

“Programa de formación de capacidades y gestión territorial”

CONVENIO

Oficina de Planeamiento y Presupuesto (Programa Uruguay Más Cerca)

Red de Oficinas y Direcciones de Desarrollo (RODDE)

APFCS / Facultad de Ciencias Sociales (UDELAR)

Núcleo Interdisciplinario Estudios de Desarrollo Territorial (EI/UDELAR)

Taller-seminario final

23 noviembre de 2018

Equipo

Adrián Rodríguez Miranda (FCEA, LED/FCS) – Coordinador.

Martin Freigedo (FCS)

Altair Jesica Magri (FCS)

Cecilia De Soto (CURE)

Gabriela Noguera (CUT)

Julia Ansuberro (CUT)

Leticia Ogues (APFCS/FCS)

Andrea Franco (APFCS/FCS)

Mariano Suárez (CENUR Litoral Norte)

Objetivos y metodología

- ❖ **Objetivo:** Trabajar de una forma innovadora en el fortalecimiento de las capacidades de las Direcciones de Desarrollo de los GD tanto en planificación como en gestión territorial, contribuyendo a la formación de capacidades más amplias en los territorios para promover y sostener procesos de desarrollo. Esto se plasmó en un programa de actividades de un año de duración: 2018
- ❖ La **metodología** fue elaborada luego de varios intercambios y reuniones del equipo del NIEDT con UMC y la RODDE durante 2017.
- ❖ De estos intercambios, de las necesidades planteadas por la RODDE y la agenda de trabajo desarrollada por UMC, junto con la experiencia acumulada del NIEDT se identificaron las siguientes características que debía tener la metodología de trabajo

Metodología

❖ Características del programa

- ✓ **Público objetivo:** el proceso de formación se dirige a los equipos técnicos de las Direcciones de Desarrollo (DD), con cierta flexibilidad para incorporar a personas que pueden ser de otras Direcciones o dependencias del Gobierno Departamental (GD) pero que trabajan en equipo con la DD.
- ✓ **Condición necesaria:** que el Director/a de la DD avale el proceso y lo respalde.
- ✓ **Formación útil y oportuna:** se acordó expresamente que la metodología implicará trabajar sobre temas prácticos y de interés para las DD.
- ✓ **Considerar la factibilidad del proceso de formación:** la propia RODDE planteó en las reuniones previas que no había capacidad para asumir nuevas tareas, y una preocupación por el tiempo y recursos humanos que implicaría participar de este proceso de formación. Por ello es que se definió que este proceso de formación se integrara dentro de las líneas de actuación, acciones y proyectos que cada DD hubiera definido o fuera a definir como prioritarias en su práctica diaria y en un horizonte temporal a diciembre de 2018.

Metodología

❖ Metodología de trabajo y fases del programa

- ✓ Como la iniciativa surgió de la RODDE se definió que se habilitaría la oportunidad de participar a las 19 DD.
- ✓ Se descartó el funcionamiento en base a encuentros presenciales con talleres con las 19 DD.
- ✓ Se definió tener una **primera instancia presencial** con todas las DD, para pasar luego a trabajar por grupos de DD, lo que facilitaría la coordinación de las instancias presenciales.
- ✓ Para cada grupo de DD se definieron **tutores** del equipo del Núcleo Interdisciplinario de Estudios de Desarrollo Territorial (NIEDT) que serían los encargados de apoyar el proceso en cada DD.
- ✓ **FASES:**
 - 1) Taller inicial
 - 2) Definición de líneas de trabajo por DD y curso virtual de nivelación
 - 3) Tutorías, talleres regionales de avance, Taller final de resultados (la instancia de hoy)

Metodología

❖ FASE 1: febrero-abril 2018

- ✓ Durante los primeros meses de 2018 se conformó el equipo del NIEDT, se realizaron reuniones preparatorias con la OPP y se elaboró una **encuesta** para ser aplicada a las Direcciones de Desarrollo.
- ✓ El **objetivo de la encuesta** fue obtener insumos sobre la visión de cada DD sobre el desarrollo, el rol de las DD, su situación particular, desafíos y prioridades, así como aspectos relacionados a los recursos y otro datos de interés sobre su funcionamiento.
- ✓ Se realizaron **reuniones virtuales** con las DD para preparar una instancia de taller presencial inicial

