
Consideramos pertinente destacar las siguientes estrategias:

- **Promoción de la descentralización**

En el marco del nuevo contexto legal, político-institucional, la administración de la Intendencia de Maldonado, ha definido a la descentralización y el fortalecimiento de la Participación Ciudadana como ejes centrales de su gestión. El proceso de descentralización y Participación Ciudadana se inicia en Maldonado en el período del 2005-2010.

Los principales antecedentes en la materia desde 2005-2009 fueron:

- Creación de la Unidad de Descentralización para el diseño y coordinación de políticas de Descentralización y Participación Ciudadana.
  - Constitución de las Juntas Locales del Departamento: Aiguá, Garzón, Pan de Azúcar, Piriápolis, Punta del Este y Solís, así como la integración de la Junta Autónoma y Electiva de San Carlos.
  - Creación de la Comisión Mixta de Descentralización como ámbito de debate, propuesta y diseño de un proyecto de Descentralización en el Departamento, de forma participativa.
  - Creación de las Oficinas Desconcentradas en las ciudades de Maldonado, Punta Ballena y Punta del Este, con el cometido de dar una respuesta eficaz y eficiente en las áreas de Higiene y Medio Ambiente, Obras y Talleres.
  - Diseño e implementación del Presupuesto Participativo en el Departamento, que contemplaron múltiples acciones de capacitación, reflexión e investigación en la materia.
  - Modificación presupuestal (Decreto N°3843/2008) que creó el Concejo Departamental de Turismo, el Concejo Departamental de Cultura y la Mesa Departamental de Jóvenes y Mesas Sociales.
  - Propuesta y aceptación de la municipalización, en un 100% del territorio departamental, con la creación de 8 municipios, incluyendo a la Ciudad de Maldonado.
  - Aprobación del Decreto N°3873/2010 en relación al funcionamiento de los Municipios.
- En este período la distribución presupuestal se dio de la siguiente forma:



En lo referente al proceso de descentralización, en Uruguay, Oscar de los Santos puntualizó que a partir de la reforma Constitucional de 1996, hace algunos años que se comenzó a trabajar, y afirmó que la descentralización no se concretaba, y que, los gobiernos departamentales que tenían como herramienta fundamental a las Juntas Locales, ni siquiera las integraban.

La creación de un Tercer Nivel de Gobierno, genera una institucionalidad que obliga al sistema a discutir (tanto al Estado Nacional como a los Gobiernos Departamentales); esa discusión de descentralización, ha estado presente en los últimos años de debate, en el que se ha planteado que no hay posibilidades de descentralizar si no se desconcentran también los recursos.

De los Santos afirmó que las leyes de descentralización municipal y de Ordenamiento Territorial y Desarrollo Sostenible, otorgaron una gran potencialidad a los territorios y a los gobiernos departamentales. Pero, por otro lado, existe una disparidad entre la distribución de ingresos y los territorios más pobres: hubo un proceso histórico de acumulación –sin equidad– que determinó y determina aún, desigualdad en el desarrollo y en las oportunidades de llegar a él.

Particularmente, en el caso de Maldonado, existió una decisión política del gobierno de distribuir con mayor equidad los recursos.

Actualmente, el Departamento de Maldonado tiene 8 Municipios que cubren todo el territorio departamental. Los criterios de distribución del último presupuesto, en los ocho municipios del departamento, tienen como base cuatro variables:

- a) la extensión del territorio;
- b) la cantidad de población;
- c) las necesidades básicas insatisfechas; y,
- d) la relación del gasto de inversión del departamento con el ingreso por turismo del municipio.

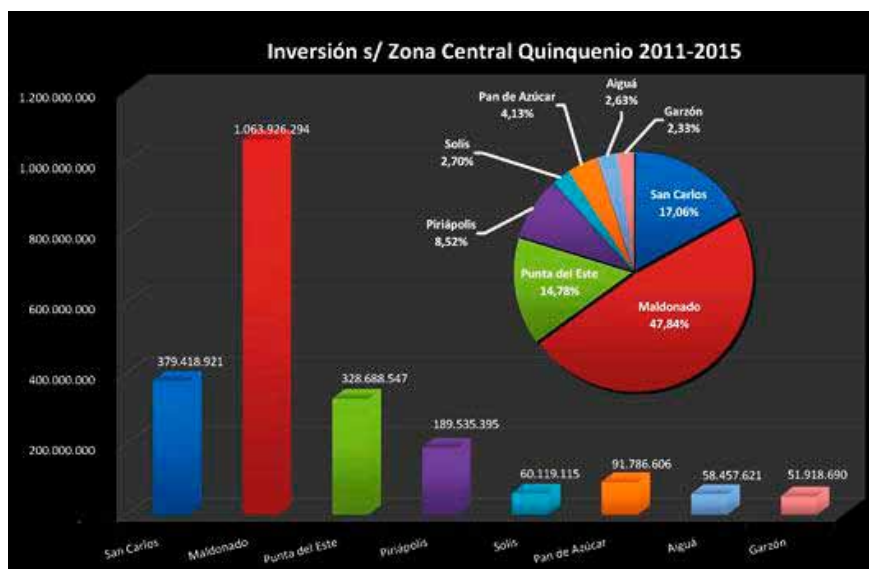
Tabla 4: Relación área-población en Municipios del departamento de Maldonado

Municipio	Área territorial	% de Maldonado	Población	% de Maldonado
Aiguá	1246 km <sup>2</sup>	26%	2.850 hab	1,73%
Garzón	719 km <sup>2</sup>	15%	528 hab.	0,32%
Piriápolis	192 km <sup>2</sup>	4%	12.800 hab.	7,78%
Solís Grande	240 km <sup>2</sup>	2 5%	3.800 hab	2,31%
Maldonado	192 km <sup>2</sup>	4,01%	96.760 hab.	58,83%
Pan de Azúcar	719 km <sup>2</sup>	15%	7.800 hab.	4,74%
San Carlos	1438 km <sup>2</sup>	30%	27.430 hab.	16,67%
Punta del Este	48 km <sup>2</sup>	2,08%	12.500 hab.	7,60%



En el segundo período de gobierno, se propuso –con respecto al anterior presupuesto- el incremento de recursos en obra pública, en servicios de calidad y cantidad, y en políticas sociales; este asciende a una cifra del orden de los 1.800 millones de pesos (casi 80 millones de dólares). También se incrementó, en unos 400 millones de pesos (más de 17 millones de dólares) lo destinado al funcionamiento en todo el territorio.

A continuación se representa gráficamente dicha distribución:



La redistribución presupuestal se concretó en un escenario en el que se puso en práctica el mecanismo de los presupuestos participativos -que implementaron los gobiernos locales-, y que a través de la participación ciudadana, permitió definir el orden de prioridades de los proyectos, en cada territorio. Los gastos de funcionamiento de los diferentes municipios -que incorporan buena parte de los servicios públicos- tuvieron como eje, el fortalecer a los gobiernos locales en el marco de la reestructura municipal, apuntando hacia una administración descentralizada y más eficiente. Eso se dio, en la práctica, aplicando políticas de compromiso de gestión, de capacitación del funcionariado, introduciendo la productividad, y el trabajo con el expediente electrónico.

Todo ello ha formado parte de la estrategia del modelo de descentralización, que implicó la transferencia de recursos y de competencias a ese nuevo nivel de gobierno.

- **Apoyo a Comisiones y Organizaciones, para la obtención de su Personería Jurídica**

Desde la Intendencia, a través de un Convenio con la Asociación de Escribanos, se brindó apoyo económico y técnico, a colectivos, para su organización y autogestión.

La Unidad de Descentralización ha llevado adelante un acompañamiento en la problematización de objetivos de organizaciones, de manera de enmarcar la demanda o la idea, en un proyecto organizacional sustentable y autónomo

Para ponerlo en práctica, se llevó adelante un relevamiento y análisis de las situaciones de los colectivos que se presentaron, la asignación de un/una profesional y el seguimiento del proceso de constitución.

Se realizó un Encuentro-Taller de las Organizaciones Sociales con los Escribanos/as adjudicados/as, la recepción de nuevas solicitudes y reuniones individuales de seguimiento con referentes de las organizaciones, lo que resultó en que se completaran 20 organizaciones a través del convenio.

- Encuentros de Agentes Comunitarios y Redes Sociales

Desde la Unidad de Descentralización se realizaron una serie de talleres, que capacitaron a la ciudadanía (integrantes de colectivos ya formados y en formación, así como nuevos referentes captados en procesos previos) en temas tales como: Desarrollo Local, Descentralización, Participación y Trabajo en Red, Liderazgo Comunitario, Planificación y Toma de Decisiones, Trabajo en Equipo y Comunicación, Cuidado en el Trabajo Comunitario, Estrategias de Negociación y Resolución de Conflictos.

Estos encuentros apuntaron a la generación de capital humano, realizando ensayos de “construir y crear participación” a través de una lógica de proyectos. Se puso en debate el por qué descentralizar, el para qué descentralizar, y se han acompañado procesos en los cuales organizaciones



sociales lograron trascender la demanda y pasar a la propuesta.

Resulta imprescindible además, hacer una relectura y actualización permanente de los espacios de participación que ya existen, readaptarlos y si amerita, crear nuevos. En este ejercicio hay que estudiar y revalorizar las peculiaridades de cada sociedad, de cada territorio, de cada grupo, y a partir de estas adaptar los modelos de participación.

En este sentido, se formuló un Programa Departamental de Voluntariado que permite generar proyectos e instancias de participación colectiva y acción social, más allá de organizaciones concretas. Uno de los objetivos fundamentales, de este programa, es formar y/o consolidar, replicadores jóvenes como agentes comunitarios y actores sociales locales.

De esta manera surgieron los proyectos de:

- Proyecto “Voluntariado juvenil” - Grupo GAME Mercocidades

Se seleccionaron 18 jóvenes de los diferentes Municipios de Maldonado, que ya estaban participando en instancias de desarrollo comunitario (mesas sociales, grupos culturales y artísticos, proyectos sociales en asentamientos) para participar de una invitación del gobierno de Porto Alegre, en apoyo a la infancia y la adolescencia, durante el Mundial Brasil 2014.

El grupo que se formó, para este proyecto, continuó trabajando todo el año y fue protagonista de la realización de dos encuentros de presentación de la experiencia en la IDM y dos talleres terri-



toriales con grupos de referencia juvenil: a) Incar de San Carlos (80 participantes); y, b) Gregorio Aznárez (30 participantes delegados de un grupo de 200 alumnos de UTU).

- Proyecto interinstitucional “En Maldonado Nos Cuidamos”:

Se trata de una intervención intra e interinstitucional hacia una “participación con sentido”, con el cometido de incidir en las políticas públicas de protección Integral.

Se planteó una Campaña de Verano, con fuerte énfasis en la Participación Ciudadana juvenil, concibiéndola como agentes de cambio y transformación social.

El proyecto implicó la articulación entre diferentes entidades: Intendencia Departamental (Juventud, Género, Adicciones, Políticas Sociales, Deportes, Turismo), INAU, CONAPEES, Junta Nacional de Drogas, INJU-MIDES, ONG Claves.

Se realizó con un total de 100 voluntarios participantes, provenientes de diferentes puntos del país, de Argentina y de Brasil, coordinado y dinamizado por un equipo interinstitucional, junto al grupo de voluntariado local.

La experiencia fue de gran impacto tanto para el proceso participativo como para el objetivo general de la campaña, la lucha contra la violencia intra-familiar y de género, la explotación sexual infantil y adolescente, y contra el uso abusivo de sustancias (alcohol y marihuana, específicamente).

- Desarrollo del cooperativismo

En la nueva Ordenanza de Automóviles con taxímetro se habilitó la postulación de cooperativas, como aspirantes a permisarios, y en la licitación de nuevos permisos, se concedieron 4 permisos a 2 cooperativas.



## El crecimiento demográfico del departamento

- Maldonado pasó de tener 140.192 habitantes a 164.300 en 2011, por lo cual ostenta la mayor tasa anual de crecimiento (2,19) en el período intercensal<sup>19</sup>. Esta situación lleva a considerar con especial atención la situación de los jóvenes ya que se da la particularidad de ser un departamento que presenta crecimiento de esa población.

- Fondo de Garantía<sup>20</sup>

La evolución del presupuesto asignado por la Intendencia Departamental de Maldonado, a las becas para estudiantes de instituciones públicas y privadas, ya fue presentado en el apartado “Política de Becas”

También se consideró, el otro elemento fundamental, para el mantenimiento del programa, que fue la creación y reglamentación del “Fondo de Garantía para Créditos Universitarios y Terciaris”, cuyo fin ha sido favorecer el acceso de la población al nivel terciario de educación, lo que se ha constituido en una experiencia inédita en el país, que reafirma la visión de la IDM de promover la formación superior, en la juventud del departamento.

Por último, cabe mencionar que se hizo también un gran esfuerzo -a través del acceso al transporte para estudiantes- para disminuir la deserción de los jóvenes de los centros de enseñanza, y como un estímulo al esfuerzo personal y también a los presupuestos familiares.



<sup>19</sup> Fuente: [www.ine.gub.uy](http://www.ine.gub.uy)

<sup>20</sup> Dirección General de Integración y Desarrollo Social – Unidad Coordinadora de Políticas Sociales. “Informe de gestión 2010-2014.”

# 3 Hábitat, vivienda y soluciones habitacionales

Este es uno de los temas centrales, a cargo de la Dirección General de Integración y Desarrollo Social, siendo la inclusión con equidad el principio rector de cada una de las políticas de esta dirección. El concepto de inclusión implica generar condiciones materiales y culturales de acceso, diferenciadas para los distintos tipos de realidades que viven los seres humanos, de manera tal que sean capaces de ejercer, en la práctica, los derechos de los que constitucionalmente y humanamente son sujetos. El esfuerzo debe ser hecho para hacer llegar los mismos servicios, con la misma calidad, paliando las inequidades geográficas

El mejoramiento del hábitat, contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de todos los hogares, pero es aún más importante en la promoción e inclusión de los hogares en situación de emergencia habitacional crítica.

Este gobierno, puso el énfasis, durante su gestión, en establecer estrategias y programas de vivienda, de regularizaciones de procesos de propiedad y de fomento de la autoconstrucción, en función de las necesidades de la población del departamento. Para ello, resultó esencial, continuar promoviendo el acceso a la vivienda de los sectores sociales más vulnerables, a través de programas que contemplaran las particularidades de los hogares monoparentales, de personas con algún tipo de discapacidad, de enfermos crónicos y de adultos mayores.

Del mismo modo, fue esencial contemplar, en los planes habitacionales, la demanda en materia de hábitat generada por la movilidad poblacional del departamento, producto de las nuevas estructuras familiares y de la zafalidad.

Una de las acciones más congruentes con las políticas de participación, ordenamiento territorial e inclusión, fue el promover el acceso a la tierra de grupos cooperativos; también, fue decisivo continuar con el realojo de los asentamientos, comenzando por los ubicados en las zonas inundables y en las áreas que eran estratégicas para proyectos de desarrollo comunal.

Por otra parte, toda política de hábitat y vivienda, debe tener en cuenta la necesidad de densificar las áreas urbanizadas, que ya cuentan con infraestructura, a través de distintos mecanismos, que el Gobierno Departamental ha utilizado, tales como el cambio de normativas y los programas de canasta de materiales.

Finalmente, como políticas complementarias, para sectores de niveles medios, los planes se centraron en la recuperación del "stock edilicio ocioso", a través de convenios con organismos nacionales como la ANV, el BHU y la DINAVI. Y, como en otros programas (como el de desarrollo turístico sustentable y desestacionalizado, y el de desarrollo de las energías renovables) se trabajó en la promoción de la asociación público – privada, para el desarrollo de planes habitacionales, que aumenten la oferta de vivienda para sectores de ingresos medios.

La Sub Dirección General de Vivienda, en conjunto con la Unidad Territorial de Vivienda, han llevado a cabo su gestión en función de objetivos simultáneos y paralelos.

A su vez, se crearon nuevas condiciones normativas para estimular la densificación habitacional, en el centro de Maldonado, tendientes a generar nuevos conceptos de utilización de la tierra.

- Modelos de gestión
- Administración Directa

a) Por el sistema de ayuda mutua, en la que los participantes del programa -con asistencia técnica- realizan la construcción. La IDM colabora además, suministrando materiales.



b) Por medio de la contratación de “Equipos de Mano de Obra” completos con prescindencia -total o parcial- del aporte de mano de obra participante.

- Autoconstrucción

a) Construcción de cimentación por parte de la IDM y construcción del resto con mano de obra participante, guiada por la Dirección Técnica y con el suministro de materiales por parte de la IDM.

- Construcción por Empresas

Adjudicación de obras mediante Licitación Pública de Programas de viviendas.

- Administración Delegada

a) En cooperación con la ANV (AGENCIA NACIONAL DE VIVIENDAS): delegación de los procesos previos, tanto de control de obra como de administración, mediante Convenio IDM-ANV.

b) FIDEICOMISO – AFISA: por medio de la creación de la figura del “Fideicomiso”, que administra la gestión de construcción de viviendas a través de un equipo consultor, designado por llamado público.

En resumen, y en el marco descrito, los resultados son un total de más de 700 viviendas entregadas; aproximadamente, 670 viviendas en construcción y más de 80 en proyecto, distribuidas en las ciudades de: Maldonado, San Carlos, Piriápolis, Pan de Azúcar, Las Flores, Aiguá y Garzón.

A estas, debe agregarse la gestión de mejora de las condiciones de habitabilidad de viviendas ya existentes, que ha alcanzado a la fecha a 450 familias.

De igual modo, por el convenio suscrito con FUCVAM y PVS, se ha dado solución habitacional a 500 familias, que han obtenido una solución para construir sus viviendas a través de Cooperativas de Ayuda Mutua, debido a la facilitación de la tierra, para su presentación en el MVOTMA. A través de la Unidad de Regularizaciones, durante el período de gestión, más de 500 familias firmaron el compromiso de compra-venta de sus viviendas; 30 vecinos firmaron contratos de arrendamiento; y, más de 100 familias cancelaron el precio (de ellos, aproximadamente 80 han escriturado la propiedad).

En lo relativo a la recuperación de inversiones, los ingresos por concepto de pago de cuotas han crecido constantemente: superaron los \$2.400.000 en 2010; crecieron prácticamente un 60% para llegar casi a los \$3.800.000 en 2011; y crecieron nuevamente, superando el 75%, para llegar a los \$6.700.000, en el año 2012.





Además, en el año 2013 solicitaron regularizar su situación de ocupación o de pagos, en concordancia con el Decreto 3817/06, un total de 224 vecinos, de los barrios: Cerro Pelado y Los Olivos. Desde que se inició el proceso de regularización, se han firmado más de 850 compromisos de compraventa; de ellos 52 corresponden a vecinos que cumplían las condiciones de regularización en el barrio Los Olivos. Por otra parte, un total de 200 vecinos han cancelado el precio y más de 100 de ellos ya han escriturado. Los ingresos totales, por concepto de pago de cuota de las viviendas de interés social, fue en el año 2013 del orden de los \$ 9.800.000 (aproximadamente, 426.000 dólares)

A modo de ejemplo, de un proceso exitoso, en junio de 2014, se culminó la regularización de las viviendas del Barrio Sur de San Carlos, por lo que los vecinos están próximos a firmar los compromisos de compra-venta.

