



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS  
Y DE ADMINISTRACIÓN



UNIVERSIDAD  
DE LA REPÚBLICA  
URUGUAY

## ESTUDIO DE CASO:

# LA MESA DE DESARROLLO LOCAL DE TACUAREMBÓ: ¿UNA ESTRATEGIA DE DESARROLLO TERRITORIAL EN CLAVE DE GOBERNANZA?

---

GABRIELA NOGUEIRA PUENTES

[gabriela.nogueira@cut.edu.uy](mailto:gabriela.nogueira@cut.edu.uy)

VIII JORNADAS ACADÉMICAS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN

MESA DE DISCUSIÓN: EL DESARROLLO TERRITORIAL ANTE LOS DESAFÍOS DE LA COOPERACIÓN, LA COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL Y LA GOBERNANZA PARA EL DESARROLLO. REFLEXIONES DESDE EL POSGRADO EN ECONOMÍA Y GESTIÓN PARA LA INCLUSIÓN

Montevideo, 8 de noviembre de 2018.

# Introducción

**América Latina: Reformas Consenso de Washington**

**Desarrollo local y descentralización**

**Articulación de los gobiernos locales con otros actores del territorio**

Articulaciones público-privadas

**Concepto de GOBERNANZA**

# Fundamentación y antecedentes

**Uruguay: Centralización del Estado.**

**Extensión de ámbitos de participación ciudadana (80s):**

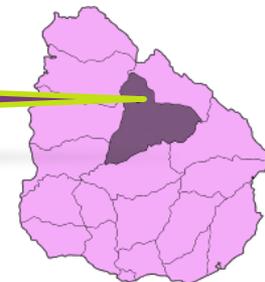
**¿«Territorialización de políticas» y/o «políticas territoriales»?**  
(Gallicchio, 2010).

Instituciones **nacionales (última década)** promovieron la generación de espacios de articulación

**Caso de la MDLT** y su vinculación con el modelo propuesto desde DINAPYME-MIEM.

# Fundamentación y antecedentes

## TACUAREMBÓ



### ➤ **El territorio:**

- En la región noreste (rezago relativo -en relación al resto del país- en términos sociales, económicos, educativo y de infraestructura).
- Con mayor extensión territorial.
- Población: densidad más baja del país, y alta proporción -relativa a nivel nacional- de población en zonas rurales.

➤ **Desarrollo económico** (productivo, empresarial y de entorno) bajo (Rodríguez Miranda et al, 2017).

➤ **Capital social** como proceso de construcción en etapas, parte de una estrategia de la institucionalidad local, claves los ámbitos de coordinación (Cal, 2016).

# OBJETIVOS

## OBJETIVO GENERAL

Contribuir a la comprensión de la experiencia de la MDLT, analizando si se configura como un ámbito de construcción de gobernanza multinivel contribuyendo a una estrategia de desarrollo territorial a nivel local.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Reconstruir la experiencia (memoria) de la MDLT, describiendo y analizando el proceso de configuración y los actores participantes.
2. Caracterizar el funcionamiento de la MDLT.
3. Explorar y modelizar las relaciones y dinámicas de articulación de la MDLT en el PDP de Tacuarembó.
4. Explorar y modelizar las relaciones y dinámicas de articulación de la MDLT en el Proyecto de Prospectiva “Visión 2050: Tacuarembó en la Región Norte”.
5. Sistematizar los resultados, aprendizajes y perspectivas de la MDLT.

# Metodología

- **Cualitativa, bajo la forma de estudio de caso.**
- **Unidad de análisis:** ámbito de la MDLT, sus actores vinculados a la actividad económico-productiva y el apoyo a PYMES en Tacuarembó, locales y nacionales, públicos, público-privados y de la sociedad civil. Alcance territorial departamental.
- **Horizonte temporal:** julio de 2012 a setiembre de 2017.
- **Instrumentos:** análisis de información secundaria, observación no participante de tres reuniones completas, entrevistas semiestructuradas a 27 referentes institucionales.

# Materiales y Métodos

## Matriz de clasificación del modelo de articulación de actores (Krueathep, 2008)

### 7 variables:

tipo de articulación,  
tipo de acuerdos,  
grados de institucionalización,  
funcionamiento,  
roles nivel regional-local-soc.civil,  
mecanismos de participación,  
capacidades creadas

Relaciones verticales

Modelo vertical

Modelo consultativo

Relaciones de gobernanza

Modelo colaborativo

Modelo territorializado

# Resultados

- **Se gesta a fines de 2012, iniciativa endógena:** ADT hace uso de una oportunidad generada por un organismo externo al territorio (DINAPYME-MIEM), para configurar un ámbito de APP ampliado.
- MDLT como parte de una estrategia para mejorar la **competitividad**, con énfasis en las **MIPYMES**.

# Resultados

## Articulación: en común PDP (11/2012- 07/2017) y Prospectiva (08/2016-12/2017):

**Prácticas de encuentro en torno al desarrollo del departamento de Tacuarembó, entre actores de diferentes niveles y sectores.**

- **Tipo de articulación:** diagnósticos, socialización de información, agenda, formulación de proyectos de desarrollo y gestión operacional conjunta.
- **Tipos de acuerdos:** toma de decisiones, difusión, fortalecimiento de capacidades.
- **Tipo de funcionamiento y acuerdos sistemáticos** de cooperación, durante el desarrollo de las iniciativas.
- **Roles de instituciones** nacionales, sociedad civil y locales en la toma de decisiones conjuntas, y financiamiento indirecto.
- **Mecanismos de participación** inclusivos, empoderadores.