Metodología

❖ FASE 1: febrero-abril 2018

✓ Taller presencial inicial el 17 de abril de 2018 :

- Se realizó en el Centro de Formación de la Cooperación Española, con la **participación de 64 personas** con representatividad de las diferentes DD de los 19 departamentos.
- Se presentó la **hoja de ruta** propuesta en el marco del Programa de Formación
- Se presentaron los **resultados de la encuesta** realizada a las DD como punto de partida del taller (estos resultados son en sí mismo un producto muy rico)
- Se trabajó en lógica de taller (el taller insumió toda la jornada) para identificar el estado de situación de cada DD respecto a los **temas/problemas que consideran relevantes en sus territorios.**

Metodología

❖ FASE 1: febrero-abril 2018

✓ Taller presencial inicial el 17 de abril de 2018 :

- Los **temas/problemas** podrían referir a la estrategia, gestión e información o a una temática específica, sectorial, general o de naturaleza territorial (departamental, regional y nacional).
- A partir de este trabajo en el taller se **identificaron proyectos y/o líneas estratégicas de interés para cada DD**, analizando la importancia de cada una y el grado de control de la DD para el desarrollo de la misma, al tiempo que se realizó un FODA de cada DD respecto a esos temas seleccionadas y un análisis del conjunto de actores que deberían estar involucrados para llevarlos a cabo.

Metodología

❖ FASE 2: mayo-junio 2018

- ✓ A partir de los resultados del taller inicial, que fue un primer gran insumo, se determinó un tiempo de trabajo entre mayo y junio para que cada DD terminara de definir, y con aval del Director/a, **un proyecto o línea estratégica** concreta para trabajar en el programa de formación (en la fase 3).
- ✓ A su vez, cada DD debía definir un referente para la comunicación con el equipo NIEDT.
- ✓ En este período se desarrolló un **curso on line**, virtual, por medio de la plataforma EVA de FCS, y con instancias de videoconferencia.

Metodología

❖ FASE 2: mayo- junio 2018

- ✓ El curso virtual tuvo como cometido: i) mantener el contacto con las DD y apoyar las definiciones para continuar en la fase 3; y ii) cumplir un pedido de la RODDE de generar una instancia de nivelación en la formación para el desarrollo local (ya que argumentaba que era muy desparejo el nivel entre DD y al interior de las mismas).
- ✓ El equipo NIEDT definió grupos de DD según afinidad de temas elegidos, geografía y otras condiciones de contexto. Esto determinaría en la fase 3 los agrupamientos para realizar talleres regionales.
- ✓ Esta fase cerró con cada DD con un proyecto o línea estratégica definida para trabajar en la siguiente fase.

Metodología

❖ FASE 3: julio-noviembre 2018

- ✓ La asignación de tutores para la fase siguiente trató de respetar un equilibrio entre temáticas, afinidades y pertenencia a regiones geográficas/sociales/económicas comunes
- ✓ Participación en el equipo de tutores de docentes de sedes UDELAR del interior (otra forma de fortalecimiento de capacidades en el territorio)
- ✓ Los tutores cumplen un rol con las DD que refiere a un **proceso de acompañamiento durante la elaboración y/o implementación de un proyecto o línea estratégica** definida por la DD (en la fase 2).
- ✓ La responsabilidad es compartida, siendo responsabilidad de la DD comprometerse con el trabajo y ser quienes realmente lo llevan a cabo, mientras que es responsabilidad del tutor **acompañar el proceso y dar atención personalizada** para **brindar las herramientas** que las DD necesiten para cumplir con el objetivo.