Las políticas de vivienda y sus resultados se traslucen claramente dejando ver su real dimensión e importancia en la sociedad, cuando las vemos como parte de los ejes de gobierno. El hecho de llevar adelante los planes de regularización de la vivienda de interés social, planes que tienen por objeto asentar definitivamente a la población, hacerla que se “apropie” de su casa y de su barrio, son políticas que fortalecen la ciudadanía, haciendo que los ciudadanos sean y se sientan parte de la sociedad. Los posiciona como ciudadanos en igualdad de condiciones (no son ciudadanos de segunda clase), que tiene derechos que se hacen efectivos, porque pueden llegar a obtener su vivienda a valores accesibles y razonables. El ciudadano se asume como ciudadano, porque tiene derechos sin importar credo, raza, religión u opinión política. Los criterios son claros y se aplican objetivamente, y si se cumple con los requisitos que se establecen para todos, en los distintos planes, podrá entonces, integrando una cooperativa, participando de un sorteo, por ayuda mutua, por autoconstrucción o por cualquier modalidad pertinente, acceder a una solución habitacional, lo que constituye un concepto más amplio que el de vivienda.

Pero, también debe saber -ese ciudadano-, y en ese sentido se trabaja, que correlativamente a los derechos existen obligaciones y que debe cumplirlas; se les entrega una vivienda o se les permite regularizar una situación, pero ello no significa que el proceso terminó, porque el ejercicio de derechos conlleva la asunción de obligaciones, y estas son -entre otras- que el titular y su familia ocupen efectivamente la vivienda, la mantengan en buen estado, y cumplan con los pagos pactados y con la prohibición de venta o arrendamiento.

- Unidad de asentamientos

El trabajo se ha realizado, como ya se dijo anteriormente, desde una perspectiva de derechos, en el marco de la construcción de ciudadanía, basada en el reconocimiento de los derechos y la aceptación de las obligaciones, con el objetivo central de desarrollar un proceso de inclusión social. Para hacerlo bien, se deben tener en cuenta las desigualdades sociales, para crear las condiciones que permitan hacer efectivos los derechos económicos sociales, culturales y ambientales. En el caso de los asentamientos, se deben considerar además, los cambios y pérdidas de hábitats, las características culturales, demográficas, familiares y de redes sociales intrabarriales.

Dadas las historias de pérdidas, que en general arrastran consigo las familias asentadas, resulta



imprescindible proponer planes de trabajo sostenibles en el tiempo, como manera de minimizar los riesgos de deserción por cansancio o desestímulo para cualquier propuesta. Las estrategias de trabajo, durante la gestión, han sido:

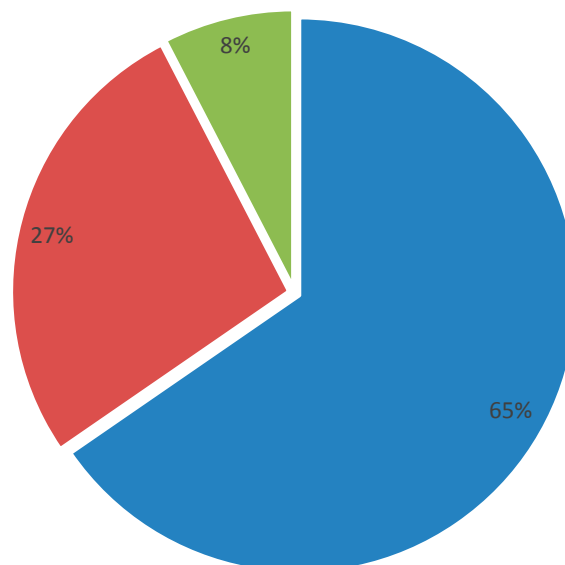
- Prevención y Control (en el caso de asentamientos históricos, precarios y en espacios públicos).
- Relocalización (viviendas transitorias) que se “justifica” por la situación de pobreza e indigencia.
- Regularización (en el lugar que ya ocupan), como en el caso de los asentamientos de: La Capuera, San Antonio IV y V.
- Realojos, con asignación de viviendas definitivas.
- Atención de la emergencia, de familias y personas en situación de calle debido a: incendios, temporales, evacuación, etc.

En todos estos procesos se procura la inclusión social, basada en: la incorporación de las familias a los planes de vivienda como protagonistas responsables de la construcción de los nuevos barrios; la articulación con los Planes Sociales, Nacionales y Departamentales; la inclusión en programas sustentables e integrales, que tiendan a revertir los procesos de fragmentación social; la reconversión laboral, a través de la formación de cooperativas sociales, y la realización de cursos y capacitaciones.

Todo esto, sumado a trabajos en red, con las Direcciones de la IDM encargadas de: Políticas Sociales, Deportes, Área de Juventud, Adicciones, Políticas Nutricionales, Salud y el Área Técnica y de Género.

La incorporación de las familias, en situación de vulnerabilidad al proceso de integración Social, se procesó -como todo proceso social- con aciertos y errores; sin embargo, debemos destacar que ha generado experiencias, aprendizajes y material de análisis que permiten evaluar y repensar estrategias de intervención desde el ámbito del Gobierno Departamental, en coordinación con el Gobierno Nacional.

Vivienda de interés Social



Ley N° 18.705



El departamento de Maldonado presentó un aumento -relativamente importante- de la tasa de actividad, si esta se considera a partir del año 2001, cuando se ubicaba en 63.2%, hasta el año 2013, cuando la actividad se ubicó en 66.3%. Este valor es superior al promedio nacional de actividad, para dicho año, que fue de 63.6%. Es destacable que este aumento porcentual debe ser leído considerando que en este período de tiempo (2001 - 2013) la población del departamento tuvo un importante crecimiento, por lo que, en números absolutos, la cantidad de personas que se encuentran en actividad es significativa. Aunque se debe resaltar que el valor más alto de la tasa se dio en el año 2011, cuando la actividad alcanzó 68.5% de la población mayor de 14 años, el desempeño positivo de la actividad -en los dos períodos de gobierno- refleja el aumento en la cantidad de población en edad de trabajar (mayores de 14 años) que sale al mercado laboral en busca de empleo o está trabajando (dicho de otro modo, es una medida de la cantidad de población que está inserta en la actividad económica).

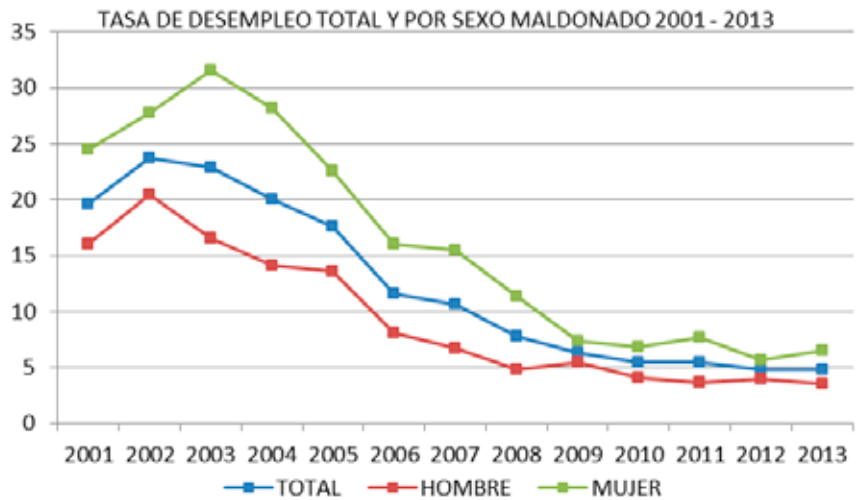
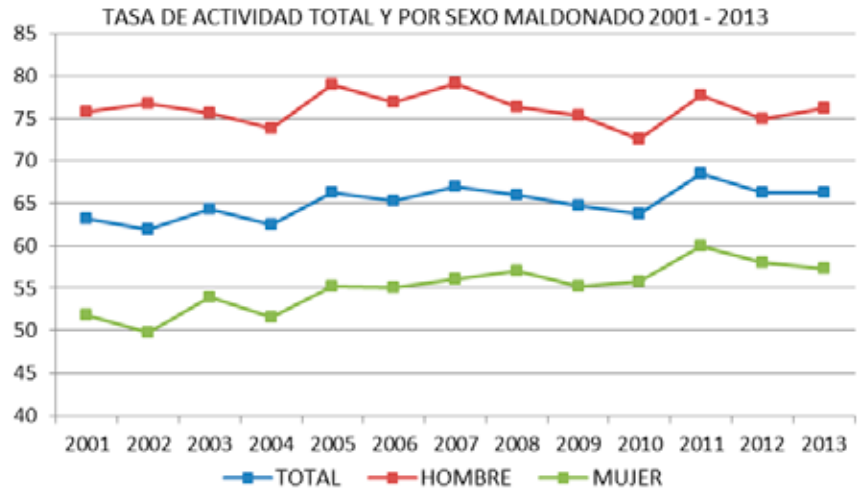
Por otra parte, en el año 2013, Maldonado junto con el departamento de Flores, presentaron las tasas de actividad más altas de todos los departamentos: 66,3% y 66,7% respectivamente. En cuanto a la actividad categorizada por género, también los valores de Maldonado son mayores a los nacionales; y, aunque se observa un incremento en los hombres, este es significativamente más importante en las mujeres: 0,30% y 10,62%, respectivamente. Esto permite afirmar que el incremento de la actividad en el departamento se dio -esencialmente- a través del aumento de la actividad de las mujeres.

Respecto a la tasa de empleo, se registra un comportamiento similar al de la tasa de actividad, creciendo hasta llegar al 63,1% en 2013 (los ocupados, en Maldonado, eran aproximadamente 87.000 personas); este valor también es superior al registro nacional, que tiene un promedio -en 2013- de 59,5%.

El incremento en el empleo refleja el aumento en la cantidad de población en edad de trabajar (como ya se mencionó, mayor de 14 años) que se encuentra -efectivamente- ocupada en el departamento. Respecto al período considerado, el aumento de la tasa de empleo de las mujeres es más del doble que el aumento registrado en los varones, ya que el incremento de la tasa de empleo masculina fue de 15,57%, mientras que para las mujeres este aumento fue de 37,1%.

Finalmente, los registros de la tasa de desempleo de Maldonado son mínimos y menores que los registros de desempleo nacionales, en el año 2013. Para el promedio de ese año, la tasa de desempleo departamental fue de 4,9%, mientras que el promedio de desempleo nacional se ubicó en un valor superior al 6,5%. Esto supone que en 2013 hubo en Maldonado -aproximadamente- 4.400 desempleados. En el plazo considerado, el descenso del desempleo es importante, ya que la tasa de desempleo era próxima al 20% (el desempleo total era 19,6: 24,5% para las mujeres y, algo menor, 16% para los varones).

Las variaciones descritas, en el período considerado, se muestran en los siguientes gráficos:



Por último, si nos centramos en los indicadores del mercado de trabajo, en los jóvenes (población comprendida entre los 14 y 29 años), se observa que si bien desde el año 2009 al año 2013 ha habido una mejora de estos indicadores, su desempeño se ubica muy por debajo de los indicadores laborales departamentales, para el total de población volcada al mercado de trabajo, del Departamento. La tasa de actividad en los jóvenes de 14 a 29 años, en promedio, para el año 2013, es de 58,96%. Este es un registro 7,34% por debajo del mismo indicador, si se considera toda la población activa del departamento (66,3%).

La diferencia también se aprecia en la tasa de empleo en los jóvenes, que se ubicó en 52,20%, y en la tasa de desempleo departamental, para los jóvenes, que se ubicó en 11,47%, porcentaje significativamente superior al 4,9% registrado para el resto de la población.

Se observa así, un fenómeno similar para todo el país, que indica que a pesar de que se destaca -en el presente- por tener una tasa de desempleo históricamente baja, el desempleo de los jóvenes es, según la OIT,<sup>22</sup> uno de los más altos de América Latina.

## • Políticas de empleo

El Área política de capacitación y empleo se constituyó en diciembre de 2006, por medio de un convenio entre la Intendencia Departamental de Maldonado –Dirección General de Integración y Desarrollo Social- y el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (Dirección Nacional de Empleo). Luego de la conformación se le asignaron personal e Instalaciones, por parte de la Intendencia, y capacitación y equipo informático, por parte del MTSS.

El Centro Público de Empleo tiene dos ejes principales de trabajo:

- Intermediación Laboral – con un registro de currículum vitae a tomar en cuenta para el encuentro de la oferta y la demanda laboral, que permitió crear una “Bolsa de Empleo” que tiene –a la fecha- varios miles de trabajadores inscriptos. Las inscripciones se realizan a través de una plataforma informática, que permite un filtro de los posibles postulantes, en el momento en el que se presenta una demanda laboral. Para constituir dicha demanda, se registran solamente las empresas formales, que manifiestan la necesidad de cubrir un cargo en su plantilla
- Emprendimientos Productivos – posee como principal actividad el desarrollo del Programa de Inversión Productiva, que tiene como cometido financiar -con un fondo departamental- herramientas y/o maquinarias, destinadas a aquellos emprendedores que se encuentren realizando una actividad productiva y necesiten inversión, para su crecimiento. Este programa posee la particularidad de que si el beneficiario no puede cumplir con las cuotas estipuladas, y manifiesta la dificultad y entrega el equipamiento, este puede ser reasignado a un nuevo proyecto. Hay siete emprendimientos funcionando en el Departamento, y para el año 2014, se postularon 10 más.



## • Formación Profesional / Capacitación

El Área de Políticas de Capacitación y Empleo tiene como base de sus formación la complementación del Programa CEPE (pasando este a ser uno de los servicios prestados), con una atención especial de los grupos más vulnerables de nuestras sociedad, que son quienes mayor dificultad poseen a la hora del acceso a un empleo digno.

Es un área que promueve el ingreso de los institutos educativos en el Registro Único de Entidades de Capacitación (RUEC). Este registro les permite participar de los Programas: PROJOVEN, PROCLADIS, PROIMUJER, TSD, etc., que financia el Instituto Nacional de Formación Profesional, luego de la presentación de propuestas y el aval del Comité Departamental de Empleo (Inte-

22 Lijtenstein, Sergio y Brunini, Álvaro. (Mayo 2011) "Diagnóstico sobre Empleo juvenil. Empleo y Educación: pilares para la construcción de la trayectoria laboral de los jóvenes". Unidad de Juventud (Observatorio Mercado de Trabajo); Dirección Nacional de Empleo del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.



grado por las Áreas Sindical, Empresarial y Gubernamental, tanto nacionales como departamentales).

A su vez, permite conocer la oferta educativa existente en el departamento de Maldonado, y brindar información sobre el interés “de capacitación” de la población y la disponibilidad de perfiles especializados, en el mercado laboral.

El CEPE posee también dos subprogramas: TSD y Objetivo Empleo (ambos programas, se ejecutan en colaboración con los funcionarios y técnicos, tanto del INEFOP como de la DINAE)



que apuntan, el primero, a la capacitación gratuita de los trabajadores que están en Seguro de Desempleo; y, el segundo, a la reinserción en el mercado laboral formal, mediante subsidios a las empresas en las que se dé el reingreso laboral de personas entre 18 y 65 años, que se encuentren en una situación socioeconómica y educativa desfavorable.

La población objetivo, se divide en los siguientes grupos:

- Discapacitados – población en desventaja significativa, en el mercado laboral, que es atendida en coordinación con el Área de Políticas Diferenciales y en articulación con otras áreas de la Intendencia.

Además, se realizaron intermediaciones laborales, contando con el apoyo y la articulación con el Área de Políticas Diferenciales en los rubros de: limpieza de playas y limpieza de espacios públicos, en el Hospital de Maldonado.

- Mayores de 40 años – con los que se realizaron “Talleres para mayores de 40 años”, enfocados hacia el autoempleo y/o el cooperativismo. En el caso de cumplir los requisitos, estas personas se derivan también al Programa Objetivo Empleo.
- Nivel Educativo – dirigido a personas con muy bajo nivel educativo (analfabetismo – primaria incompleta), que ven muy limitado el acceso al campo laboral o están limitados a la realización de tareas básicas (jardinería, limpieza, peón en la construcción), a los que se trata de apoyar con Programas Educativos Laborales que apuntan a fortalecer aptitudes, actitudes, conocimientos y otras habilidades, como la participación en el cooperativismo, de modo que puedan construir estrategias hacia la mejora laboral.
- Jóvenes – se realiza un trabajo coordinado con el Programa Pro-joven, que ha ejecutado varias capacitaciones con inversión laboral en el Departamento, considerando perfiles variados. La inscripción es –generalmente- masiva; son jóvenes entre los 18 y 29 años, con estudios de primaria y hasta secundaria completa.

Dentro de las tareas que se desarrollan se encuentra una fuerte articulación con sectores relacionados a los temas Sociales, Empleo y Educación, tanto a nivel Departamental como Nacional, sumado a la activa participación dentro del Comité Departamental de Empleo.

- Empresas - solicitan cargos a cubrir por los postulantes registrados en el Centro Público de Empleo. Dichas empresas cuentan con la posibilidad de realizar las entrevistas de preselección en nuestras oficinas, lo que implica planificar una agenda de convocatoria para que se presenten los interesados. Asimismo, pueden optar por otros mecanismos de convocatoria, que son pautados en el diálogo con las empresas (presentarse directamente con CV; convocar ellos a los postulantes mediante una entrevista telefónica previa; enviar CV vía Mail; etc.). Las postulaciones –considerando el total de las empresas con las que se





ha venido trabajando- generaron no menos de 400 cargos. La preselección supone presentar –generalmente- tres postulantes por cargo, lo que implica realizar un filtro, utilizando los criterios de selección manifestados (edad, experiencia, capacitación, etc.) y efectuar las llamadas telefónicas imprescindibles, hasta que se alcanza el número pautado de postulantes, interesados en la propuesta.

Para facilitar el contacto con las empresas se creó un mail exclusivo (empresascepe@gmail.com), en el que se intenta nuclear la mayoría de los procesos de intermediación. También se reciben los CV vía correo electrónico (actualmente hay –aproximadamente- 300 CV en este programa).

- **Jornales solidarios**

El programa “Jornales Solidarios” fue creado en el año 2002, como forma de paliar la crisis laboral que azotó al país.

Desde el año 2010, han participado del programa un total de 950 personas, quienes además de trabajar en las direcciones de Obras e Higiene Ambiental, y en el Municipio de Maldonado, han recibido capacitación en áreas como: Deberes y Derechos de los Ciudadanos, Seguridad Laboral, Oficios, Violencia Doméstica, y Género y Adiciones.

Estas decisiones se tomaron en conjunto con las Mesas Sociales del departamento, fijando como objetivo la inclusión de los jornaleros en ámbitos de estudio y de trabajo, donde pudieran sentirse en igualdad de condiciones con cualquier ciudadano.

El costo del programa, en el segundo período de gobierno del Sr. Intendente De los Santos, ha sido de \$23.073.750 (aproximadamente, novecientos mil dólares).



# 5 Calidad de vida y Salud

- Unidad de Salud

La Intendencia Departamental ha tenido, en los dos últimos períodos, como eje central de atención a la mejor calidad de vida de sus ciudadanos y ciudadanas, y al cuidado en el área de la salud, el objetivo de mejorar las prestaciones uniendo el esfuerzo del sector público y el sector privado; el fin fue y sigue siendo brindar una mejor y más digna asistencia.

Se ha realizado un Convenio con "SEMM-MAUTONE", para la complementación de servicios, que funciona aportando atención en las áreas de Medicina General, Pediatría y Ginecología (áreas de atención primaria de salud); este convenio no ha generado a la Intendencia Departamental ningún costo, por lo que se valora como muy positivo, y se propone extender otros convenios -con características similares- a policlínicas como la del Barrio Cerro Pelado, cuya remodelación está en su etapa final.

En esta misma línea de acción, de mejora en las prestaciones de salud, se inauguró una Policlínica en el Barrio Sarubbi; y se han hecho mejoras edilicias y de seguridad en la Policlínica de Maldonado Nuevo.

Para solucionar temas específicos, se han firmado convenios con las Instituciones Médicas, para que realicen el examen de aptitud médica, para obtener y renovar la libreta de conducir (en la categoría amateur); este convenio ya está vigente con "SEMM-MAUTONE" y con la "ASISTENCIAL MÉDICA DE MALDONADO" y cubre a todos los habitantes del departamento.