# Resultados

- **Capacidades creadas en conjunto:**
    - **Operativas y de gestión.**
    - **Elaboración de propuestas y visiones compartidas.**
    - **Interacción con el sector público.**
    - **Negociación con autoridades externos a la Mesa (hacia arriba).**
    - **Fomento/fortalecimiento de la ciudadanía** ampliando la inclusión de actores.
- apuntan a **relaciones de gobernanza** asociadas a un **modelo de tipo colaborativo** (Krueathep,2008).

# Resultados

## Algunos matices:

- **Capacidades creadas de fomento/fortalecimiento de la ciudadanía:** el Proyecto Prospectiva involucran activa y ampliamente a las comunidades del territorio.
- **Instituciones del gobierno nacional (OPP) con papel más activo en el Proyecto Prospectiva,** liderándolo.
- **Ámbito de acción: DEL con PDP,** en Prospectiva además la inclusión de lo social.
- **PDP en su integración no estaba prevista la MDLT,** se integra posteriormente como un actor más y como un ámbito de consulta.
- En Prospectiva, **la MDLT se integró a la gobernanza** a través del Comité en el mismo nivel que el resto de las instituciones, como **espacio plural de actores.**

# CONCLUSIONES

- **Hipótesis:** La MDLT constituye un ámbito de construcción de gobernanza multinivel contribuyendo en ese sentido a una estrategia de desarrollo territorial a nivel local. Una **primera respuesta** a esta preposición **desde la perspectiva descripta y a partir de los resultados**, es que **se puede advertir que se confirma la hipótesis**.
- La Mesa tiene un **rol de construcción de gobernanza en un territorio donde hay capital social**, lo que **contribuiría a mejorar su desarrollo económico departamental relativo bajo**.
- Las **relaciones de gobernanza** encontradas y el **capital social** en el territorio **se refuerzan mutuamente**, pues la contribución que hace la MDLT es la generación de un espacio de articulación y diálogo multinivel.
- La **gobernanza se construye día a día** → necesario alimentarla (integración, secretaría, seguimiento PE).

# CONCLUSIONES

## Limitantes:

- Reducida **participación en las reuniones** de la MDLT como observador no participante.
- Incidencia en las **respuestas** de los entrevistados, **momento** (entrevistas) **de participación** institucional **baja**.
- **Información proporcionada por los entrevistados**, según su **participación diversa** (directo o indirecto) y en distintos **momentos del proceso** (en algunos casos reducido y parcial) de la Mesa.

# CONCLUSIONES

## Implicancias y posibles abordajes a futuro:

- **Unidad de análisis:** considerar **subunidades** (instituciones) y la opinión de **PYMES del departamento.**
- **¿Qué sucedió con las otras experiencias similares?** → réplica del estudio y/o estudios comparativos.
- **Impacto de la MDLT en la generación y consolidación de capital social en el departamento y en el DEL.**
- **Entrevistas como oportunidad para plantear inquietudes y propuestas** por los entrevistados → oportunidad para la acción.

# CONCLUSIONES

- La **MDLT** como espacio donde no sólo construyen quienes participan de él, sino que **genera encadenamientos que ofician de base, e impulsa que otros se instalen y accionen para el territorio** (ej. CCE, Prospectiva).
- **Experiencias como la MDLT son dinámicas, complejas, individuales y colectivas, vividas por personas, y combinan un conjunto de dimensiones objetivas y subjetivas de una realidad histórico-social.**
- Pero también pueden identificar **esas fronteras históricamente construidas para transformarlas y transgredirlas.**
- **El desafío del ámbito sigue siendo como sacarle jugo a las diferencias donde la construcción colectiva es más rica.**

# Referencias bibliográficas

- Bonilla, A., Álvarez, I., Sáenz, E. (2014). *Políticas sociales en América Latina y el Caribe: escenarios contemporáneos, inversiones y necesidades*. San José, C.R.: FLACSO - CAF. Recuperado de <http://bit.ly/2EZiivu>.
- Cal, D. (2016). *Relacionamiento del entramado institucional del departamento de Tacuarembó para el desarrollo de la competitividad territorial. Estudio de caso*. Tesis de maestría en desarrollo local. Universidad Nacional de San Martín Universidad Autónoma De Madrid.
- De la Varga, O., Bustamante, S. (2014). Articulación público privada y la cooperación descentralizada: puntos de partida para el fortalecimiento de las políticas públicas locales. Recuperado de <http://bit.ly/2Cgl4JM>.
- Gallicchio, E. y Camejo, A. (2005). *Desarrollo local y descentralización en América Latina. Nuevas alternativas de desarrollo*. Programa de Desarrollo Local. CLAEH. Recuperado de <http://bit.ly/2GQgepi>.
- Krueathep, W. (2008). *Collaborative Network Activities of Thai Subnational Governments: Current Practices and Future Challenges*. Recuperado de <http://bit.ly/2EYlmb8>.
- Magri, A. (2011). *Gobernabilidad y gobernanza, dilemas para el desarrollo político de las áreas metropolitanas*. Tesis de doctorado en CC.SS. (pp. 138 a 173). Programa de Doctorado FCS-UdelaR.
- Martínez Rangel, R., Soto Reyes, E. (2012). *El Consenso de Washington: la instauración de las políticas neoliberales en América Latina*. Recuperado de <http://bit.ly/2EqEI0o>.
- Rodríguez Miranda, A., Galaso, P., Goinheix, S., Martínez, C. (2017). *Especializaciones productivas y desarrollo económico regional en Uruguay*. Recuperado de <http://bit.ly/2EqhjHx>.
- Vázquez Barquero, A. (1988). *Desarrollo local. Una estrategia de creación de empleo*. Ediciones Pirámide, Madrid.

Muchas gracias

---