Metodología

❖ FASE 3: julio-noviembre 2018

- ✓ Los tutores trabajan **articulados con la coordinación general y con instancias de intercambio interno del equipo cada 10 días** (instancias que son de planificación estratégica del equipo y de resolución de situaciones que cada tutor enfrenta)
- ✓ **Se trabaja junto con los referentes de OPP** en el territorio, que participan de las reuniones presenciales y talleres. A su vez, la coordinación mantiene **reuniones periódicas con UMC** sobre la marcha de los procesos.
- ✓ Los tutores, y todo el equipo NIEDT, a su vez, tratan de **aportar una visión de conjunto y propiciar intercambio entre las DD** (talleres regionales y otras instancias) en la medida que aporte al proceso de cada DD.
- ✓ Talleres, reuniones presenciales, reuniones virtuales, intercambio de documentos de avances y devoluciones por e-mail.

Actividades

❖ **En esta instancia terminaron completando el trabajo 12 DD.**

Detalle de tutores y DD:

- ✓ Cecilia de Soto (CURE-Rocha): Rocha, Maldonado y Flores.
- ✓ Mariano Suárez (CENUR Litoral Norte-Salto): Salto, Paysandú, Río Negro, Soriano
- ✓ Julia Ansuberro y Gabriela Nogueira (CUT-Tacuarembó): Tacuarembó, Rivera, Durazno
- ✓ Adrián Rodríguez Miranda (FCEA, FCS): Canelones, San José.

Equipo de consulta y apoyo a tutores:

- ✓ Martín Freigedo (FCS)
- ✓ Altair Magri (FCS)
- ✓ Leticia Ogues (APFCS/FCS)
- ✓ Andrea Franco (APFCS/FCS)

Actividades

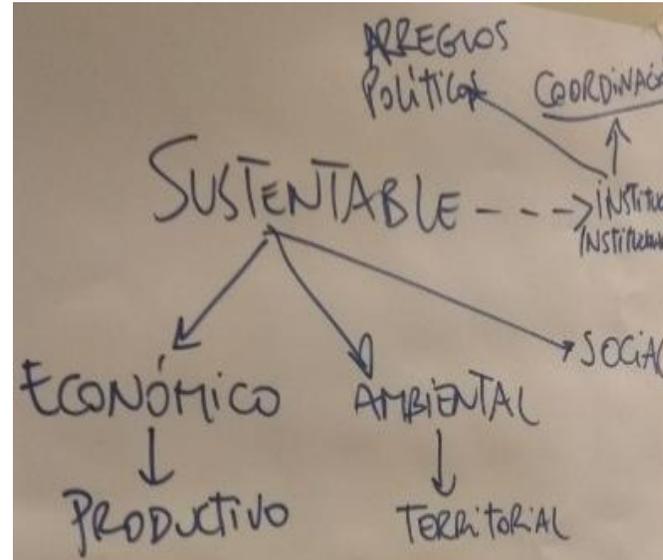
❖ Talleres:

- ✓ Montevideo: Taller inicial
- ✓ Fray Bentos: con DD de Río Negro y referentes territoriales de la DD
- ✓ Salto: con equipos de las DD de Salto, Paysandú, Soriano y el equipo docente del Grupo de Estudio de la Participación y la Descentralización (UDELAR-Salto).
- ✓ Tacuarembó: con equipos de las DD de Tacuarembó, Rivera y Durazno, y el equipo docente del CUT-UDELAR.
- ✓ Montevideo: Taller-seminario final

❖ Reuniones de trabajo:

- ✓ En todos los casos se trabajó en forma presencial en función de las necesidades de las tutorías
- ✓ Informes de devolución de los talleres y avances presentados en reuniones
- ✓ En algunos casos no tenía sentido la lógica de taller con otras DD (ej: por diferencia temática, por estar cada DD en diferentes momentos de la tutoría, diferentes necesidades y agenda, por requerir más trabajo personalizado)
- ✓ Por lo anterior en algunos casos se terminó trabajando en lógica más individual y en otras con instancias más colectivas.
- ✓ Reuniones por skype u otros medios virtuales e intercambio de documentos/avances/devoluciones por e-mail.