También se aumentó la cantidad de recursos humanos de ASSE que cumplen funciones en policlínicas; y se continuó trabajando para que ASSE cumpla con el convenio firmado en 2007, del reintegro del costo anual en medicación, que asciende -en la actualidad- a 2.5 millones de pesos uruguayos por año (aproximadamente, 100 mil dólares).

Se mantuvo, con las mismas características, el convenio con el Sindicato Médico del Uruguay, con la contratación de 60 horas semanales de atención médica.

Sin embargo, y a pesar del mantenimiento de todos estos convenios, se percibe un incremento en los costos en estos servicios, ya que, la apuesta por la calidad nos ha llevado a mejorar la



oferta de horarios de atención, y a un constante aumento en la productividad, que en el período que va desde 2009 a la fecha se incrementó en un 40%.

También se han reestructurado los recursos humanos en otras ciudades del Departamento, como es el caso de la Ciudad de San Carlos, donde los profesionales dependientes de la Intendencia brindan consulta en la Policlínica del Barrio Sur y en la Policlínica "Dr. Suárez".

Asimismo, el egreso de las dos primeras generaciones de médicos, formados en nuestro Departamento, por la Facultad de Medicina del CLAEH, ha generado una nueva oportunidad de establecer un convenio con dicha Facultad.

Además, el convenio firmado con la empresa de transportes COT, permite que en situaciones puntuales, usuarios que deban concurrir a Montevideo por cuestiones de salud, tratamientos médicos, etc., debidamente acreditados, puedan trasladarse sin costo. Estos fondos son administrados por esta Unidad de Coordinación, que desde el año 2010 a la fecha, ha abonado 3.864 pasajes, con un costo anual de \$ 642.320.

Asimismo, el beneficio de "Pase Libre", que está dirigido a personas con discapacidades permanentes, enfermedades crónicas o temporales y los acompañantes de los mismos, ha demandado una inversión -desde 2010 hasta la fecha- de \$ 9.428.300 (correspondientes a 31.400 pases libres).

También se realizaron convenios para mejorar la atención en el área de la salud bucal. El programa de odontología en las Escuelas, rurales y suburbanas, fue modificado para que a todos los odontólogos -una vez a la semana- les corresponda un lugar de atención, en algún punto del Departamento. Esta reorganización de recursos humanos, que facilitan la atención de los pobladores de todo el Departamento, se complementa con un convenio con el MIDES, y un laboratorio



odontológico, para la colocación de prótesis dentales.

En colaboración con la unidad de Políticas de Adicciones, se realizaron reformas en el "Centro de Adicciones El Jaguel", que incluye la cobertura sanitaria con un médico, enfermería, y ambulancia especializada con chofer, lo que ha generado un ahorro significativo.

Debido a que se ha constatado un aumento de las consultas en la población de los Barrios donde brindamos la atención primaria, cubriendo el 80 % de las demandas periféricas de Maldonado y San Carlos, ha resultado que, todas las Policlínicas estén -en la actualidad- trabajando al máximo de nuestra capacidad.

Las características de nuestro departamento, con un aumento constante de la población, implican que, sin el trabajo de nuestros equipos en los barrios, sería imposible que ASSE pudiera cubrir la demanda de los usuarios. Por lo expuesto, la IDM asumió el rol de ser -actualmente- el principal prestador público, en el primer nivel de atención, con el 80% de la asistencia en la ciudad de Maldonado.

Por esta razón, estamos trabajando continuamente para controlar el déficit de recursos humanos, y para evitar que se genere un atraso en el cumplimiento de obligaciones asumidas con los usuarios, así como dificultades para cumplir las metas establecidas por el MSP.

También preocupa a esta administración, el déficit de recursos humanos en el área administra-





tiva, lo que al sumarse a una infraestructura informática que es antigua e insuficiente, puede entretener la comunicación y la actualización de datos.

- División de “Políticas nutricionales”

En el período 2010 – 2014, se sirvieron más de 340.000 platos en los 4 comedores del Departamento, lo que generó un gasto de \$ 7.347.024 (aproximadamente, 300 mil dólares). En el balance de gastos se debe tener en cuenta que son reintegrados por INDA, de acuerdo al convenio existente con la Intendencia Departamental de Maldonado, 36.030 platos servidos en centros diurnos (\$ 2.683.272) y 56.628 platos servidos en refugios nocturnos (\$ 2.321.802), lo que sumado resulta en, aproximadamente, doscientos mil dólares.

En el rubro de alimentación a las familias, se entregaron 24.690 canastas de la IDM, correspon-



dientes al programa Adulto Mayor, por un valor de casi 10 millones de pesos (aproximadamente cuatrocientos mil dólares); también se entregaron 4.288 canastas, de la categoría “canastas por única vez”, a un costo de casi 700 mil pesos; 2.460 canastas correspondieron al programa de “ornales solidarios” por un valor de más de 900 mil pesos; y, finalmente, 18.562 canastas correspondientes a la categoría “Bono de leche”, que tuvieron un costo de \$ 1.422.320.



El total del rubro “canastas” fue superior a los 13 millones de pesos (algo más de quinientos mil dólares).

Además, se entregaron canastas de los programas del Instituto Nacional de Alimentación (INDA), 32.765 de Riesgo Nutricional Emergencia y Patronato y otras 8.155 para enfermos crónicos (PAEC).



A partir de mayo de 2012, los Centros Comunales de la Ciudad de Maldonado pasaron a ser gestionados por el Municipio. A partir de esa fecha, se continuaron realizando intervenciones en los Centros Comunales de Maldonado Nuevo y Villa Delia, donde funcionan comedores en convenio con INDA.

- **Políticas de tratamiento de adicciones**

Las actividades desarrolladas por el Área de Políticas de Adicciones, se han centrado en la realización de talleres de prevención, centros de escucha y centros de atención y tratamiento.

Los talleres de prevención y sensibilización sobre el uso de sustancias psicoactivas, se dictan en centros educativos, públicos y privados, para estudiantes de educación escolar y media, docentes y familias; y también, en los programas de jornales solidarios, y en los clubes deportivos de fútbol juvenil.

También se trabaja en empresas públicas y privadas, así como en talleres para jóvenes en situación de riesgo, en coordinación con ONG, en diferentes lugares del departamento.

Los talleres contribuyen a generar un espacio donde estos temas se puedan tratar, en centros formales e informales, involucrando a docentes, familiares o referentes; y han permitido abordar las adicciones a sustancias psicoactivas, de un modo que permitió generar un vínculo, que facilitó el diálogo franco, para trabajar con los mitos y las dudas que planteaban, en un espacio donde se puede obtener contención y continuar el trabajo con el referente del centro. De esta forma, se ha seguido la línea de la Junta Nacional de Drogas, con el objetivo de reducir daños y fomentar hábitos de vida saludables, con habilidades y actitudes para la vida.

Estos talleres, en los centros educativos, permitieron llegar a miles de alumnos, docentes y padres.



Los centros están ubicados en: la oficina de Adicciones (Campus de Maldonado), La Capuera, Cerro Pelado, Kennedy, Hipódromo y Pan de Azúcar. También funcionan tres grupos de rescate, denominados "Grupos R" en: Hospital de Maldonado y en las policlínica Sarubbi y del barrio Sur de San Carlos. Estos grupos están integrados por equipos multidisciplinarios y orientan a los usuarios acerca de los pasos a seguir para comenzar un tratamiento, ya sea con internación o ambulatorio.

Se ha logrado una coordinación eficiente con otras Áreas de la Intendencia, y otros organismos del Estado, en el entendido que es una problemática multicausal, y que -muchas veces- la adicción es un emergente, lo que determina que deba hacerse un abordaje integral del tema.

Además, la IDM colabora con el Centro "El Jagüel": un centro que mantiene un grupo de 30 camas. La colaboración consiste en el pago de los gastos físicos, el mantenimiento del lugar, la provisión de alimentos no perecederos y de artículos de limpieza, el mantenimiento de un vehículo y del combustible necesario, dos talleristas, el pago a una cooperativa de limpieza, y cupos en los jornales solidarios para los usuarios que realizan tareas en el vivero (que la Intendencia apoya con materiales y personal).

Para realizar todas estas actividades y mantener la colaboración, la IDM tiene convenios con:

- La “Junta Departamental de Drogas” - se lograron varios objetivos, entre los que se destacan la creación de una red departamental de atención en drogas y el Centro de Tratamiento del Jagüel. Actualmente, participa como integrante de la JDD en todas las reuniones y se asiste a los encuentros que se realizan en todo el país.
- ONG Luna Nueva (Instituto Costa Duarte) - es un convenio tripartito entre la IDM, ADEOM y la ONG Luna Nueva, relacionado con la prevención en el ámbito laboral, y de protección para aquellos funcionarios que se encuentran padeciendo un problema de adicción.
- Fundación Manantiales - se lograron 10 becas totales, para el tratamiento en la fundación Manantiales, a cambio de publicidad. Cada beca tiene un valor mensual de \$ 26.000.
- Esalcu (Beraca) - se colabora con dicha ONG, de diversas formas: provisión de alimentos, pasajes y el comodato de 3 de sus hogares. Actualmente, esta ONG tiene internados a 120 jóvenes en 9 hogares, en el Departamento de Maldonado, siendo algunos solventados por ellos mismos y otros por convenios con los Municipios, como ocurre en San Carlos y Piriápolis.
- Savia - se han realizado 3 convenios con Savia a través de la Junta Nacional de Drogas; estos han permitido trabajar en programas de prevención, en conjunto con los Hermanos Lammenais, con Beraca, y actualmente, fortaleciendo el Proyecto del Vivero del Centro del Jagüel.

# 6

## Políticas diferenciales

Las políticas diferenciales, de discriminación positiva, son constitutivas de derechos efectivos, derechos a los que se puede acceder. En virtud de que las personas que tienen algún tipo de discapacidad o que están en alguna etapa vital que implica limitaciones, en el ejercicio efectivo de esos derechos, tienen mayor dificultad para acceder a ellos, la Intendencia Departamental de Maldonado ha trabajado en colaboración con una serie de instituciones que agrupan a los ciudadanos y ciudadanas que requieren una atención especial y especializada.

En esta línea se trabajó con más de 25 organizaciones, ubicadas en Maldonado (a modo de ejemplo: Crecer con futuro; Centro Libra; Centro de Equinoterapia; Escuela especial N° 79; Escuela para niños con discapacidad auditiva N° 84; y Centro de Rehabilitación física de Maldonado, entre otros). También se ha trabajado con organizaciones de las ciudades de San Carlos (4)<sup>23</sup>, de la ciudad de Pan de Azúcar (2)<sup>24</sup>, y de Piriápolis (4).<sup>25</sup>

Con las instituciones antes mencionadas, se realizaron actividades múltiples y variadas, participando el personal de oficina, en coordinación con otros organismos a nivel nacional y departamental, así como con actores privados. Podemos destacar: charlas, actividades de sensibilización y concientización, elaboración y ejecución de proyectos, actividades recreativas, muestras, capacitaciones, actividades deportivas y culturales, entre otras.

A la organización de las actividades y la orientación de las mismas, debemos añadir las reuniones en comisiones (Comisión Departamental Honoraria de la Discapacidad; Congreso de Intendentes; Patronato del psicópata; Mesa interinstitucional del adulto mayor –BPS/MIDES/MSP/IDM-; Comisión de control y seguimiento del Cerema –IDM/Junta Departamental/Asociación Civil-).

En suma, el Área de Políticas Diferenciales amplió su capacidad de funcionamiento debido a que ha incorporado personal profesional, para el diseño de estrategias e implementación de acciones. Se han formalizado los procedimientos para acceder a cada uno de los programas y se valoran positivamente los espacios de participación, los cuales son dinámicos y propositivos, generando múltiples acciones que son ejecutadas mayoritariamente, desde el área de Políticas Diferenciales.

Se ha trabajado y se continúa trabajando con la sociedad civil organizada, intentando potenciar cada una de las áreas, a través no sólo del apoyo económico, sino también, a través de la elaboración de proyectos, en la logística y en la difusión.



23 Centro de atención a personas con Alzheimer; Hogar Ginés Cairo Medina; Institución de apoyo al lisiado; y, Grupo de apoyo a personas con capacidades diferentes, de la Ciudad de San Carlos.

24 Asociación de Jubilados y Pensionistas de Pan de Azúcar; y, Hogar de Ancianos, de la Ciudad de Pan de Azúcar.

25 Centro de Equinoterapia "Sueños Reales"; Unidos para crecer; Mandalas; y, Acridu de la Ciudad de Piriápolis.

# 7

## Bienes y servicios culturales

Durante estos casi diez años, la cultura ha sido una herramienta de integración e inclusión social; ha sido y es parte de la construcción de un Maldonado más humano y “convivable”, más solidario y más fraterno, abierto a sus visitantes y a quienes lo construyen, a sus identidades, tradiciones y pertenencias.

Este período se caracterizó por la ampliación y el fortalecimiento del ejercicio de los derechos culturales, lo que se expresó en acciones para la democratización del acceso a los bienes y servicios culturales; esta democratización “de la cultura” fue una de las claves de la gestión del gobierno departamental.

Los siguientes son los conceptos que sintetizan el conjunto de programas e iniciativas realizadas, a partir del 8 de julio de 2005:

- 1 Democratizar el acceso a bienes y servicios culturales.
- 2 Incorporar la oferta cultural a la “Agenda Turística” del departamento.
- 3 Fortalecer al departamento de Maldonado como polo de desarrollo cultural.

El punto de partida fue la elaboración del documento “Repertorio Maldonado – La distribución social de la belleza”, que resumió las principales líneas de acción, y fue el producto resultante de más de cinco años de trabajo de los actores culturales del departamento, unido a la experiencia de gestión existente en el país.

De las líneas de acción generales se desprendieron algunos objetivos específicos, entre los que se destacan:

- Situar a la cultura, y a los problemas de la cultura, como parte de una agenda departamental que la involucren como factor de integración social y construcción de ciudadanía.
- Ampliar los escenarios y territorios de la acción cultural a todo el departamento, en especial a aquellos sitios más alejados de los centros urbanos.
- Prestar especial atención a la dimensión económica del trabajo cultural, y por lo tanto, visualizar a la cultura -junto al Turismo- como actividades económicas muy importantes para Maldonado, y generar acciones que impliquen la presencia de la cultura local en la “Agenda Turística”.
- Promover la dignificación y profesionalización del trabajo en el sector cultural, aplicando siempre una relación basada en las normas laborales (en términos contractuales), transitando hacia el pleno cumplimiento -en el departamento- de la Ley N° 18.384 (Estatuto del artista y oficios conexos).
- Reformular las políticas educativas, dependientes de la Dirección, procurando transitar hacia una Escuela de Arte integralmente conceptualizada, que supere el panorama preexistente, el que implicaba solo una suma de cursos, sin mayor coordinación pedagógica ni formulación de objetivos comunes.
- Generar una programación de calidad.
- Fortalecer las identidades locales y nacionales, y a la vez poner en valor el patrimonio histórico-cultural de Maldonado.

La democratización del acceso a los bienes y servicios culturales propone:

a) entender la agenda cultural como una herramienta al servicio de la inclusión e integración social;

b) dotar a los equipos, de las centralidades existentes, de una programación planificada, que asegure contenidos y forme parte de la construcción de audiencias;

c) entender, en ese marco, que la descentralización es clave para la concreción de una agenda que esté, realmente, al alcance de todos los ciudadanos, que habitan en el departamento;

d) abarcar, con acciones culturales, todos los barrios y localidades del departamento, e incorporar la oferta cultural a la "Agenda Turística", dado que Maldonado tiene como principal actividad el Turismo, y que, en el contexto nacional, Punta del Este es la plaza que tiene mayor participación en materia de ingresos en ese sector.

Sumar la oferta cultural a la "Agenda Turística", supuso plantearse el objetivo de situar a Maldonado como un Polo de Desarrollo Cultural, objetivo que -entre otras cosas- supone una contribución a la necesaria ampliación de la temporada, objetivo que todo el sector turístico del departamento comparte.

Para ello, se delinearon los siguientes objetivos específicos:

1 Profesionalizar la gestión de los eventos existentes y sumar otros, en especial en baja temporada (marzo - diciembre);

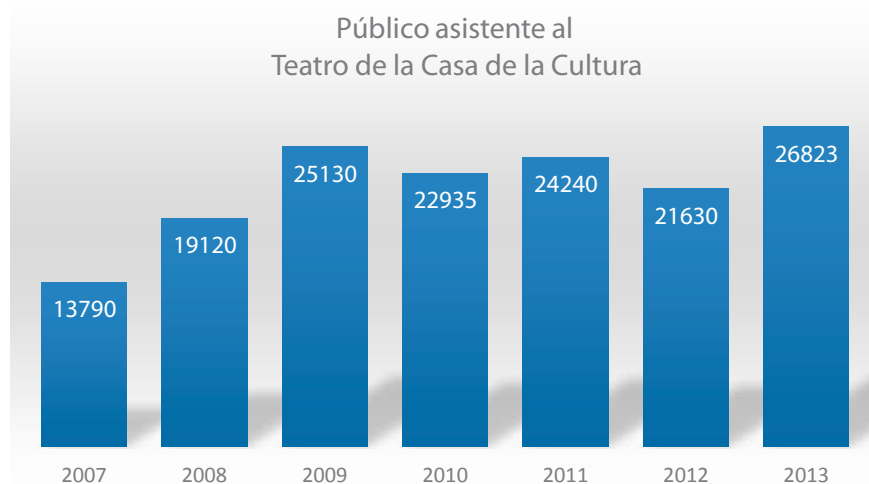
2 Incorporar la presencia de artistas locales y nacionales a las carteleras, para dar valor al circuito de salas públicas, de Maldonado;

3 Hacer una apuesta fuerte, a la "construcción" de público;

4 Promover la integración de "la agenda de eventos", a la promoción turística internacional. Esta estrategia dio resultados positivos que apuntan al objetivo deseado de democratizar la cultura.

A través de unos 400 cursos, la Intendencia brinda una variada oferta en el área cultural para habitantes de todo el departamento. En total, más de 6900 personas toman clases en distintas disciplinas artísticas.

Se destacó, el creciente aumento del público asistente a las actividades de la Casa de la Cultura, de la Ciudad de Maldonado, como muestra el gráfico, a continuación:



- Dignificar el trabajo de los artistas del departamento

La política cultural del gobierno departamental ha tenido como destinatarios a los ciudadanos. No obstante ello, se planteó como objetivo considerar al trabajo artístico como tal, en concordancia con la ley N° 18.384

En ese marco se firmó un convenio con las gremiales SUA y SOMDEM, que expresa la voluntad de la Intendencia de Maldonado, en cuanto a avanzar en la plena aplicación de la ya citada ley 18.384.

- El intercambio regional y local

Durante el período comprendido entre 2005 y 2014, la Dirección General de Cultura, de la Intendencia de Maldonado, fue protagonista activa, en el ámbito del relacionamiento internacional, regional y nacional. Uno de los resultados de estas acciones es que, desde el año 2008, Maldonado integra la Unidad Temática de Cultura de la Red de Mercociudades.

Por ello, en el año 2013, en la reunión anual de Porto Alegre, se aprobó la integración de Maldonado como Subcoordinadora de la Unidad Temática; y en el año 2009 (16 al 18 de setiembre), Maldonado fue sede de una de las reuniones anuales de la red, bajo el lema "Construyendo ciudadanía cultural". Además, Maldonado fue nuevamente sede de la reunión de dicha unidad, bajo la consigna "La cultura como herramienta de construcción ciudadana", durante la segunda reunión anual, entre el 27 y el 29 de agosto de 2014. Y, en paralelo, se realizó un "Seminario Internacional", destinado a discutir los temas de la descentralización y los derechos culturales, con invitados de Argentina, Brasil y de nuestro país.