Actividades



Actividades



Resultados

(cada DD los presentará)

Proyectos / Líneas estratégicas

| Departamento | Proyecto / Línea estratégica |
|--------------|---|
| Canelones | Centro para el Desarrollo Económico Territorial en Las Piedras |
| Durazno | Localidades de San Jorge, Aguas Buenas y Cuchilla del Rincón // Bioparque de Durazno |
| Flores | Estrategia de Desarrollo Rural de la DD |
| Maldonado | Planificación estratégica (actualización del plan de la DD) |
| Río Negro | Salas bromatológicas para las localidades de Algorta, Young, Fray Bentos y San Javier |
| Rivera | Apoyo a familias productoras de carbón en la ciudad de Rivera |
| Rocha | Incorporación de las TICs en las Pymes |
| Salto | Parque industrial / hortícola |
| San José | Capacidades y cultura emprendedora para el desarrollo humano |
| Soriano | Apoyo a pequeños productores ganaderos // Identificación y fortalecimiento de sectores prioritarios |
| Paysandú | Polo Productivo Innovador (proyecto de recuperación de la zona de la ex Paylana) |
| Tacuarembó | Calidad, Diseño y Marketing para Microemprendimientos de Tacuarembó |

Aprendizajes

Aprendizajes

❖ TALLER INICIAL

- ✓ **Muy alta participación** (64 personas)
- ✓ Presentación de la **encuesta a las DD** (producto relevante en si mismo)
- ✓ Muy **buenos resultados** en cuanto a trabajo, intercambio y producción de contenidos
- ✓ Varias DD vinieron con **equipos casi completos** y con sus **Directores/as**
- ✓ **Alta motivación y generación muy relevante de insumos** para el equipo NIEDT
- ✓ **En el debe:** algunas DD no tenían definido quiénes eran las personas que seguirían en este programa, en varias no participaron Directores/as, en muchos casos no había de hecho un mandato claro de si iban a participar del proceso o no.

Aprendizajes

❖ **Dificultades para la implementación de medios virtuales de comunicación y formación**

- ✓ **Problemas técnicos** para la conectividad en VC masivas (de múltiples puntos conectados)
- ✓ Falta de capacitación previa en el **uso de herramientas virtuales**.
- ✓ **Preferencia “dura” por el cara a cara**.
- ✓ **En resumen:** experiencia que debe ser reformulada para su mejor funcionamiento de volverse a aplicar
- ✓ **De todas formas:** permitió la coordinación necesaria para pasar a la fase de tutores.

Aprendizajes

❖ Tutorías

- ✓ Muy buena valoración de los participantes (según se constató en los talleres, en las reuniones con los tutores, en el diálogo con los referentes de OPP)
- ✓ **Aprendizaje del equipo NIEDT sobre como ajustarse a las necesidades, dificultades y particularidades** de cada DD.
- ✓ Aprovechamiento del **componente de proximidad del tutor** con el contraste de la **mirada más distanciada del resto del equipo de tutores y coordinación**.
- ✓ **Excelente disposición y compromiso de los equipos de las DD** que fueron designados para trabajar en este proceso (más allá de los problemas de agenda, las coyunturas complicadas, la falta de recursos, los problemas contingentes que surgieron y desviaron atención).
- ✓ Finalmente, en las DD en las que se trabajó en forma continuada y con un equipo de referencia y comprometido de la DD **se lograron avances importantes**: algunos un proyecto casi terminado, algunos avances en miradas estratégicas, algunos reformulación o problematización de iniciativas que están intentando impulsar.

Aprendizajes

❖ Tutorías, que pasó con los 19 Departamentos ???

- ✓ Dos departamentos de entrada manifestaron que no iban a participar
- ✓ Cuatro departamentos se mantuvieron parcialmente en las actividades con dudas de continuar, hasta confirmar que no iban a continuar
- ✓ Un departamento por cuestiones contingentes tuvo que dejar de participar
- ✓ **Doce departamentos realizaron todo el proceso.**