- La cultura en asamblea: articulando con la sociedad civil

Un capítulo especial merece el consignar que una de las claves del trabajo, desde la Dirección General de Cultura, ha sido el permanente tendido de puentes y el diálogo con los actores culturales.

Los actores culturales son y han sido, en este período, parte constitutiva del diseño de las políticas en el sector. A modo de ejemplo, se citan los ámbitos asesores, ya conformados:

- En el área de Educación, la comisión de Educación y Arte dependiente de la Dirección de Educación del MEC, que fue tomada como asesora para la redacción de las bases de los llamados al cuerpo docente, en el tramo 2005-2006. Luego, ha continuado operando como asesora permanente de la gestión en esa área.
- En la gestión de eventos, con modalidades diferentes: el Carnaval, el Festival Internacional de Cine de Punta del Este, la Feria del Libro, el Encuentro de Escrituras, Punta Rock y Dulce Corazón del Canto, han tenido todas comisiones asesoras en su etapa de diseño, ejecución y evaluación. En la mayoría de los casos reseñados se trata de ámbitos consultivos, definidos por resoluciones expresas del señor Intendente, y sus decisiones son –efectivamente– tomadas en cuenta, para la gestión.

- En el área del Patrimonio, la conformación de la Comisión Departamental de Patrimonio, ha generado más experiencias de alcance singular, como la llamada “Comisión de túneles” (Patrimonio construido subterráneo), que en el primer período se encargó de asesorar y efectuar el seguimiento respecto a la existencia de construcciones subterráneas, de la época colonial, en el centro de la ciudad de Maldonado.
- Se concibió el “Consejo Departamental de la Cultura”, como ámbito asesor y consultivo de la Dirección de Cultura, cuyos objetivos son: “asesorar a la Dirección General de Cultura y a los demás órganos del gobierno municipal a propósito de las políticas culturales” e “integrar los ámbitos de coordinación regional y nacional que con los demás Consejos Departamentales y organismos de índole similar se propongan y acuerden”, así como “evaluar y producir un informe anual a propósito de las políticas culturales desarrolladas por la Intendencia”.

Este consejo está integrado por artistas y gestores culturales, representantes de los municipios y de las asociaciones o personas jurídicas vinculadas a la producción cultural. Actualmente, el Consejo funciona en forma mensual, y se trabaja en conjunto para potenciar su funcionamiento y el cumplimiento de los objetivos establecidos en el decreto de creación.

En otro orden, la Intendencia de Maldonado destinó 32 millones de pesos, entre 2013 y 2015, para recuperar el teatro Unión de San Carlos; además elaboró un proyecto de gestión.

Los trabajos consistieron en la recuperación de la sala principal y el hall de ingreso, la renovación de la instalación eléctrica y la iluminación, la reparación de las butacas y la construcción de salidas de emergencia.

Para llevar adelante esta reforma, a mediados de 2013, el gobierno departamental celebró un convenio con la Sociedad Unión de San Carlos



# 8

## Políticas en el área de Deportes

80

Esta gestión departamental concibió al deporte como un eje de trabajo, en tanto este apunta a promover la salud de la población así como a ser una línea de trabajo de promoción de la inclusión social, arraigo territorial y promoción de valores de convivencia.

El trabajo, en este sentido, requiere de articulación con otras áreas, por lo cual, se ha realizado en colaboración con las áreas de Cultura, Políticas de Acción Social, Políticas Diferenciales y Acción comunitaria.

Realizando una breve síntesis se pueden destacar las siguientes acciones:

**1** Visitas permanentes a los centros deportivos municipales, polideportivos y comunales, por parte del encargado de la Unidad de Gestión de Políticas Docentes, acompañado de los Coordinadores de área; en esta etapa se comenzó la elaboración progresiva de Proyectos de Centro.

**2** Construcción descentralizadora de infraestructuras deportivas; se construyeron espacios deportivos abiertos y cerrados:

- Complejo Víctor González Fares (Cerro Pelado): gimnasio y piscina cubierta. En este centro se realizan más de 18 actividades con docentes municipales, del ISEF y de otras organizaciones, con una atención semanal que alcanza a más de 2.300 usuarios. Al finalizar el año 2013, el complejo contaba con 5 docentes, 2 auxiliares de limpieza, un guardia de seguridad por turno y 2 funcionarios administrativos, y la nominación de un coordinador docente.
- Complejo San Martín: construcción del gimnasio cerrado.
- Complejo de Aiguá: restauración y reforma del gimnasio y piscina.
- Piscina en Piriápolis: esta pileta, al igual que la de Cerro Pelado, es accesible para personas con discapacidad.
- Construcción de canchas de multideporte (marcado de canchas, tableros de básquetbol y arcos de fútbol) en La Capuera, Nueva Esperanza, Barrio Hipódromo, Maldonado Nuevo, Barrio San Antonio y Pueblo Obrero (zona Oeste).

**3** Trabajo con los Coordinadores de Área, a fin de reestructurar su funcionamiento, dividiendo responsabilidades en bloques de trabajo administrativo, en cada centro; otro, de responsabilidades inherentes al área que corresponde a cada uno, y un nuevo bloque de trabajo, ligado a la coordinación de “actividades macro”, vinculadas a su área.

**4** Revisión, corrección e impulso del “Programa de Centros de Atención Infantil de Verano”, coordinado con “Políticas Educativas” de la Dirección de Desarrollo e Integración Social, la Dirección de Cultura, Inspección Departamental de Primaria y esta unidad; la Dirección General de Deportes, aportó 26 profesores y entrenadores. Como saldo de lo realizado en el año 2012, quedó una nueva estructura programática, con una forma ordenada de evaluación y manejo de horas.



5 Se recuperó el “Programa de Playas Deportivas”, instalándose algunos elementos como: arcos, soportes para voleibol y gasebos para sombra; se designó un docente en horario matutino, complementándose por acuerdo, el horario vespertino con docentes del Ministerio de Turismo y Deporte.

El objetivo es incrementar la atención a mayor cantidad de usuarios en actividades deportivas, fuera de los centros -y fundamentalmente- ofrecer instancias de práctica deportiva a los turistas. Se atendió un promedio diario de 150 personas, entre niños y adultos, en cada playa, por lo que se consideró necesario implementar un programa más amplio, incrementar su difusión y comenzarlo en el mes de diciembre. El costo estimado es de 20 mil pesos en material deportivo, para un plan de 2 meses por año.

6 Evaluación del “Programa de Enseñanza de la Natación 2012”, con la finalidad de instaurarlo como Programa Departamental, en todas las piscinas del departamento. Como resultado se llegó por consenso a la decisión de aplicarlo con dos variantes: una para San Carlos y otra para Pan de Azúcar. El objetivo es insertar -progresivamente- un programa de enseñanza que permita una mayor atención de usuarios, con plazos definidos para la concreción del aprendizaje de técnicas básicas de natación.

El programa posibilita la atención de 1.600 niños, más de 380 adolescentes y 320 adultos, aumentando la cantidad de usuarios en el orden de un 14%. Por esta razón, se plantea como estrategia a futuro, implantar un programa definitivo, en todas las piletas de la Dirección General de Deportes.

7 Se instalaron 7 programas centrados en la atención de usuarios de medio riesgo, realizados en los distintos centros, donde se percibieron carencias en la atención de franjas como la adolescencia y los adultos mayores; se realizaron actividades formativas, como la gimnasia básica para escolares (sobre todo para los niños que vienen solo a las clases de natación), incrementándose los horarios y el número de docentes. El objetivo central es incrementar -también- los horarios de atención a adultos y adolescentes.

En este programa se atienden diariamente 200 niños, en clases de gimnasia formativa, 150 adolescentes y 150 adultos. Se considera necesario incrementar la cantidad de alumnos en estas franjas, aproximadamente, en un 15%.

Conjuntamente, con la “Unidad de Eventos y Promoción deportiva”, acordamos la realización de un Programa de carreras denominado “ENTRENA TU CORAZÓN”, distribuido en 10 fechas, las cuales cubren un espectro, muy variado, de zonas del departamento. Las actividades se realizan con una separación en categorías, para posibilitar la participación en distancias acordes a la edad (también se permite la caminata). En 2013, se consolidó el cronometraje electrónico y se extendió el programa “10 K, entrena tu corazón” en la región, en los departamentos de Rocha, Treinta y Tres y Lavalleja (este torneo es “rankeable” y en él participan casi 700 corredores por



fecha). En su 5a. edición participaron más de 8.000 personas.

Se culminó el desarrollo de una parte del Programa “Ciudad Saludable”, a través de una licitación por patrocinio, en la que un oferente subvenciona -a cambio de espacios publicitarios- la adquisición, colocación y mantenimiento de 27 estaciones saludables (gimnasios al aire libre), en todos los municipios del departamento. El objetivo a lograr es la atención de usuarios fuera de los centros deportivos, en un contexto de autogestión. El programa ha sido exitoso, computándose más de 50 personas por hora, en cada estación saludable, y un uso anual de más de 52 mil usuarios

El programa Playa Accesible, que se implementa cada verano desde 2007, permite a las personas con discapacidad y a los adultos mayores llegar hasta la playa, hacer actividades beneficiosas para su salud, entretenerse y compartir una merienda.

La iniciativa apuesta a que las personas que asisten tengan un espacio en la playa para realizar actividades recreativas, deportivas y de integración social, orientadas por docentes de educación física. El servicio es brindado por una decena de docentes y el promedio de asistentes, por día, es de unas cien personas.

Para el funcionamiento del programa, la Intendencia de Maldonado proporciona docentes, ma-



teriales, aparatos y juegos de mesa; además de un vehículo accesible que va a buscar a las personas que no pueden llegar por sus propios medios. Y suministra protector solar para todos, gazebos, agua y una merienda.

Actualmente, 23 mil personas acceden a la propuesta deportiva de la IDM, que está a cargo de más de un centenar de docentes.

#### 8 Inclusión de Maldonado en grandes eventos internacionales:

- Tres años consecutivos de participación en el Torneo Súper 4, de la Liga Uruguaya de Básquetbol.
- Torneos sudamericanos y pre-olímpico de Basquetbol y Fútbol profesional, clasificatorios a los Juegos Olímpicos, Panamericanos y Mundiales.
- Apoyo al torneo sudamericano de atletismo “Darwin Piñeyrua”, en su 4a. edición, en Cedomcar - San Carlos.
- Defensa del título Mundial de Boxeo Internacional.
- Carreras de calle organizadas por la Intendencia: 5a. edición de la San Fernando y la Doble San Antonio.
- Colaboración directa con el “Seven a Side” de Rugby.
- Colaboración con el Fútbol de las Estrellas.
- Encuentro internacional de personas con discapacidad “Campeones de la Vida” y participación de delegación de Maldonado en las Olimpiadas Especiales.
- Torneos Internacionales de Natación, Atletismo, Gimnasia Artística, Karate y otras artes marciales.



- Emisión por pantalla gigante de partidos de fútbol: Copa Libertadores y Eliminatorias para Mundial de Fútbol.
- Exhibición de Gimnasia Artística Danesa y Circo Ruso, en el Gimnasio del Campus.
- Patín sobre hielo en el Gimnasio del Campus.

El Estadio Domingo Burgueño Miguel fue la sede Maldonado del Torneo Sudamericano Masculino de Fútbol Sub 20, que se disputó entre el 15 y el 23 de enero de 2015. En el evento se midieron las selecciones de Brasil, Colombia, Chile, Venezuela y Uruguay. La Intendencia de Maldonado modificó la infraestructura del estadio en función de las exigencias de la FIFA y CONMEBOL. La Intendencia Departamental organizó, junto a la asociación civil Crecer con Futuro y la escuela de golf argentina Heme Aquí, el Torneo Internacional de Golf para Personas con Discapacidad Intelectual, que tuvo lugar entre el 25 y 27 de abril de 2015 en el Club del Lago y en el Campus de Maldonado.

9 A nivel organizativo, se elaboró documentación anexa, que acompaña al Plan estratégico de la Dirección General de Deportes:

- Reglamentación sobre el uso de las Instalaciones Deportivas.
- Programa de Asistencia a Deportistas Becarios.
- Reglamento Interno Docente.
- Reglamento de Funcionamiento de los Salones Multiuso Deportivos.
- Protocolos para el trabajo de la empresa de seguridad.





También se trabajó con los Guardavidas que asisten en las piscinas, con la finalidad de acordar una serie de pautas de funcionamiento, ampliando el cometido de su función -fundamentalmente- en un vínculo más estrecho con los docentes que imparten las clases, para lo que se redactó un manual de descripción de tareas. Se completó la propuesta, incluyendo -aproximadamente- 20 guardavidas en piscinas del departamento.

**10** A nivel de gestión, se organizó una serie de actividades, coordinadas con organismos estatales que desarrollan políticas similares a las de esta Dirección, esencialmente desde la Unidad de Actividades Comunitarias:

- Cruz Roja Maldonado - cursos de Primeros auxilios y manejo de los Desfibriladores portátiles.
- Instituto Superior de Educación Física (UDELAR) - se comenzó a trabajar en un Programa de Pasantías, ahora denominado de Becarios, coordinado entre ambas instituciones, para jerarquizarlo y promocionarlo. El objetivo es incrementar la cantidad de docentes, para el establecimiento de nuevos programas comunitarios, extendiéndolo -por ejemplo- a los barrios (San Martín, Kennedy, San Antonio, y Asentamiento Benedetti y Los Eucaliptos)
- Federaciones deportivas - se mantiene un convenio con la Federación Uruguaya de Gimnasia, para que la misma utilice las instalaciones municipales, para la realización de sus actividades de capacitación y programa de competencias. Se logró disminuir los costos de la participación de nuestros gimnastas en el calendario anual de competencias y dar más utilidad a una instalación específica y de primer nivel, en el país.
- Se reajustaron todos los horarios de actividades en los Centros Deportivos Comunitarios (Comunales, Salones Multiusos y polideportivos).
- Se realizaron 6 cursos de capacitación para Funcionarios no Docentes, de todos los centros, a los cuales concurrieron -un promedio- de 30 funcionarios de los diversos centros deportivos, con temáticas ligadas a: calidad de atención al usuario; usuarios con discapacidad; primeros auxilios y emergencias básicas deportivas; atención a usuarios con síndrome de Down.
- Se realizaron cursos de capacitación para Docentes sobre: desarrollo coordinativo en edades infantiles (disertante: Mario Di Santo); taller de sexología para la educación a través de actividades deportivas; y, taller de evaluación de la condición física, en adultos.

En síntesis, esta gestión se encontró con un departamento que crece día a día en población, viviendas, suministros de servicios, inquietudes y reclamos de la gente, lo que hace que el área comunitaria tenga una dinámica de participación y recepción constante.

En lo que respecta al deporte se intenta llegar, con actividades deportivas, a todos los lugares que van creciendo y que necesitan -en forma imperiosa- tener actividades e infraestructuras que puedan ser utilizadas en forma comunitaria. La infraestructura existente, si bien está en su mayoría en buenas condiciones, debe ser mejorada, lo que permitiría realizar actividades



en distintos horarios, con más comodidades para los participantes y con mayor seguridad. Esta área ha tratado de llegar a muchos barrios, involucrándose no solo en la parte deportiva, sino también teniendo activa participación en las actividades de los Municipios y de las Alcaldías y Comisiones barriales, grupos de apoyo, entidades de beneficencia, Policía Comunitaria, centros de estudios, clubes de barrios, ONG, y Oficinas Descentralizadas de las Zona Oeste y Este del Departamento.

Esta integración en la red social, donde se nuclean representantes de diferentes instituciones, permitió acercarse más a las necesidades de la gente, principalmente en la parte deportiva. Se está logrando mediante las actividades realizadas, no sólo la participación de las personas de un barrio, sino también el intercambio deportivo cultural entre diferentes barrios del Departamento, y de otros Departamentos, con actividades de alto contenido social en las que la gente participa, se integra y disfruta.



# 9

## Políticas de higiene y ambientales

Desde la Dirección de Higiene y Protección ambiental se trabajó en la búsqueda de políticas, en el territorio, que abarquen dimensiones sociales, ambientales, económicas y culturales democratizando el acceso de la población a su uso pleno.

Los objetivos planteados fueron: fomentar el empleo de calidad y el incremento en los ingresos de las familias más vulnerables, y fomentar y coordinar los esfuerzos privados para la generación de inversiones, que dinamicen el territorio departamental y generen empleo.

### Principales acciones

- Proyectos de clasificación de residuos, que involucra a 15 clasificadoras, con todos los derechos laborales, sueldo y ganancia del producido.
- Otros 15 clasificadores, aún no formalizados, que ganan un sustento digno por comercializar residuos voluminosos.
- Asegurar salarios, derechos laborales y sindicales en licitaciones.
- Inclusión en licitaciones de playa de personas con capacidades diferentes.
- Asegurar porcentajes, en ventas en servicios de verano.

86



- Convenio con FUECI y Cooperativas sociales, para el mantenimiento de espacios verdes.
- Proyecto de mejora de calidad de vida de los pescadores artesanales
- “Integración de la Laguna de Garzón al SNAP y realización de actividades de fomento para lograr el estatus de área protegida para el Humedal Salino del Arroyo
- Elaboración de la Evaluación Ambiental estratégica del Plan de la Aglomeración Central con UGT.
- Proyecto de limpieza de baldíos con personas privadas de libertad.



## Resultados e indicadores

- 600 toneladas recuperadas de papel/cartón por año.
- 100 toneladas recuperadas de plástico/nylon por año.
- 123 puestos de trabajo creados en convenio con cooperativas sociales, para el mantenimiento de espacios verdes.
- Determinación de áreas de razonabilidad para extracción de arena.
- Fiscalización e inventario de 37 emprendimientos extractivos (Decreto 3921/13).
- 138 limpiezas en terrenos, hechas por 13 personas privadas de libertad.









## Transformación Democrática Del Estado

eje tres

El tercer eje definido, se centra en la transformación democrática del Estado. Su objetivo es transformar el aparato estatal en una estructura participativa, al servicio de la ciudadanía, desarrollando la descentralización y la participación en el marco de la modernización de la gestión. El fin es, en síntesis, un Estado: más cercano, más transparente, más moderno, igualitario, productivo, eficiente y solidario.

Desde el año 2005, esta gestión departamental apuntó a que la transformación Democrática del Estado sea la base de un desarrollo que cree condiciones que beneficien a toda la sociedad. El Estado contribuye de este modo a resolver las desigualdades sociales (clase, género, edad y territorio) con una presencia activa, en áreas de la economía, que le permiten desarrollar sus funciones de articulación y regulación.

Esta concepción del Estado supone un Estado que conduce, controla y garantiza un programa de crecimiento, de distribución de la riqueza, y una mejor calidad democrática, como consecuencia de una mayor inclusión social.

La transformación democrática del Estado, como un conjunto de reformas iniciada en 2005, planteó objetivos, contenidos y una metodología de naturaleza distinta, a la de las reformas implementadas en el pasado. Esta transformación propone un Estado funcional al desarrollo económico, activo en términos de justicia social y comprometido con el cumplimiento de metas de gestión, así como con la transparencia en la información y la eficiencia en el uso de sus recursos. La transformación propuesta se sustenta en cuatro grandes pilares:

## 1 Descentralización efectiva

## 2 Participación ciudadana

- Profundizar la participación democrática en temas vinculados a higiene y protección ambiental
- Nuevas Centralidades

## 3 Modernización de la gestión

- Incorporación de herramientas informáticas y tecnológicas
- Gestión humana
- Acciones a resaltar en materia de "Administración Documental"
- Acciones en materia de normativa e información jurídica

## 4 Defensa de la propiedad y los activos de la Intendencia

- Morosidad, recuperación y registro de activos

En síntesis, se trata de transformar para descentralizar, democratizar y gestionar mejor, consolidando un proceso departamental en consonancia con la propuesta nacional.

# Descentralización efectiva

# 1

En el marco del nuevo contexto legal, político-institucional, la administración de la Intendencia de Maldonado, ha definido a la descentralización y el fortalecimiento de la Participación Ciudadana como ejes centrales de su gestión. El proceso de descentralización y Participación Ciudadana se inicia en Maldonado, en el período 2005-2010.

Los principales antecedentes en la materia entre 2005 y 2009 fueron:

- Creación de la Unidad de Descentralización, para el diseño y coordinación de políticas de Descentralización y Participación Ciudadana.
- Constitución de las Juntas Locales del Departamento: Aiguá, Garzón, Pan de Azúcar, Piriápolis y Solís.
- Creación de la Comisión Mixta de Descentralización, como ámbito de debate, propuesta y diseño de un proyecto de Descentralización, con énfasis en la participación.
- Creación de las Oficinas Desconcentradas en las ciudades de Maldonado, Punta Ballena y Punta del Este, con el cometido de dar una respuesta eficaz y eficiente, en las áreas de Higiene y Medio Ambiente, Obras y Talleres.
- Diseño e implementación del Presupuesto Participativo en el Departamento que incluyeron múltiples acciones de capacitación, reflexión e investigación en la materia.
- Modificación presupuestal (Decreto N°3843/2008) que creó el Concejo Departamental de Turismo, el Concejo Departamental de Cultura y la Mesa Departamental de Jóvenes y Mesas Sociales.
- Propuesta y aceptación de la municipalización, en un 100%, con la creación de 8 municipios, incluida la capital del Departamento.
- Aprobación del Decreto N°3873/2010 en relación al funcionamiento de los Municipios.

Este Decreto complementó en la normativa departamental disposiciones que la ley no precisaba:

- respecto a Presupuestos Municipales, Rendiciones de Cuentas y Modificaciones Presupuestales
- respecto a Recaudación, gastos, pagos e información financiera
- respecto a la gestión y control de la recaudación de los Municipios
- respecto a la información de la gestión económica y financiera de los Municipios

De este modo se traducía una decidida voluntad política de instrumentar en normas departamentales la ley de descentralización, y particularmente, de efectivizar en normas de carácter presupuestal los enunciados de la ley, estableciendo el lugar claro del tercer nivel de gobierno como parte integral de la estructura presupuestal departamental.

- Instrumentación de la Descentralización en el Presupuesto Quinquenal 2011-2015

Entre los desafíos y tareas que supuso la elaboración del Presupuesto Quinquenal 2011-2015 figuraban en forma destacada los relacionados con la descentralización y la participación ciudadana:

- a) la elevación de los mecanismos de participación ensayados en la experiencia anterior;
- b) la potenciación del papel de los Municipios como articuladores de la participación política y ciudadana;
- c) la instrumentación de la nueva ley municipal en las condiciones de Maldonado, poniendo en práctica el papel de los municipios como ordenadores de gastos y pagos, con el objetivo de conseguir mejor eficiencia;
- d) la elevación de los niveles de información respecto al gasto en el territorio y con relación a las áreas de competencia de cada Dirección General;
- e) la integración ordenada de las múltiples visiones del presupuesto y su ejecución: la tradicional por rubros de Funcionamiento y proyectos de Inversiones, la del gasto en el territorio, la del gasto por área o Dirección General, la división por Programas ya sea de Municipios o Direcciones Generales.

Fue así que los Programas de Funcionamiento se presentaron estructurados en 21 programas que corresponden 13 a cada una de las direcciones generales y 8 a cada uno de los municipios, y se realizaron las asignaciones presupuestales de acuerdo a las siguientes pautas:

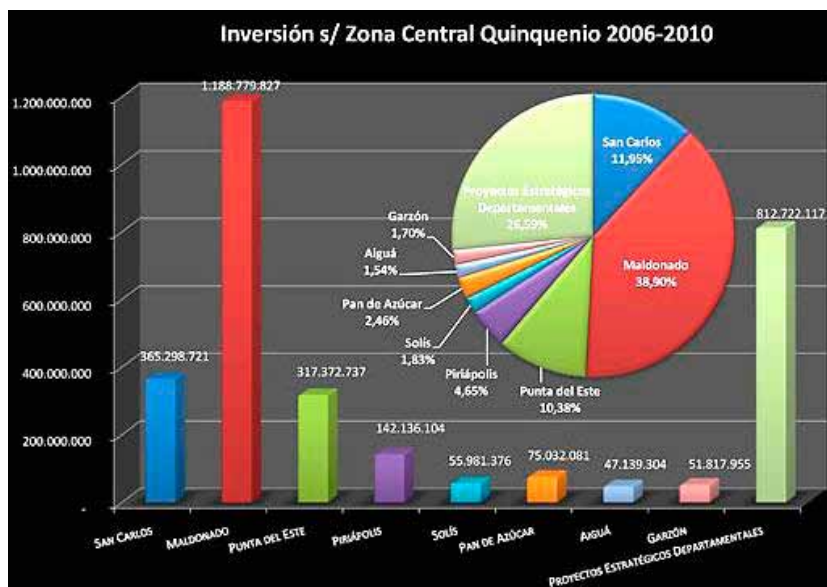
- a) para el rubro 0, según el cálculo sobre la dotación personal asignado al 31 de octubre de 2010;
- b) para el resto de los rubros de funcionamiento según el importe actualizado del promedio de los gastos de los años 2009-2010;
- c) para los Municipios de Maldonado y Punta del Este, que no tenían historia de gasto registrado y que estaban en proceso de crecimiento se asignaron partidas menores para fortalecer posteriormente por la vía de la trasposición de asignaciones desde las direcciones generales que traspasaran servicios y competencias.

Los programas de Inversión se presentaron detallados a nivel de proyecto (alrededor de 450 en el quinquenio) y con una triple clasificación: área (o dirección general), subprograma (dentro de cada área o dirección, y territorio (8 municipios y una zona central o estratégica que abarcó un conjunto de obras de impacto en todo el departamento) y las asignaciones se realizaron de acuerdo a los siguientes criterios:

- a) las asignaciones de rubro se realizaron a nivel de cada subprograma de dirección o área (entre 38 y 40 programas de 9 direcciones en cada año del quinquenio);
- b) los proyectos y sus asignaciones se acordaron entre las direcciones generales y los municipios en el proceso previo a la remisión del mensaje presupuestal a la Junta Departamental y se sintetizan en las cifras del siguiente cuadro:

Dirección	Aigüá	Central	Garzón	Maldonado	Pan de Azúcar	Piriápolis	Punta del Este	San Carlos	Solís	Total general
Cultura	932.956		429.552	7.608.634	267.495	6.933.553	17.792.276	29.723.745	2.427.655	66.115.865
Deportes	2.086.500		1.033.500	65.253.123	7.699.185	975.000		24.667.500		101.714.808
Hig y Prot. Ambiental	7.415.850		592.410	34.207.095	5.514.210	4.893.525	19.574.685	29.846.310	4.590.300	106.634.385
Int. y Des Social	1.111.500	1.212.900.016	1.950.000	15.892.500	390.000	3.997.500		29.335.274	2.340.000	1.267.916.790
Obras y Talleres	32.671.091	674.700.000	31.117.889	515.998.326	55.807.650	74.639.250	109.741.008	191.727.006	34.787.748	1.721.189.970
Plan Urbano	4.501.082	101.205.000	13.459.040	319.129.122		14.323.368	61.192.498	127.777.298	46.294.822	690.314.498
Turismo	4.972.500	323.700.000					15.600.000		975.000	345.247.500
Pro Secretaría	3.186.642		2.230.649	51.974.595	5.204.848	9.028.818	13.808.781	17.951.415	3.186.642	106.572.390
Secretaría general	70.200		49.140	1.137.240	114.660	198.900	304.200	395.460	70.200	2.340.000
Asuntos legales		5.850.000								5.850.000
Planificación	1.509.300		1.056.510	52.725.660	2.465.190	27.676.350	24.090.300	9.477.390	9.309.300	128.310.000
Total general	58.457.621	2.318.355.016	51.918.690	1.063.926.294	91.786.606	189.535.395	328.688.547	379.418.921	60.119.115	4.542.206.205

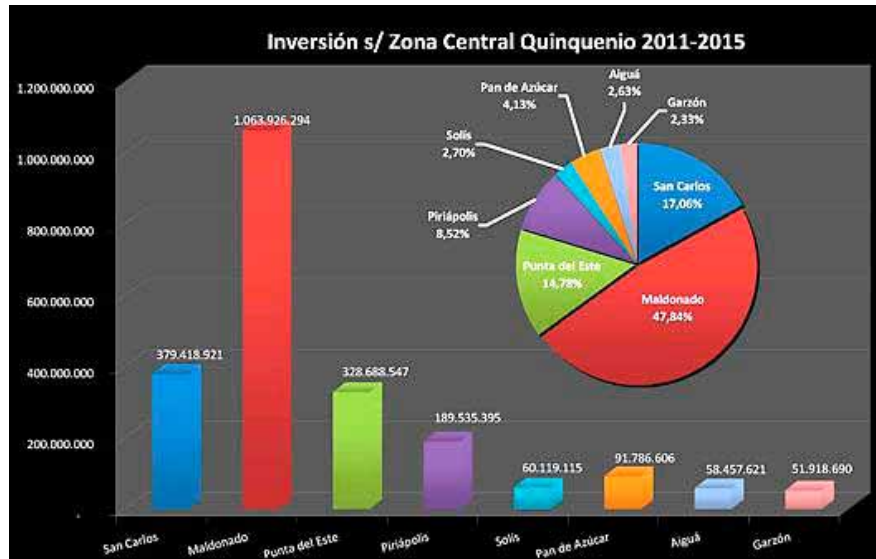
En este período la distribución de la inversión presupuestal se dio de la siguiente forma:



Los criterios de distribución del último presupuesto (2011-2015), en los ocho municipios del departamento, tienen como base cuatro variables: a) la extensión del territorio; b) la cantidad de población; c) las necesidades básicas insatisfechas; y, d) la relación del PBI del departamento con el ingreso por turismo, del municipio.

En el segundo período de gobierno, se propuso el incremento de recursos -con respecto al anterior presupuesto- en obra pública, en servicios de calidad y cantidad, y en políticas sociales, el que asciende a una cifra del orden de los 1.800 millones de pesos (casi 75 millones de dólares). Y también se incrementó en unos 400 millones de pesos (más de 15 millones de dólares) lo destinado al funcionamiento en todo el territorio.

A continuación se muestra gráficamente, dicha distribución:



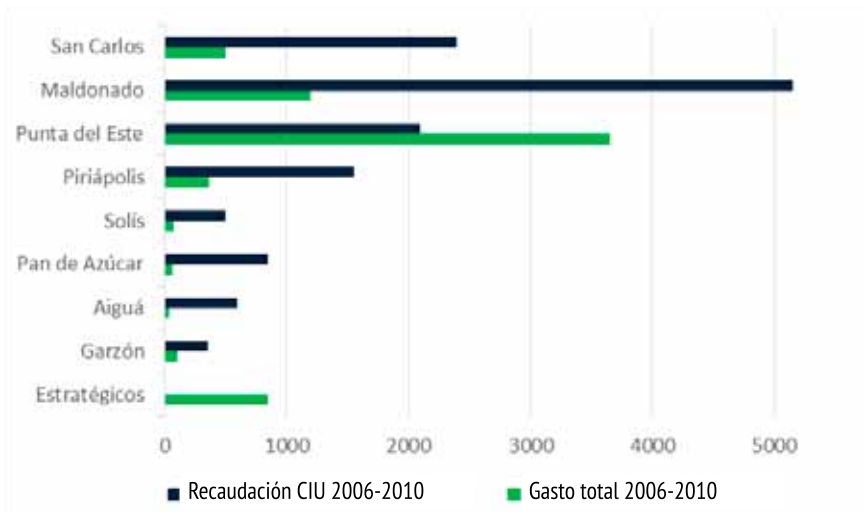
En paralelo, se puso en práctica el instrumento de los presupuestos participativos -que implementaron los gobiernos locales-, y que a través de la participación ciudadana, permitieron definir el orden de prioridades de los proyectos, en cada territorio. Los gastos de funcionamiento de los diferentes municipios -que incorporan buena parte de los servicios públicos- tuvo como eje el fortalecer a los gobiernos locales, en el marco de la reestructura municipal, apuntando hacia una administración descentralizada y más eficiente. Eso se da, en la práctica posible, aplicando políticas de compromiso de gestión, de capacitación del funcionariado, introduciendo la productividad y trabajando con el expediente electrónico.

Todo ello ha formado parte de la estrategia del modelo de descentralización, que implicó la transferencia de recursos y de competencias, a ese nuevo nivel de gobierno.

Son múltiples las estrategias que se aplicaron para el lograr estos objetivos; entre ellas se pueden destacar:

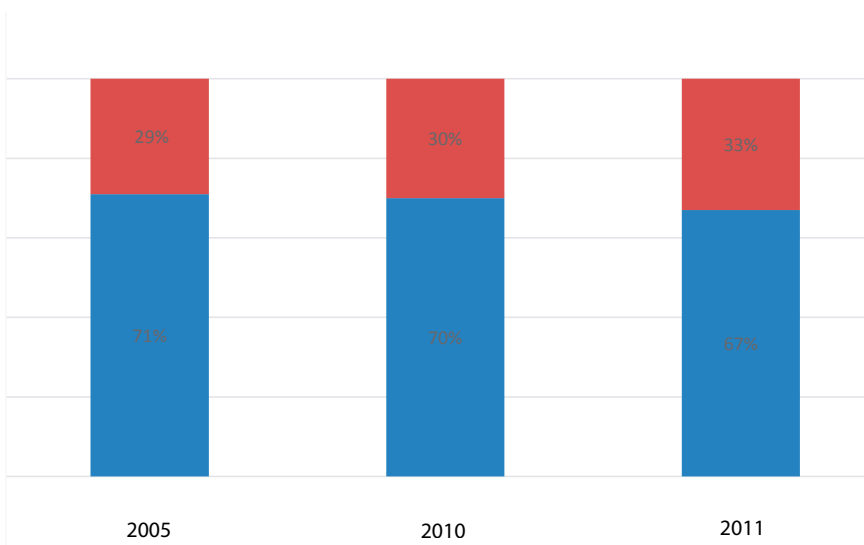
- a) Fortalecer los Municipios con capacitación y con recursos económicos, técnicos y humanos para el cumplimiento de sus cometidos.
  - b) Promover la cooperación entre Municipios, y entre éstos y las Direcciones Generales, para el logro de una gestión más eficaz y eficiente.
  - c) Promover una nueva forma de gestión integrada que garantice la transversalidad de las políticas.
  - d) Defender y consolidar la propiedad municipal.
  - e) Recopilar la normativa departamental, en el Digesto Departamental, para que la ciudadanía pueda acceder a información fundamental, en relación a sus derechos y sus obligaciones.
  - f) Profundizar y ampliar el Plan de Auditoría, como control de gestión y eficiencia interna.
- Estas acciones tuvieron su repercusión en el territorio y particularmente en una mejora de la asignación presupuestal respondiendo a criterios de inclusión.

## Gasto total de Contribución Inmobiliaria Urbana 2006-2010



Dado que, una política de descentralización no sólo se acompaña con recursos financieros, sino también con recursos humanos, este gobierno hizo un esfuerzo para avanzar en este sentido. En la siguiente gráfica se evidencia el énfasis descentralizador, desde la perspectiva de los recursos humanos; allí se destaca el avance en la distribución de los funcionarios para favorecer el funcionamiento descentralizado a través de los Municipios.

Comparativo de distribución de funcionarios entre Municipios y Oficinas centrales



Tal como se muestra en el gráfico, el número de funcionarios de las oficinas centrales disminuyó, de un 71 a un 67%, mientras que el número de funcionarios de los Municipios se incrementó del 29 al 33%.





# Participación ciudadana

# 2

La participación ciudadana se da a través de la relación: Ciudadanía - Órganos Municipales - Direcciones Generales.

Estos se vinculan e interactúan a través de proyectos, programas, planes o políticas, utilizando diversas estrategias de abordaje (relevamiento de necesidades, intereses, ideas, demandas, compromisos, involucramiento en la gestión participativa de la ciudadanía organizada y no organizada, entre otras). Es una instancia fermental, de diseño de políticas a partir de vínculos que se suceden en los distintos territorios, y que se retroalimentarán con los sucesivos niveles, buscando alcanzar una mejor articulación, evitando la superposición de acciones.

Los objetivos requieren, en consecuencia, la institucionalización de espacios de participación, que articulen con la sociedad civil (especialmente, con la que está organizada); a modo de ejemplo, se destacan los siguientes espacios de participación promovidos desde esta gestión:

- Talleres territoriales
- Audiencias públicas de ordenamiento territorial
- Consejos consultivos (de desarrollo, inversión, empleo, cultura, turismo, jóvenes)
- Clúster universitario
- Fortalecimiento de la Sociedad Civil Organizada
- Formalización de la organizaciones de la Sociedad Civil con aporte para la personería jurídica, de las organizaciones sociales
- Presupuestos participativos
- Fortalecimiento de actores y agentes comunitarios, promotores de grupos de apoyo, proyectos temáticos y actividades comunitarias

Esta forma de gestionar “lo público” que reconoce el aporte que la ciudadanía puede realizar desde el conocimiento directo de las necesidades, problemas y posibles soluciones, genera alternativas más eficientes para la resolución de conflictos.

Se busca -en síntesis- generar “co-responsabilidad” entre gobernantes y ciudadanos, para dotar de mayor respaldo a la agenda de temas y a las trayectorias elegidas.

Una de las herramientas más destacada –para la promoción de la participación ciudadana- es la elaboración de los presupuestos participativos. El presupuesto participativo, es sin duda, central para la concreción de estos objetivos. Se trata de un mecanismo por el cual los ciudadanos definen o contribuyen a definir el destino de una parte de los recursos públicos. Tiene por objetivos acercar el gobierno a la gente construyendo “ciudadanía y democracia”, ya que son los vecinos y vecinas los que tienen el derecho, la posibilidad y la responsabilidad de elegir lo que quieren para su región, pueblo o barrio.

Esta herramienta, de participación ciudadana, comienza con la propuesta de la ciudadanía, que continúa con un análisis técnico -por parte del Municipio- para determinar si la propuesta es viable; se estiman los costos y se seleccionan los proyectos según criterios establecidos. Luego, se da la ejecución por parte del Municipio de las obras o servicios seleccionados, y el seguimiento y monitoreo por parte de la población.

En el período 2011-2015, el presupuesto participativo se promovió en todo el territorio, y particularmente, en San Carlos. Allí, se apoyó en la experiencia de gestión local que le otorgaba su condición de “Junta Local Electiva y Autónoma”, por lo que desarrolló el presupuesto participativo con un modelo propio y contó con asesoramiento académico para llevarlo a cabo.

En el resto del departamento, desde la Unidad de Descentralización se propuso un abordaje de

trabajo, basado en cuatro etapas:

- 1) Relevamiento de aspiraciones por parte de los Municipios, por medio de las Comisiones Barriales, Organizaciones Vecinales, Ong y Escuelas, entre otras. Para dar estructura a esta etapa, se elaboró un folleto informativo y de consulta.
- 2) Capacitación a la ciudadanía (organizada y no organizada) para la formulación de proyectos: Encuentros Regionales denominados “De Ideas a Proyectos”.
- 3) Seguimiento, acompañamiento y tutoría de los proyectos, que se trabajaron en el marco de los Encuentros Regionales. Se desarrollaron instancias de tutoría de los proyectos, con la ciudadanía, para reflexionar y diseñar los proyectos a través de la herramienta ya presentada, de formulación de proyectos.
- 4) Asesoramiento en la selección de los proyectos priorizados. Se trabajó con los Órganos Municipales en mecanismos para la priorización de los proyectos, de forma conjunta con la ciudadanía.