Aprendizajes

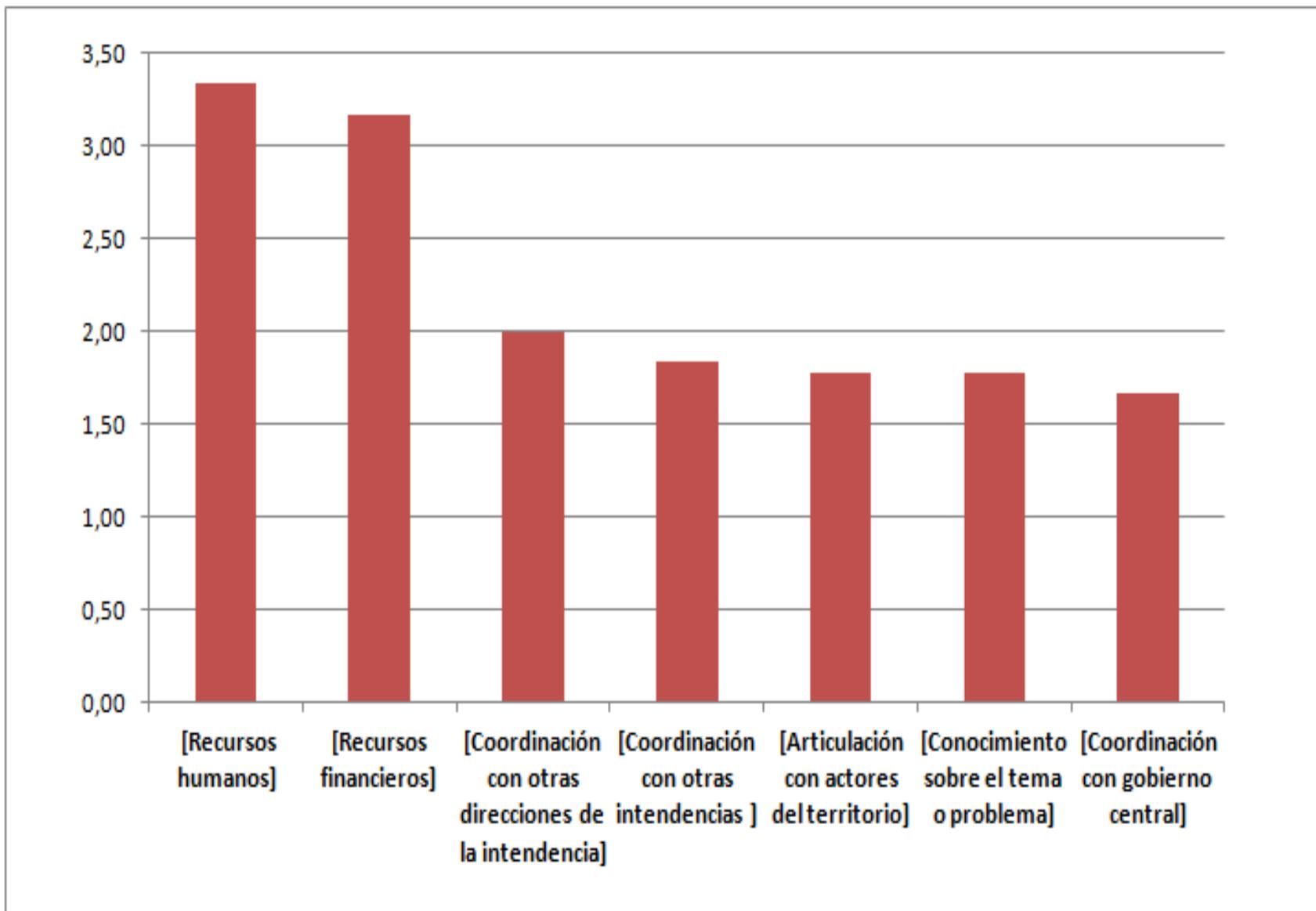
❖ Tutorías, resultados de los 12 departamentos que culminaron el proceso

Percepción desde el equipo NIEDT:

- ✓ Resultó un muy buen instrumento, con capacidad de ajuste a las necesidades de cada DD.
- ✓ Proceso muy enriquecedor para todas las partes (DD y equipo NIEDT)
- ✓ Más allá de los resultados para la DD, hay un impacto alto en aprendizaje para las personas como tales que participan del proceso
- ✓ Instrumento complementario de otros que existen, como los referentes territoriales de OPP (con los que se trabajó muy bien) y los programas tradicionales de capacitación.
- ✓ Proceso capaz de producir resultados concretos e insumos útiles para la discusión y trabajo diario de las DD
- ✓ Pero permitiendo un espacio diferente de reflexión, con posibilidad de mirada crítica y analítica sobre el hacer de las DD, fuera del ritmo cotidiano que se marca por las urgencias y contingencias.