El resultado fue una serie de proyectos aprobados e implementados, respondiendo a las necesidades de cada localidad y abordados entre diferentes niveles de gobierno: municipal y departamental, siempre en diálogo con la ciudadanía. En este camino se reconocen algunos aprendizajes, en perspectiva y con respecto al proceso.

Los aprendizajes se han socializado en el Foro Regional de Municipios, llevado adelante en el año 2013, por la Unidad de Descentralización, entre otros ámbitos. Estos son: profundizar en la planificación; establecer objetivos, así como montos o porcentajes y debatir reglas; sopesar el manejo de las expectativas; preguntarse si es preciso formular pautas genéricas, en el departamento, para implementar el presupuesto participativo; trabajar en el sistema de relaciones entre los actores involucrados; intentar que el proceso participativo no se agote en el presupuesto participativo; la necesidad de optimizar la información, difusión y comunicación en todos los niveles del proceso, así como la capacitación y/o asesoramiento técnico en el mismo; la importancia de que la iniciativa debe ser desde lo político hacia lo técnico y no en el sentido opuesto; la necesidad de un seguimiento y monitoreo de proyectos del presupuesto participativo (como el caso de San Carlos); y, por último, la pertinencia de poner en valor el presupuesto participativo, como una política pública con identidad propia y como carta de presentación de los gobiernos de cercanía.

- Profundizar la participación democrática en temas vinculados a higiene y protección ambiental

Se buscó, desde la Dirección de Higiene y Protección Ambiental, revalorizar los espacios públicos como sitios de construcción de ciudadanía, generando sitios disfrutables y accesibles para la población, favoreciendo los procesos de descentralización y participación. Además, realizar acciones de contralor sobre las actividades del ser humano, que puedan implicar modificaciones del medio ambiente, planificando estratégicamente las acciones para un futuro que ofrece



27 Programa de conservación de la Biodiversidad y desarrollo sustentable en los Humedales del Este.

escenarios de variabilidad.

También, se buscó favorecer la formación de recursos humanos con conocimientos y capacidades estratégicas, acordes al perfil turístico del departamento.

Entre las acciones realizadas se destaca la creación de mesas multidisciplinarias y el trabajo interinstitucional en:

- Políticas de tenencia responsable de mascotas
- Programas "Circuitos limpios" y "Tu envase sirve", que involucraron centros de educación y empresariales
- Comisión Asesora de las cuencas: Laguna del Sauce y Laguna del Diario
- Comisión de Cuenca Laguna del Sauce
- Fortalecimiento de Municipios en gestión integrada costera
- Parque del Humedal
- Mesa ambiental departamental
- Cesión en comodato del Parador 12 de la playa Mansa a la UTU
- Creación de la Unidad de Cambio Climático
- Convenio de cooperación extranjera para el estudio de la Laguna del Diario
- Participación en la Junta Nacional Probides<sup>27</sup>
- Ejecución en trabajos comunitarios de la Ley de Faltas (Ley N° 19.120)

Los principales logros y resultados son:

- Actualización de normas y decretos departamentales
- Logros ambientales, sociales y económicos
- Acuerdos con Ministerios y con la sociedad civil organizada
- Investigación científica
- Escuela de Alta Gastronomía y Tecnicatura en Congresos y Eventos, con importante matrícula de alumnos



- 28 estudiantes y 28 pasantes en UTU
- Cursos de educación ambiental
- 49 procesados participaron de trabajos comunitarios



## Nuevas Centralidades

El proyecto, que se desarrolla en distintos puntos del departamento, busca crear centros comunitarios que promuevan la integración social y el desarrollo integral de sus habitantes. Para la consolidación de esos centros es fundamental la participación de los residentes de cada lugar, con el fin de que las obras se ajusten a sus necesidades e intereses. La iniciativa se desarrolla en distintos puntos departamento - con infraestructura cultural y deportiva- para impulsar la integración social y al desarrollo integral de sus habitantes. Las centralidades también apuntan a generar sentido de identidad y pertenencia, fomentando la participación de la comunidad. Para llevar adelante el proyecto, la Intendencia de Maldonado seleccionó una serie de localidades o barrios.

- En la capital departamental, las centralidades están ubicadas en Maldonado Nuevo y Cerro Pelado, y proponen -en ambos barrios- la construcción de centros sociales, culturales y deportivos. En Maldonado Nuevo se construye un teatro con capacidad para 200 espectadores y salones para el dictado de cursos, que será accesible para personas con discapacidad; este proyecto incluye una pista de skate, cuya obra se encuentra por finalizar, y un espacio con juegos para niños y accesibles para personas con discapacidad.
- En Pan de Azúcar, la centralidad se ubica en el Club Centro Progreso, que fue remodelado; la propuesta incluye una sala de teatro para 325 personas y otra de cine para 70 espectadores, un salón multiuso y uno de ensayo, biblioteca, cafetería y computadores con internet.
- En Piriápolis, la nueva centralidad está compuesta por la Casa de la Cultura, la pista de skate y la piscina (obra que está a punto de finalizar).
- En San Carlos, la centralidad se sitúa en el Teatro Unión que fue reformado a través de un convenio entre la Intendencia de Maldonado y la Sociedad Unión de San Carlos.

Es intención del gobierno departamental, que estos lugares del departamento cuenten con infraestructura cultural, social, y deportiva de calidad, que permita el desarrollo integral de todos los ciudadanos.

Con estas centralidades se intenta, además, promover el encuentro natural de las distintas generaciones, para el disfrute, la organización y el crecimiento de la comunidad. Para consolidarlas, desde la Intendencia de Maldonado, se trabaja en conjunto con organizaciones sociales y con vecinos de los lugares de influencia, de cada una, a fin de promover la participación y la apropiación del espacio social, cultural y deportivo, por parte de la ciudadanía. Para ello, se realizan distintas actividades, que incluyen talleres de integración e identidad local, ferias comunitarias y campañas informativas; además de las propuestas deportivas y culturales que ofrece cada centralidad.

En distintos talleres, realizados en Maldonado Nuevo, Biarritz, Lomas de Santa Teresita y en el Centro Dionisio Díaz, durante 2013, se abordaron las percepciones que los habitantes tienen sobre su barrio. En esas instancias, los participantes coincidieron en señalar la necesidad que existan espacios deportivos y recreativos; dijeron que les gustaría contar con esos lugares en la zona "para no tener que ir al centro". Mencionaron también, la importancia de mejorar los espacios existentes e instalar nuevos, para que los vecinos puedan convivir y socializar. Todas estas

consideraciones se tomaron en cuenta en la implementación del proyecto Nuevas Centralidades que, además, recoge propuestas del asesoramiento brindado en 2012, por el experto en gestión pública y educación ciudadana, Jorge Melguizo (de origen colombiano) sobre convivencia, fortalecimiento de la participación comunitaria y de organizaciones sociales.



## Derechos Humanos

A través del Programa Extensionismo Jurídico Comunitario se capacitó a voluntarios para trabajar en la defensa y difusión de los derechos y obligaciones de los ciudadanos y la promoción de prácticas de participación social. Trabajaron en centros de asesoramiento comunitarios en los barrios, orientando a los vecinos en la información de sus derechos y obligaciones.

Por resolución del Intendente se creó el “Sitio de la Memoria de Maldonado” en el Paseo de San Fernando, lugar que fue durante la dictadura cívico-militar (1973-1985) un sitio clandestino de detención y tortura, sede de operaciones de la OCOA 4, colocándose una placa como reparación simbólica a las víctimas, sus familiares y a la sociedad en su conjunto (Ley 18596).

En el marco del trabajo por la recuperación y transmisión de la memoria histórica del departamento se colocaron “Marcas de la Memoria” que señalan lugares, personas y colectivos de la resistencia a la dictadura cívico-militar. Se elaboró una publicación sobre la historia reciente en el departamento en formato diario denominada “Sabelo” distribuida gratuitamente. Complementan estas actividades talleres, charlas, muestras fotográficas, pictóricas y de documentales, ciclo de cine, participación en la Mesa para la Paz, en las Asambleas de la Institución Nacional de Derechos Humanos y Defensoría del Pueblo y en la Comisión de Derechos Humanos de Mercociudades.

# 3

## Modernización de la gestión

La apuesta a la modernización de la gestión pasó por dos vías: por un lado, la planificación del capital humano en la estructura departamental, de cara a mejorar la eficiencia; y por otro, el uso y adopción de tecnologías que permitan mejorar los procesos de gestión.

La modernización de la gestión se logra desarrollando una serie de estrategias y herramientas, entre las que se encuentran: la planificación estratégica, la capacitación permanente de los recursos humanos y la tecnificación, incluyendo otros objetivos presupuestales, como el de la inclusión de la tecnología de la información.

Asimismo, considerando que los servicios informáticos son uno de los aspectos clave, para la prestación de servicios de la Intendencia y para la mejora de recaudación, así como para la desburocratización del acceso a la información, y para facilitar los trámites y solicitudes de la ciudadanía, sumado a la mejora de la comunicación interna de la Intendencia, y entre ésta y los Gobiernos Locales, la Intendencia desarrolló –con la cooperación de diversas áreas internas y de la Facultad de Ingeniería, de la Universidad de la República- un diagnóstico sobre la situación de los sistemas informáticos, con el fin de profundizar la estrategia del Gobierno Electrónico.

Consecuentemente, la Intendencia Departamental de Maldonado encaró un gran desafío, que representó un punto de corte, respecto a los enfoques históricos sobre la infraestructura y sistemas de información, clave para su desarrollo institucional. La apuesta de esta reestructura era mejorar el vínculo con la ciudadanía, mejorar los procesos iniciados por el ciudadano en la estructura departamental, y mejorar la eficiencia y eficacia de la gestión pública.

- **Incorporación de herramientas informáticas y tecnológicas**

Con estos lineamientos, como marco de actuación, se emprendieron diversas líneas de trabajo, entre las que se destaca el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC). Su implementación y uso permite contar con instrumentos que contribuyen a alcanzar los objetivos propuestos, posibilitando brindar servicios o información a distancia, y de esta forma alcanzar la desconcentración o descentralización de servicios. Este logro es de suma importancia, si se considera que, el progreso de las organizaciones públicas depende, cada vez en mayor medida, de las personas que las integran. Así mismo, en un entorno cambiante y competitivo, la adaptabilidad y el aprovechamiento de las mejores oportunidades, por parte de la Intendencia, para la racionalización de sus actividades y el incremento de su productividad, derivan de la capacidad de sus empleados y de su actuación cooperativa.

Estos procesos presentan una lógica de evolución permanente, que dan continuidad a la inversión realizada, manteniendo actualizados los avances alcanzados y desarrollando nuevas líneas de trabajo, a partir de las etapas ya cumplidas.

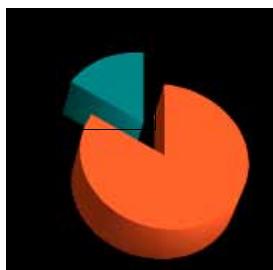
Por consiguiente, también se tomaron iniciativas en desburocratización del funcionamiento administrativo (interno y externo), así como al aumento en el acceso a la información y el inicio de trámites en forma descentralizada o “desconcentrada”; tal objetivo se cumple a través de las herramientas tecnológicas que posibilitan dos modalidades principales, de relacionamiento con la ciudadanía:

- La auto-gestión, utilizando como canales de comunicación la telefonía o internet.
- La atención personalizada, aumentando la tecnificación de los locales municipales y mejorando su distribución en el territorio departamental.

En las gráficas, que se presentan a continuación, se puede observar -en primera instancia- el

comportamiento de los ciudadanos que desean conocer la ubicación de expedientes y que prefieren el servicio brindado en forma telefónica, a través de un sistema de "sintetizador de voz", que permite brindar una respuesta audible, sobre datos extraídos del sistema informático, en lugar de utilizar la consulta disponible en el sitio web oficial o la consulta en forma personalizada.

Consultas telefónicas automatizadas al 4222 1921  
(ubicación en tiempo real de Expedientes)



▲ De 9:15 a 14:45 (83%)



▲ Desde celulares (5%)  
▲ Desde teléfonos fijos fuera de Maldonado (40%)  
▲ Desde teléfonos fijos de Maldonado (45%)

Año	2010	2011	2012	2013	2014
Voz	1.574	2.038	7.746	5.932	5.606
Correo	3.450	1.956	3.059	4.469	10.210
SMS	5.791	5.200	22.738	24.142	28.774

En segunda instancia, el servicio medido, también se encuentra automatizado y refiere a la comunicación realizada a cada "gestionante", cada vez que un jerarca municipal envía expedientes hacia otra oficina.

La estabilidad y confiabilidad de los servicios tecnológicos implementados ha permitido el crecimiento continuo en su utilización, tal como lo muestran los siguientes datos:

Año	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Total de trámites electrónicos	6.755	19.316	28.924	35.209	49.977	58.366
Trámites por Formularios	60	511	10.908	14.732	30.823	36.168
Trámites por Expedientes	6.695	18.805	18.016	20.477	19.154	22.198

Por otra parte, la transparencia ha sido una preocupación permanente del Gobierno departamental; en ese sentido, la información brindada a través de los sitios web oficiales ha posibilitado mostrar los aspectos centrales de la realidad institucional. Se destaca la información disponible sobre: el organigrama institucional; los salarios de los todos los cargos; la descripción de compras realizadas por licitaciones (próximamente se incorporará el resto de las compras, por todo monto); los medios de contacto telefónicos o electrónicos; la ubicación en tiempo real de expedientes; y, las resoluciones del Intendente, Directores Generales delegados y Concejos municipales.

Asimismo, existe para disponibilidad de todos, una dirección web que ofrece información detallada por rubro y territorio -del presupuesto departamental y municipal- así como del nivel de ejecución del mismo.

Respecto al ingreso de personal, a la gestión departamental, se ha generado un proceso transparente y claro. La gestión del acceso a los puestos de trabajo, se lleva a cabo de acuerdo con los siguientes principios:

- Publicidad – Difusión efectiva de las convocatorias en condiciones que hace que sean conocidas por la totalidad de los candidatos potenciales.
- Libre concurrencia – Sin más restricciones que las derivadas del perfil de competencias y requerimientos funcionales del puesto.
- Transparencia – De los órganos de reclutamiento y selección.
- Fiabilidad y validez – De los instrumentos utilizados para verificar las competencias de los aspirantes.

Respecto a los procesos licitatorios, Maldonado, trabaja con el apoyo de la Agencia de Compras y Contrataciones del Estado (ACCE); desde el año 2009, la Intendencia informa -públicamente- a nivel nacional, de las distintas instancias de todas las Licitaciones que realiza, cumpliendo -estrictamente- con la normativa vigente en tal materia.

Desde el año 2013, están disponibles en el Portal del Estado uruguayo los trámites de mayor impacto en el relacionamiento con la ciudadanía que reside o visita Maldonado, sumándose al resto de las publicaciones ya existentes, en los sitios de la Intendencia y de los Municipios, así como en el sitio web destinado a los funcionarios.

El Proyecto asociado es la “Guía de Trámites” o Lista de trámites, requisitos, costos y aspectos más relevantes para la realización de los mismos, ante la Intendencia y sus Municipios.

Además, desde el año 2008, se integró el grupo de trabajo denominado GTIDE (Grupo de Trabajo sobre Infraestructura de Datos Espaciales), que trabajó realizando definiciones, en el ámbito nacional, en materia de estándares de intercambio de información georeferenciada, a través de los sistemas de información geográfica, de las diversas instituciones nacionales y departamentales. El Proyecto asociado es: GIS - Directivas sobre georeferenciamiento geográfico a nivel nacional. La participación de la Intendencia de Maldonado -a nivel nacional- fue posible debido a las condiciones técnicas y de funcionamiento alcanzadas a nivel departamental, por el Área del Sistema de Información Geográfica, creada por esta Administración; todo lo referido ha permitido la recopilación, sistematización y georeferenciación de toda la información en formato físico y digital, haciendo uso de herramientas informáticas de última generación. Este proceso ha posicionado a la Intendencia Departamental de Maldonado como una de las más avanzadas en esta tecnología. El proyecto recibió un premio internacional (en San Diego, California) en el año 2007. En síntesis, a través de todas las acciones descritas, se ha logrado una cooperación interinstitucional organizada y productiva, entre las distintas áreas municipales, así como la integración con otros organismos nacionales, como ser: INE, MTOP, MVOTMA, MIDES, MGAP, Catastro Nacional, Corte Electoral, SINAIE, Intendencias de la región, OSE-UGD, ANTEL y ANV, propiciando así el fortalecimiento institucional y el cruzamiento de información de una manera fluida y confiable. Con el funcionamiento y el acceso al “GIS ON LINE”, en la página Web de la Intendencia ([www.maldonado.gub.uy](http://www.maldonado.gub.uy)), se ha puesto la información cartográfica del departamento, a disposición del público en general, para consulta y confección de sus propios planos, además de tener un buscador de padrones, que limita la demora -a tan solo unos segundos- para obtener tanto la información de ese padrón como su ubicación en el plano.

Este ha sido un gran avance informático, tanto interno como para compartir la información con otras dependencias, fomentando así la interoperabilidad en el Estado.

El GIS en números:

- Tiempo de respuesta de búsqueda de un padrón por número --- 5 s
- Tiempo de respuesta de datos de un padrón por número --- 1 s
- Cantidad de proyectos desarrollados desde el año 2007 --- 443
- Cantidad de proyectos publicados en la Web para público en general --- 13
- Cantidad de proyectos para dispositivos móviles, en fase de “testing” --- 8
- Información de datos disponibles de padrones (manzana, cartpeta, área, etc.) de las localidades urbanas y rurales --- 41



## Acceso al GIS "on line"

105

Otros proyectos realizados, en coordinación con Organismos o Instituciones de carácter nacional, son:

- Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU); durante el período 2012-2014 se realizó, a nivel departamental, un relevamiento de los procesos de trabajo surgidos de la operativa municipal, con su correspondiente registro. El documento resultante presenta el funcionamiento desde una perspectiva dinámica, a través de los procesos que se visualizan en imagen, en contrapartida a la lectura estática o compartimentada que puede presentar la estructura orgánica y los cometidos que cada dependencia tiene asignados.

Proyecto asociado: Mapa de Procesos - recopilación de los procesos de trabajo, de las tareas que los componen y de los agentes funcionales que las realizan.

- Facultad de Ingeniería (FIng) de la Universidad de la República (UdelaR) y AGESIC; desde el año 2009 se recibe asesoramiento técnico y gerencial sobre decisiones estratégicas relacionadas a actualización tecnológica, así como sobre diagnósticos, tramitación e implementación de proyectos informáticos.

Proyecto asociado: Plan Informático quinquenal 2010-2015 – Plan director de las acciones emprendidas en materia de tecnología durante la ejecución del actual Presupuesto Quinquenal.

Asimismo, en el último período de gestión, se puso en marcha -con el apoyo de la Oficina de Planeamiento y presupuesto- un Observatorio Territorial, a través de la conformación de una Unidad de Estadística. Esta última fue creada por Resolución 08764/2012 y depende, jerárquicamente, de la Secretaría General de la Intendencia Departamental de Maldonado.

Tiene por objetivo aportar insumos de información a autoridades, jerarcas y técnicos del Gobierno Departamental, para la planificación, gestión, monitoreo y evaluación de políticas y programas departamentales.

La información, que procesa y difunde la Unidad, permite realizar diagnósticos sobre la situación socio-económica del Departamento, así como estudios prospectivos vinculados a dimensiones relevantes, para la promoción del desarrollo con equidad social.

Gestiona además, un Registro Único del Ciudadano: a través de una aplicación web, que puede adaptarse a cada prestación o servicio que brinda la Intendencia, se genera una base de datos de personas, con información integrada de identificación y contacto.

La mayor parte de la información que produce la Unidad será accesible a los ciudadanos, aportando de este modo a la transparencia de la gestión, así como, a generar insumos locales para la toma de decisiones. La misma está disponible en el portal de la intendencia.

Particularmente, se pueden destacar las siguientes actualizaciones:

- Plan estratégico quinquenal informático, que comenzó en 2006, con el cambio del Equipo Central (IBM AS 400), con el resultado de una mayor capacidad de procesamiento y almacenamiento en sistemas de recaudación, tributos, seguimiento de expedientes, RR. HH. y

liquidación de haberes y contabilidad.

En 2005/06, continuó con la incorporación de un nuevo servidor de correo electrónico y sistema de control de acceso a la red, antivirus corporativo y conexión de fibra óptica, lo que constituyó el comienzo de la Gestión Electrónica.

En 2007 se realizó la licitación y puesta en producción del sistema de resoluciones electrónicas con la instalación de servidores. En el bienio 2007/08 se licitó el nuevo sistema contable, que se adjudicó ese año y se puso en producción a partir del ejercicio 2009; este nuevo Sistema de Gestión Contable Integral (GCI), complejo y moderno, ha permitido superar viejas carencias ya constatadas en el sistema contable municipal, establecer un sistema de contabilidad patrimonial y presupuestal y seguir avanzando hacia metas de gestión económica y administrativa superiores. En ese mismo año, se licitó la gestión electrónica de expedientes y formularios, y se implementó el Sistema de Digitalización de Documentos. En el año 2009, se consolidó el convenio con AGESIC que permitió generar acuerdos para usar productos estandarizados y reducir costos de desarrollo; se realizó –además– el diagnóstico de los servicios informáticos, por convenio con la Facultad de Ingeniería (que se tomó como base para la formulación del presupuesto informático a incluir en el Presupuesto Municipal 2010-2015); y, se hizo la licitación para la ampliación de infraestructura de servidores y almacenamiento.

Durante el año 2010, se incorporaron nuevos equipos de oficina (80 PC) y se cerró el anillo de fibra óptica en el edificio de la Intendencia.

En el año 2011, se creó la Comisión de actualización tecnológica, con el objetivo de actuar como contraparte de la Intendencia, para la elaboración y el seguimiento de las políticas vinculadas a las nuevas tecnologías; también, se realizó el acondicionamiento de una segunda sala, para servidores, en el Campus. Además, se realizaron nuevas conexiones de red con los Municipios, sustituyendo equipamiento anticuado por equipamiento eficiente.

Durante 2012, se licitaron equipos de comunicaciones (licitaciones 23 y 39/2012).

En el año 2013, se regularizó la totalidad del software de Oficina y el de las secciones Arquitectura e Ingeniería. Finalmente, ya en el año 2014, se realizó el cableado del 3er piso -Oficinas de Cultura- y se realizó la conexión de fibra óptica entre varias dependencias.

En el segundo semestre de 2012 comenzaron las actuaciones relacionadas con la adquisición de un nuevo sistema de software para la gestión de recaudación de tributos y otros ingresos.

Este proceso, que culminará en el primer semestre de 2016 con el fin del proceso de implantación de este nuevo software de gestión, constituye un objetivo estratégico de este período, y será un cambio tan importante como el que representaron en su momento el sistema de gestión documental y el nuevo sistema de gestión contable, tiene sus orígenes en trabajos realizados en el quinquenio 2005-2010.

En ocasión del trabajo realizado por el equipo técnico del Instituto de Computación de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de la República, a partir de abril de 2009, que tuvo como objetivo el establecimiento de un “diagnóstico general de los principales problemas actuales en los servicios de TI y SI de la I.D. de Maldonado”, se estableció que “Los sistemas informáticos legados de la I.D. de Maldonado – que en muchos casos se mantienen desde hace años – no responden a necesidades propias de servicios usuarios específicos”, afirmación especialmente aplicable para el caso de Recaudación. En particular y en referencia a los servicios de recaudación y gastos se señalaba que “los programas y equipamientos que soportan los referidos sistemas deben ser replanteados, en función de una visión más integrada de los servicios”.

En ocasión de elaborar el Presupuesto Quinquenal para el período 2011-2015 quedó señalada como prioridad para el quinquenio la necesaria renovación del sistema de Recaudación.

Más adelante en el tiempo, en el transcurso del año 2012, y en el ámbito del nuevo Convenio con la Facultad de Ingeniería para la Ejecución del Presupuesto Quinquenal de Informática se preparó un Llamado a Expresiones de Interés a empresas que ofrecieran proveer e implantar un nuevo sistema de recaudación de tributos y otros ingresos, que procuró auscultar las condiciones

del mercado respecto a las necesidades de la Intendencia, los niveles tecnológicos y operativos de los sistemas existentes, en una actividad previa a la licitación y no vinculante, de modo que la Memoria Descriptiva del posterior proceso creara un escenario competitivo y adecuado a las posibilidades tecnológicas del mercado.

Posteriormente, con los requerimientos de la Intendencia, los resultados del llamado anterior, y el trabajo de funcionarios de Tributos, Hacienda, Contaduría, Cómputos y la Comisión Tecnológica con participación de la Fundación Ricaldoni de la Facultad de Ingeniería, se completó en diciembre de 2013 la redacción de la Memoria Descriptiva para la Licitación Pública 9/2014 que culminó con la adjudicación por Resolución 6090 de 2014 de fecha 5 de agosto de 2014.

En el momento actual, en cumplimiento de las etapas previstas en la Licitación, se están desarrollando los últimos trabajos previos a la puesta en producción del nuevo sistema, que deberá estar plenamente operativo al final del segundo semestre de 2015, dejando a esta Intendencia con un nuevo software, moderno, al mejor nivel tecnológico asequible en el mercado actual, integrado a los demás sistemas en uso, que elevará notablemente la calidad de la gestión de la Recaudación de Tributos y demás ingresos.

- **Documentación de los procesos de la IDM**

El proceso de documentación comenzó en 2012, a través de un Convenio con LATU, para trabajar en la modalidad de consultoría; se documentan todas las actividades realizadas por la Intendencia. Asimismo, se está realizando un análisis y mapeo de los procesos de la Intendencia Departamental de Maldonado. Se realizaron: un taller de lanzamiento para los cargos de conducción y 300 reuniones con funcionarios, con el fin de identificar los procesos, de las distintas áreas (se identificaron unos 350 procesos y se realizaron las fichas respectivas). El objetivo central es continuar el proceso de definición de objetivos, indicadores y metas de los procesos, así como la medición o estudio cuantitativo de los mismos.

Otra finalidad, concomitante, es la sistematización de las actividades y los informes, para que se realicen de modo que sean comparables y compartibles. Se han identificado los controles y el seguimiento que se debe hacer a los procesos, teniendo en cuenta las interrelaciones y responsabilidades, lo que permite la trazabilidad de las actividades de control.

- **Gestión humana**

La importancia del capital humano que integra la Intendencia, ha elevado el rango de la función de gestión de recursos humanos al área de decisiones estratégicas. La planificación de recursos humanos incluyó elementos como: número de empleados y su

30 Según información aportada por: Dirección General de Administración y Recursos Humanos, julio de 2014. distribución; acciones de capacitación a realizar; planes de carrera y previsiones de promoción; selección de personal; duración de la jornada laboral; cálculos de costos y otros medios ligados al personal como vestuario, transporte, locales, equipamiento, implementos de seguridad y contrataciones externas.

En cuanto a los recursos humanos y la profesionalización de la carrera funcional, ya en el presupuesto del año 2006 y en la posterior adecuación del año 2008, quedaron establecidas nuevas reglas:

- a) mecanismos de ingreso a la función pública a través de concursos de oposición y méritos, y sorteos;
- b) capacitación permanente de los funcionarios/as;
- c) mecanismos de ascenso a través de medidas concursables, de aptitudes, y de condiciones y compromiso con la gestión pública, y también, a través de la incorporación del expediente electrónico.

Estos procedimientos aseguran la profesionalización del “funcionario”, que así se sentirá estimulado para brindar una gestión y una administración eficiente, que redunde en el beneficio del conjunto de la ciudadanía.

### 1. Acciones a resaltar en la planificación del capital humano

- Profundización de los canales de información –interna y externa- con la difusión de la política de Recursos Humanos, la creación de un ámbito de diálogo con el Sindicato de funcionarios y el relevamiento de las condiciones de higiene y seguridad laboral. Los resultados destacables de esta gestión son:

a) inclusión de un Capítulo de negociación colectiva en las normas presupuestales (Decreto 3843/2008; IV);

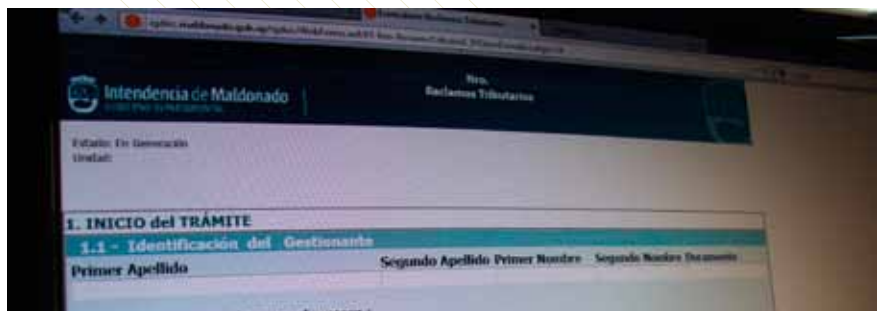
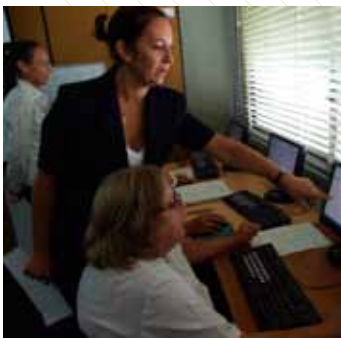
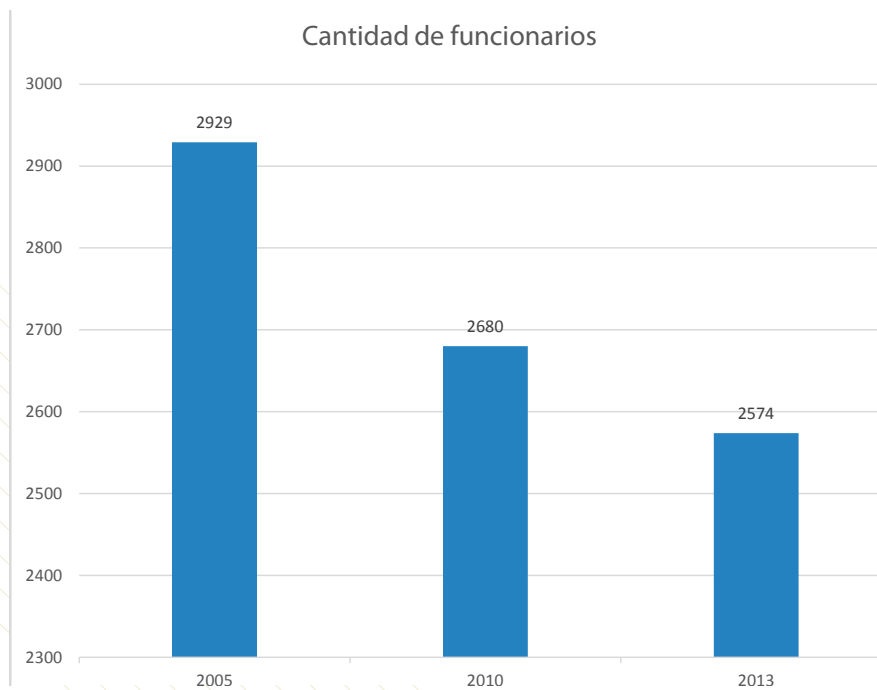
b) creación de una comisión bipartita;

c) convenios salariales (Presupuestos 2005 y 2010, Adecuación presupuestal 2008 y Salario Vacacional 2013);

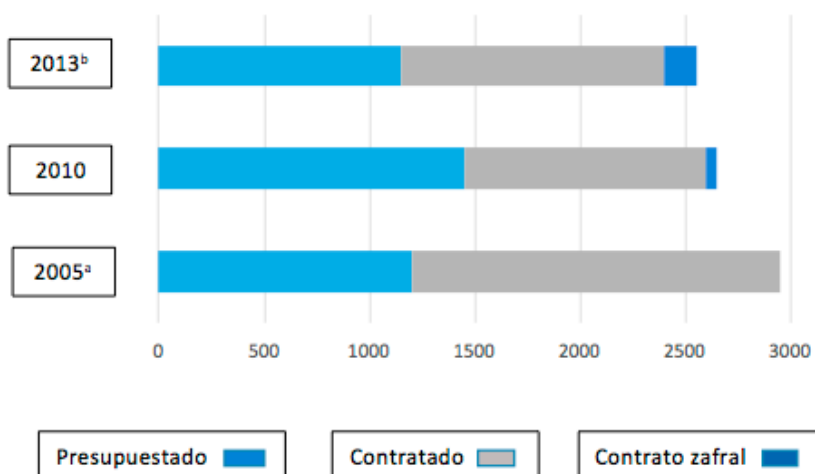
d) Régimen de licencia sindical (Resoluciones: 924/2006; 1352/2006; 1404/2006; 4353/2006; 3039/2007 y 6141/2009); y,

e) creación de la Comisión de Higiene y Seguridad laboral (Resolución 3486/2005).

Se retiraron, en el período 2005 – 2013, 1019 funcionarios, y se renovó la plantilla con ingresos que mejoraron los perfiles y conocimientos requeridos, fortaleciendo las áreas y estructuras de la Intendencia, en correlato con las determinaciones estratégicas y las nuevas competencias asumidas.



### Funcionarios por régimen



No incluye los cargos de confianza, contratos zafrales, en comisión de otros organismos, ni empresas unipersonales. No incluye los cargos de confianza, electivos, docentes y guardavidas zafrales, becarios, pasantes, ni en Comisión de otros organismos.

- Adecuación de la cantidad y calidad del personal para la gestión eficaz de los intereses públicos, a través de la construcción de sistemas de información de datos sobre el personal existente, la adecuación normativa y la institucionalización de la función de RR. HH.
- Los resultados obtenidos por la aplicación de estas acciones, pueden resumirse en:
  - a) construcción de organigramas;
  - b) digitalización de los datos de los funcionarios;
  - c) relevamiento del número de funcionarios con capacidades diferentes (Expediente 2011-88-01-00835);
  - d) protocolización del control de ausentismo por enfermedad (Planilla de ausentismo 2009-2013);
  - e) manual de descripción de tareas (Resolución 3078/2007); f) reasignación de tareas (267 cambios de escalafón);
  - g) actualización del estatuto del funcionario (Decreto 3828/2007);
  - h) actualización del reglamento de licencias (Resolución 1735/2006);
  - i) reglamento de faltas y sanciones (Pendiente);
  - j) régimen de promoción del personal con capacidades diferentes (Resolución 3102/2009);
  - k) creación de la División de Recursos Humanos, definición de sus funciones y responsabilidades (Resolución 7234/2008 y 1568/2009);
  - l) diseño y elaboración de la memoria técnica funcional del sistema de gestión humana (Resolución 9036/2013); y,
  - m) pliego de licitación de software del sistema de información (Expediente 2014-88-01-07630).
- Adecuación de la capacidad del personal para efectivizar las estrategias de la organización, por medio de la selección de personal externo –para cubrir vacantes que no podían cubrirse con el personal existente-; el diagnóstico de las necesidades de capacitación y el establecimiento de garantías en la selección, promoción y retribuciones. En las charlas,

cursos y proceso de definición de roles se tuvo una importante participación de los funcionarios (estimada en un 99%), por lo que se está en el camino estratégico de revalorizar y optimizar la función.

Estas estrategias implican un compromiso de superación continua y obtienen como retroalimentación un aumento de las opiniones favorables y una reducción significativa de los reclamos. Asimismo, todo el proceso ha favorecido, a través de una mejor administración de los recursos, la planificación precisa de los gastos en función de la distribución de los RR. HH., con la consiguiente reducción de gastos en concordancia con un aumento de la eficiencia.

Todo ello, se puede representar a través de las siguientes acciones:

- a) llamados externos (regulados por planillas de ingreso según diversas modalidades 2005-2013);
- b) ingresos de acuerdo a lo previsto por la Ley N° 16095 (Resolución 3699/2012);
- c) la asignación de RR. HH. para el funcionamiento de los Municipios (Planilla de ingresos y traslados 2005-2013);
- d) formación específica para el sistema de gestión de RR. HH. (Pendiente);
- e) planes sistemáticos de capacitación (Pendiente);
- f) procesos de selección interna de personal (159 llamados entre julio de 2005 y diciembre de 2013); y,
- g) diseño, implementación y ejecución del proceso de evaluación de desempeño (Resoluciones 3318/2007, 3683/2011 y 4855/2014).

## Acciones a resaltar en materia de “Administración Documental”

Esta unidad ha desarrollado diversas políticas, concebidas en el eje estratégico de la reforma democrática del Estado, entre las que se destacan:

- Unificación de criterios de tramitación de expedientes, aplicados a procesos de la Intendencia Departamental, acordes a la normativa y Ordenanzas vigentes. Las acciones principales fueron: a) monitoreo, control, orientación y consulta de los procesos administrativos, a través de encuestas de satisfacción de los clientes/usuarios internos y externos, respecto al conocimiento del trabajo y la amabilidad de los funcionarios, de las tres áreas de la División (Archivo, Registro Civil y Administración de Documentos); b) asistencia a las diferentes Divisiones y Municipios en tramitación de expedientes, asesorando y respaldando la gestión administrativa, por medio de la participación en grupos de trabajo, focalizados en mejorar la atención al público, instrumentando soluciones junto a las Divisiones con problemáticas y el relevamiento de los Archivos Municipales, brindando asesoramiento a los funcionarios de los mismos; y, c) mantenimiento del Sistema de Gestión en Calidad, implementado en la División de Administración Documental, acorde a la Norma UNIT-ISO 9001-2008, a través de la recertificación otorgada por UNIT y AENOR, al Sistema de Gestión en Calidad de la División de Administración Documental.
- Profesionalización de la función pública, a través de la herramienta de la capacitación permanente del personal, de acuerdo a las necesidades del servicio. Se cumplió con los Planes Anuales de Capacitación, evaluando la efectividad de los mismos.
- Traslado de servicios con clave territorial, con el objetivo esencial de desconcentración del Servicio de expedición de partidas, mediante la digitalización (fotocopiado, escaneado, verificación y digitalización) de las actas de Matrimonio, Nacimiento y Defunción del Departamento de Maldonado, logrando mejorar la sistematización y el acceso de los ciudadanos al servicio de expedición de partidas, en la Intendencia Departamental y Municipios de zonas alejadas de la capital departamental, trabajando en la reincorporación de la información no respaldada. Las partidas digitalizadas se incorporaron al sistema DOMUS.

## Acciones en materia de normativa e información jurídica

Uno de los objetivos primordiales -trazados por la Dirección General de Asuntos Legales- fue la confección del Digesto Departamental de Maldonado. La concreción del Digesto estuvo enmarcada dentro de los objetivos globales de esta Administración, que apuntan a la transparencia en la gestión, crecimiento con mayor distribución de la riqueza, inclusión social con equidad y transformación democrática del Estado.