Aprendizajes

- ❖ **Cuestiones generales que surgen como obstáculos y oportunidades para el trabajo en desarrollo de capacidades**
 - ✓ **El problema de los RRHH.**
 - ✓ Esta es **una gran limitante**, en algunos casos no en formación porque hay personas (técnicos) muy bien formadas (aunque no en todas las DD), pero en todas faltan más personas dedicadas a estos temas
 - ✓ Al mismo tiempo, con esa restricción de RRHH, las DD cada vez se enfrentan a mayor cantidad de desafíos, programas de apoyo (abundan fondos y oportunidades), más herramientas disponibles y, a su vez, demandas crecientes de apoyo de otras secciones de las Intendencias que piden la asistencia de las DD.



Resultados de la encuesta a las DD en el primer taller de abril de 2018.

Restricciones de 1 (muy pocas) a 5 (muy altas) según encuesta a las propias DD

RRHH y recursos financieros que refiere a **presupuesto de la DD** en el esquema general del GD

Si las DD van a ser efectivamente promotores del desarrollo económico en los Departamentos deben tener una jerarquización mayor dentro de las estructuras de los GD, que se exprese en más RRHH y, en definitiva, más presupuesto.

Aprendizajes

- ❖ **Cuestiones generales que surgen como obstáculos y oportunidades para el trabajo en desarrollo de capacidades**
 - ✓ Para trabajar en estos procesos de capacidades se requiere cierta estabilidad mínima que oriente prioridades, y muchas veces **las agendas de las DD varían muy rápido en función de contingencias e intereses del Ejecutivo Departamental**, que pueden desviar la atención del trabajo que se viene realizando o incluso desarmarlo o dar un giro total de tema/enfoque, lo que lleva a una dificultad en la acumulación en estos procesos.
 - ✓ Una dificultad que tiene trabajar en capacidades es que el resultado **no refiere necesariamente a un resultado tangible o medible en una escala material**.
 - ✓ Esto último puede tener dificultades para ser validado desde otras perspectivas y para obtener respaldo desde las autoridades, en la medida que los procesos de capacidades **sí dan resultados tangibles, pero no en forma inmediata**, ya que requieren del tiempo necesario para que pueda madurar el trabajo.

Aprendizajes

- ❖ **Cuestiones generales que surgen como obstáculos y oportunidades para el trabajo en desarrollo de capacidades**
 - ✓ Una **gran oportunidad** para trabajar en estos procesos de capacidades **resulta del interés y compromiso personal que los técnicos** de las DD demostraron en una iniciativa como esta.
 - ✓ **Se percibe por los equipos como una instancia que es realmente de formación**, que es un espacio de crecimiento personal y que permite mejorar la actividad que se está priorizando en la DD, por lo que es una **formación útil y cercana a las tareas que tiene que realizar como parte de su responsabilidad con la institución**.
 - ✓ Otra oportunidad es que **genera un canal de comunicación con el tutor y el equipo NIEDT que permite cierta empatía que sirve de vehículo adicional para la comunicación con la OPP** y sus iniciativas, complementario del apoyo (muy bien reconocido y valorado) de los referentes territoriales de OPP.
 - ✓ **La posición del tutor**, desde un lugar académico pero comprometido con el proceso que dirige, **genera un nuevo actor que complementa bien el juego de los actores que están con las manos en la obra**: las DD y los referentes de OPP, a veces sin la distancia necesaria para ver otros puntos de vista en los procesos y situaciones.

TALLER FINAL – Noviembre 2018 (60 participantes)