La tarea de elaboración de un Digesto fue intentada por todos los gobiernos que han asumido a partir de la apertura democrática, quedando finalmente culminado en esta Administración. Se trata de un compendio actualizado, de las normas del Departamento, reunidas en 10 tomos y agrupadas en volúmenes temáticos, que es de acceso libre -a través de la página web de la Intendencia- y que será actualizado de manera permanente. Esto permite conocer la normativa departamental, de manera sencilla y rápida, sin la necesidad de trasladarse a dependencias del Gobierno Departamental.

El ciudadano común debe cumplir las normas y nuestro Derecho pauta que “la ignorancia de la ley no sirve de excusa”; por lo tanto, en un Estado responsable, es un requisito importante para la creación de ciudadanía responsable, que cualquier persona, sin distinción alguna, pueda acceder y conocer con claridad la normativa que rige la actividad pública y privada, garantizando -en última instancia- el principio de seguridad jurídica, de primordial importancia en todo Estado de Derecho.

Esta normativa, clara y precisa, ha permitido afrontar demandas judiciales promovidas por terceros, contra la Intendencia Departamental, y se han verificado los siguientes resultados:

a) Licitaciones públicas - Respecto a los procedimientos de contratación a través de licitaciones públicas, convocadas por el Gobierno Departamental, la justicia desestimó todas las demandas de nulidad, daños y perjuicios o acciones de amparos instauradas por oferentes perdedores, con lo cual se demuestra que la Administración viene ejecutando los procedimientos de compra de manera ajustada a derecho, en consonancia con los principios de legalidad y transparencia que informan los procesos de contratación con el Estado.

b) Decretos Departamentales remitidos a la Junta Departamental - Todos los proyectos de Decreto enviados a la Junta Departamental que fueron sancionados, y, posteriormente cuestionados, presentando demandas de inconstitucionalidad ante la Suprema Corte de Justicia, fueron -en todos los casos- declarados constitucionales (los más importantes son: Chacras Marítimas, Tasa de Higiene, Tasa Bromatológica, Alumbrado).



# 4

## Defensa de la propiedad y los activos de la Intendencia

### Morosidad, recuperación y registro de activos

Debido a la necesidad de defender la propiedad y los activos de la Intendencia, se implementaron distintos procedimientos, para abatir los índices de morosidad, considerando las distintas casuísticas que componían cada situación.

Entre estos procedimientos se destacan:

- El inicio de –aproximadamente- 350 juicios (por deudas de inmuebles); de los procesos culminados se logró recuperar más de 34 millones de pesos (algo menos de un millón y medio de dólares).
- Se sostiene un proceso de cumplimiento de los convenios de pago; por medio de este se regularizaron 2.963 convenios y se recaudaron más de 26 millones de pesos (aproximadamente, un millón de dólares).
- Incorporar formalmente los metros cuadrados gestionados. Los procesos implementados permitieron solucionar los atrasos endémicos e instalar capacidades que permiten estar al día con las nuevas solicitudes.

En el período 2005 – 2014 se autorizaron algo más de 3.8 millones de metros (de un total de 4.6 millones de metros gestionados, es decir, un 83%).

- Se recuperaron inmuebles que estaban en manos de particulares, sin aportes a la Intendencia (aproximadamente, quinientos mil metros cuadrados).
- Se puso en marcha un procedimiento de registro –en el relevamiento- de todo el territorio, para identificar, digitalizar y ejecutar todos los procedimientos notariales y jurídicos, que consoliden las propiedades municipales. Se identificaron territorios en diversas zonas del departamento (aproximadamente, 190 mil metros cuadrados, en zonas de alta valoración); y, están en etapa de verificación, otros 66 mil metros cuadrados.

Esto ha permitido organizar las propiedades departamentales y otorgarles un fin que apunte a la promoción del desarrollo del departamento, ya sea mediante la venta o mediante el mejor uso de las mismas.

### Proyecto de mejora de gestión de compras y pagos

Este proceso comenzado en 2011 tiene como objeto la mejora de la gestión de compras y pagos de la Intendencia (compras directas de direcciones y municipios y licitaciones públicas y abreviadas)

Este proyecto posee varias originalidades:

- partió de una iniciativa de empresas privadas que ofrecieron financiar proyectos de mejora de gestión del estado y aportar consultoría técnica de mejora de procesos;
- incorporó el patrocinio de empresas nacionales y departamentales;
- contó en su Comité de Liderazgo con la participación de la Cámara Empresarial y de A.D.E.O.M.M. y fue gerenciado por el Secretario General Gustavo Salaberry y el Director



General de Hacienda;

- tuvo la rápida definición de apoyo de todas las jarrarquías comunales, especialmente del Sr. Intendente, y la selección del área en que se quería utilizar (previamente establecida entre las definiciones estratégicas quinquenales en lo referente a reforma democrática del estado);
- obtuvo la participación entusiasta de centenares de funcionarios de la Intendencia y los Municipios que aportaron su experiencia y conocimiento;
- definió la transferencia de la metodología de la empresa consultora contratada como una de las premisas del proceso y la utilización de esa capacidad que quedaba instalada en los funcionarios especializados de la Intendencia para la etapa más larga de proceso de implementación;
- avanzó en sus etapas de planeamiento, mapeo y diagnóstico de los procesos, reprojecto e implementación mediante planes piloto que dejaban funcionando el nuevo proceso de compras en el área que se aplicaba;
- obtuvo en las áreas que se ha implementado resultados muy auspiciosos que superaron las metas planteadas en principio, obteniendo más efectividad y rapidez en la concreción de las compras y de los pagos y mejorando notablemente la relación con los proveedores;

Entre los resultados más significativos cabe señalar la reducción de los plazos de compra directa a 13 días de promedio y los plazos de pago a 5 días de promedio en el conjunto de las Direcciones de Obras y Talleres, Cultura, Deportes, Integración y Desarrollo Social y Municipio de San Carlos (Datos a diciembre de 2014).

En la evaluación cualitativa de los Pilotos se puede señalar entre los logros positivos la disminución de observaciones del TCR, el aumento del compromiso y de la calidad del trabajo del funcionariado con la gestión presupuestal, la detección de oportunidades de mejora no previstas al comienzo, y la creación de bases para aumentar la cantidad de proveedores, y la obtención de mejores precios por la mejora de la competitividad.

En la etapa de cierre del proyecto (primer semestre de 2015) se está culminando la incorporación al mismo de las direcciones generales radicadas en el Edificio Comunal y los restantes municipios del departamento.

## Estudio de análisis, investigación y diagnóstico financiero

Un importante tema, resuelto a fines del año 2012, se desarrolló durante el año 2013 y arribó a puntos de conclusión en el transcurso del 2014: el Estudio de Análisis, Investigación y Diagnóstico Financiero que realizó el Instituto Politécnico del Uruguay para la Intendencia Departamental.

Este trabajo se formalizó por la vía de un arrendamiento de obra originado, después de algunas conversaciones preliminares, por una propuesta estructurada que presentó la mencionada institución bajo la dirección del Dr. Ricardo Pascale y de Cdor. Luis Varela, y se trata de un estudio concebido en dos etapas; en la primera de ellas se obtuvo como resultado un Informe Final de Diagnóstico Financiero y un Análisis de Recomendaciones Propuestas para una Reestructura Financiera; en la segunda, no comprendida en esta instancia, se podría avanzar en el Diseño y Estructuración del Instrumento Financiero de Reestructura, luego de analizadas y valoradas políticamente por la Administración los resultados y recomendaciones de la primera etapa.

La Sub-Dirección General de Hacienda destacó en su momento el “particular interés de la oferta presentada, con especial énfasis en el Test de Stress de los flujos financieros para diversos escenarios posibles, junto a los riesgos emergentes de tales escenarios”, y agregaba que “tanto los

mecanismos no tributarios ni públicos para el financiamiento de las zafralidades detectadas por el estudio de los flujos de fondos, permitirían explorar alternativas a las operativas financieras hoy utilizadas”, concluyendo “que en el marco de un programa de profesionalización de la actividad financiera de la Intendencia de Maldonado, el estudio presentado resulta de mayor utilidad”

Cabe agregar que la Intendencia de Maldonado viene sustentando financieramente sus programas de funcionamiento e inversiones sobre la base de la potencia de su recaudación propia de origen departamental, los recursos de origen nacional y aportes del gobierno central y conserva el déficit acumulado sobre la base de líneas de crédito de corto plazo que mantiene operativas con el Banco de la República y con un conjunto de instituciones financieras privadas de plaza que se presentaron consorciadas a un llamado público realizado en el año 2010.

Ambas operativas se sustentan en la anuencia otorgada por el Legislativo departamental –en el último caso- en el Art. 149 del Decreto 3881 de 2011 que -de acuerdo a lo dispuesto por el Art. 301 de la Constitución- autorizó en Julio de 2011 la suscripción de estas líneas por hasta un monto máximo de U.I. 428:721.702,06 (Unidades Indexadas cuatrocientos veintiocho millones setecientos veintiún mil setecientos dos con 6/100), o su equivalente en moneda nacional o extranjera), por una mayoría de 17 votos por lo cual el “plazo de cancelación de los préstamos que se contraigan en la utilización de esta Línea de Crédito que se autoriza, no podrá superar el 7 de julio de 2015”.

Estas líneas vienen utilizándose corrientemente a total satisfacción de la Intendencia y las instituciones financieras públicas y privadas intervinientes, pero es en la definición de las mismas que se encuentra su principal limitante: se trata de líneas con instituciones bancarias, con un funcionamiento de corto plazo y acotadas en su fin al período de gobierno actual y es de ahí que surge el interés de esta propuesta que a partir de un estudio de diagnóstico inicial permitiría explorar otras alternativas de financiamiento de mediano y largo plazo sobre la base de un asesoramiento técnico solvente y sólido.

La propuesta económica que se realizó por la primer etapa del trabajo -el Informe Final de Diagnóstico Financiero y un Análisis de Recomendaciones Propuestas para una Reestructura Financiera-, el equipo de profesionales y técnicos propuesto, el cronograma y la carga horaria, configuraron un conjunto perfectamente aceptable para el cual existían disponibilidades presupuestales en el programa de funcionamiento de la Dirección General de Hacienda, que por otra parte, no contaba con recursos humanos disponibles para afectar a esta tarea, en tanto el personal profesional y técnico calificado se encuentra abocado a otras tareas habituales que insumen toda su capacidad horaria.

Durante el año 2013 se realizó todo el trabajo de relevamiento, ordenamiento y entrega de la información de recaudación y gastos de los años 2000 a 2013, por parte de los funcionarios municipales abocados a la tarea, información que entregada al Instituto Politécnico fue objeto de su estudio y análisis.

En julio de 2014 se concluyó el trabajo con la entrega del Informe Final de Diagnóstico Financiero y Recomendaciones, el cual propone en su recomendación final, con el objetivo de fortalecer la solvencia financiera de la Intendencia a largo plazo, la reestructuración del financiamiento, tanto en lo que tiene que ver con el plazo (sustituir endeudamiento de corto plazo por deuda de largo plazo de forma acorde al origen estructural del déficit acumulado y de la inversión que se financia), como en la fuente de financiamiento que se recomienda diversificar.

# Referencias

- Alonso Pérez, María José y otros. (2009) Indicadores de la Actividad Turística. Maldonado se proyecta. Oficina de Planeamiento y Presupuesto – Presidencia de la República / Intendencia de Maldonado.
- Arocena, José. (2008) El desarrollo local: un desafío contemporáneo. (2ª. Edición) Montevideo, Taurus-Universidad Católica del Uruguay.
- Boado, Marcelo; Fernández, Tabaré y Rey, Rafael (2013). Empleo, Educación y Capacitación laboral en Maldonado y Salto. Facultad de Ciencias Sociales (UdelaR) / Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional (INEFOP).
- Buchet, Juan C. y Palín, Daniel. (marzo de 2011) "Evaluación de medio término del Proyecto «Programa de Apoyo a la cohesión social y territorial en Uruguay (Uruguay integra) y recomendaciones para una segunda fase»"
- Butler, Guillermo y Picasso, Florencia. "Sistematización del Presupuesto Participativo en Maldonado 2010-2011" (Documento ".pdf")
- Direcciones Generales (Período 2005 – 2014): "Rendición de Cuentas del Intendente Departamental de Maldonado."
- Dirección General de Integración y Desarrollo Social: "Rendición política del período 2010/2014" (Archivo ".doc")
- Unidad Coordinadora de Políticas Sociales: "Informe de gestión 2010-2014"
- Dirección Nacional de Ordenamiento Territorial (DINOT) del Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente (MVOTMA) (2013). Estrategias regionales de ordenamiento territorial y desarrollo sostenible de la región este. Montevideo: Serie Documentos.
- División de Desarrollo Local: "Memoria del período julio del 2005 a mayo del 2014" (Archivo ".doc")
- División de Cultura: "Informe de Gestión 2010 – 2014" (Archivo ".doc")
- División de Tránsito: "Balance de Gestión 2014: Movilidad ciudadana" (Archivo Excel)
- Echevarría, Elena (2007). Experiencias de Presupuesto Participativo en Uruguay. Congreso de Intendentes / Oficina de Planeamiento y Presupuesto – Presidencia de la República / PNUD / Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI).
- Exposición de Motivos: "Presupuesto Departamental, Maldonado 2011-2015" (Documento ".pdf")
- Gráfico: "Inversiones quinquenales 2001 – 2015" (Documento ".pdf")
- Intendencia de Maldonado; Ministerio de Trabajo y Seguridad Social; Organización Internacional del Trabajo (2014). Agenda de Fomento y Calidad del Empleo en Maldonado / Uruguay. Chile: ART/PNUD
- Instituto Cuesta Duarte (PIT-CNT) (Setiembre de 2012): "Informe de coyuntura."
- Instituto de Economía de la Universidad de la República (UdelaR) (Enero 2014). "Mapeo de capacidades territoriales y desarrollo productivo. Oportunidades de intervención para el desarrollo con inclusión."
- Lijtenstein, Sergio y Brunini, Álvaro. (Mayo 2011) "Diagnóstico sobre Empleo Juvenil. Empleo y Educación: pilares para la construcción de la trayectoria laboral de los jóvenes". Unidad de Juventud del Observatorio Mercado de Trabajo: Dirección Nacional de Empleo del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS).
- Madoery, Oscar (2008). Otro desarrollo. El cambio desde las ciudades y regiones. Buenos Aires, Universidad Nacional de General San Martín.
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) – Unidad de evaluación y monitoreo de

- Relaciones Laborales y Empleo: Observatorio de Mercado de Trabajo (OMT): "Información Departamento de Maldonado" (Documento ".pdf")
- Plan de Ordenamiento Territorial: "Eje Avenida Aparicio Saravia" (Documento ".pdf")
  - Plan estratégico del gobierno departamental: "Transformación democrática del Estado" (Archivo ".doc")
  - Presentación "Gabinete Obras y Servicios": Intendencia de Maldonado / Gobierno Departamental (2012) (Archivo ".pdf")
  - "Presupuesto Participativo Departamental 2011 – 2015": Las Flores, 13 y 14 de mayo de 2011 (Documento impreso de la Intendencia Departamental de Maldonado).
  - "Proyecto Región Este": Informe de ejecución; Julio de 2010 (Documento impreso de la Intendencia Departamental de Maldonado).
  - Rebollo, Eduardo (Compilador) (2008). Proceso de descentralización en el departamento de Maldonado. Intendencia de Maldonado / Oficina de Planeamiento y Presupuesto – Presidencia de la República.
  - "Rendición de cuentas 2005-2014": Planeamiento Urbano y Territorial (Archivo Excel)
  - "Rendición 2014": Dirección general Administración y Recursos Humanos / División Servicios Auxiliares (Archivo ".docx")
  - "Rendición 2014": Dirección general Administración y Recursos Humanos / División Administración Documental (Archivo ".docx")
  - "Región Este. Proyecto de integración y desarrollo. Treinta y Tres + Maldonado + Rocha." Programa de cohesión social y territorial Uruguay Integra.
  - Reyes, S. y Figueroa, I. (2010) Revista Latinoamericana de Estudios Urbanos Regionales: 36. Universidad Católica de Chile.
  - Secretaría de Comunicación y Prensa. "100 Días." Intendencia de Maldonado / Gobierno Departamental.
  - "Gestión y Ciudadanía 2011" (Balance de Gestión y Rendición de Cuentas a la Ciudadanía).
  - "Gestión y Ciudadanía" (Balance de Gestión y Rendición de Cuentas a la Ciudadanía). Junta Local de Pan de Azúcar.
  - "Gestión y Ciudadanía" (Balance de Gestión y Rendición de Cuentas a la Ciudadanía). Junta Local de Piriápolis.
  - "Políticas de Vivienda y Soluciones Habitacionales". Dirección general de Integración y Desarrollo Social.
  - "Señas de Identidad de los Gobiernos Departamentales Frenteampelistas" (Fichas de difusión): Fundación Líber Seregni/Friedrich Ebert Stiftung
  - Unidad de Descentralización: "Relevamiento, evolución y cumplimiento del Presupuesto Participativo." DEPARTAMENTO DE MALDONADO (marzo 2014) (Archivo ".pdf")
  - Vázquez Barquero, Antonio (1999). Desarrollo, Redes e Innovación. Lecciones sobre desarrollo endógeno. Madrid, Ed. Pirámide.
  - Vega, Danilo (Coord.) (2012) Crecimiento económico y desigualdad social en Maldonado. Facultad de Ciencias Sociales (UdelaR) / Centro Universitario de la Región Este (CURE) / Intendencia de Maldonado.

#### DECRETOS

1. Decreto 3810/06 (Presupuesto Quinquenal)
2. Decreto 3828/07 (Actualización Estatuto del Funcionario)
3. Decreto 3843/08 Capítulo IV (Negociación Colectiva)
4. Decreto 3843/08 (Ampliación Presupuestal)
- 145
5. Decreto 3870/2010
6. Decreto 3881/11 (Presupuesto Quinquenal)
7. Decreto 3924/14 (Salario Vacacional)

#### RESOLUCIONES

1. 3486/05 (Comisión de Higiene y Seguridad Laboral)
2. 3891/05, 3318/07, 3683/11 y 4855/14 (Evaluación del Desempeño)
3. 924/06, 1352/06, 1404/06, 4353/06, 3039/07 y 6141/09 (Régimen de Licencia Sindical)
4. 1735/06 (Actualización del Reglamento de Licencias)
5. 3078/07 (Manual de Descripción de Tareas)

6.7234/08 y 1568/09 (Consultoría y creación de la División de Recursos Humanos, definición de sus funciones y responsabilidades)

7.3102/09 (Régimen de promoción del personal con capacidades diferentes)

8.3699/12 (Ingresos de personal con capacidades diferentes – Ley 16.095)

9.9036/13 (Diseño y elaboración de la Memoria Técnica funcional de un Sistema de Gestión Humana para modelar la información y los procesos de la gestión de la División de Recursos Humanos.

146

#### **EXPEDIENTES**

1.2011-88-01-00835 (Funcionarios con capacidades diferentes)

2.2014-88-01-07630 (Pliego de licitación del software del Sistema de Información en base a la Memoria Técnico Funcional elaborada)

#### **PÁGINAS WEB**

“Disponibilidad de áreas verdes”; en: [www.mma.gub.cl/1304/](http://www.mma.gub.cl/1304/)

[www.fcs.edu.uy](http://www.fcs.edu.uy)

[www.ine.gub.uy](http://www.ine.gub.uy)

<http://maldonadonoticias.com/>

[www.maldonado.gub.uy](http://www.maldonado.gub.uy)

[www.juntamaldonado.gub.uy](http://www.juntamaldonado.gub.uy)

[www.poderlegislativo.gub.uy/leyes](http://www.poderlegislativo.gub.uy/leyes)

[www.resalliance.org](http://www.resalliance.org)







**Intendencia de Maldonado**  
GOBIERNO DEPARTAMENTAL