

La historia de Canelones es una historia de pioneros, es una historia grande que contiene muchas historias pequeñas unidas por un sueño común. Tierra de inmigrantes y criollos que construyeron una identidad basada en el esfuerzo que supone transitar de los sueños a la realidad. Existen muchos problemas que necesitamos resolver. Pero la mejor manera de resolver el presente es tener una idea sobre el futuro. Después viene el camino: el plan

PEC

**PLAN ESTRATÉGICO
CANARIO**

PRIMER AVANCE



PARA CONSTRUIR UN PENSAMIENTO DESDE LA PERIFERIA
PARA TENER UNA ESTRATEGIA CANARIA



CENTRO DE ESTUDIOS ESTRATÉGICOS CANARIOS
PARAGUAY 1444, MONTEVIDEO.
TEL/FAX. 901 4930

www.imcanelones.gub.uy
Ceec@imcanelones.gub.uy

A MODO DE PRESENTACIÓN

Un plan estratégico no es un documento, es un proceso dinámico que comprende un conjunto de definiciones y acuerdos que se traducen en hechos a través de infinidad de programas, proyectos y planes específicos. Pero para que ese accionar, que se desarrolla en una diversidad de espacios y tiempos pueda acumular, sumar fuerzas y resultados, es necesario acordar un marco general: un "telón de fondo" para el conjunto de las acciones, que resultará imperceptible en algunos momentos, mientras que en otros cobrará importante presencia. Acordar ese marco general es el objetivo de este primer avance.

El plan estratégico, no pretende predeterminedar el futuro sino más bien lograr ciertas definiciones que puedan actuar como "reglas de juego" para caminar juntos en una construcción colectiva que tiene como médula, la calidad de vida y la felicidad de los que habitan en tierras canarias.

El Centro de Estudios Estratégicos Canarios (CEEC) asume la tarea inicial de redactar este documento base, ya que uno de sus dos cometidos centrales es "dotar a la Comuna Canaria de un Plan Estratégico ordenador, que permita encuadrar las acciones inmediatas y urgentes, con soluciones de fondo y definiciones de largo plazo, a través de un proceso de amplia participación ciudadana".

Como es lógico, el Plan Estratégico Canario (PEC) está sustentado en los compromisos programáticos votados por la ciudadanía en mayo de 2005. A partir de ellos, se procesan e incorporan una diversidad de aportes, en muchos casos provenientes de la experiencia que se está acumulando, con los aciertos y errores que implica la tarea de gestionar para un cambio.

No hace tanto que asumió la actual Administración y es necesario reconocer que han ocurrido muchas cosas y se han logrado importantes aprendizajes. Desde el inicio, y por indicación del Intendente, se ha trabajado en la construcción de un Plan Estratégico que ayude a superar la improvisación. Este documento propone un camino, que no tiene por qué ser el único ni el definitivo. Es un primer avance, un documento base para una discusión que debiera ser amplia, muy amplia.

La diversidad enriquece y de ella debiera surgir un rumbo. Lo importante es sumar y contrarrestar el indicador más relevante que tiene el subdesarrollo: la fragmentación, sea del tipo que fuera.

Este documento está ordenado en seis capítulos; el primero con **definiciones generales** del PEC; el segundo en torno a sus **ideas fuerza**; el tercero describe **cómo se avanza con señales**, sean éstas proyectos estratégicos, los "YA" o los ABC, sin olvidar la ineludible mejora en la gestión; el cuarto aborda el tema de **la participación**, haciendo referencia a dos herramientas concretas para avanzar en un tema tan importante como difícil: **las Agendas Microrregionales y los Foros de Participación**. El quinto capítulo analiza **la Nueva Institucionalidad**. Finalmente en el capítulo seis se aporta datos de partida a efectos de referenciar el camino que ya se ha iniciado.

CEEC marzo 2007

PLAN ESTRATÉGICO CANARIO

PRIMER AVANCE

ÍNDICE GENERAL

- 1- **EL PLAN ESTRATÉGICO CANARIO**
- 2- **LAS IDEAS FUERZA.**
- 3- **LAS SEÑALES**
- 4- **AGENDAS Y FOROS DE PARTICIPACIÓN**
- 5- **HACIA UNA NUEVA INSTITUCIONALIDAD**
- 6- **UN CAMINO A RECORRER**

CAPÍTULO 1

EL PLAN ESTRATÉGICO CANARIO

¿ QUÉ ES ?

Es el **PLAN** Estratégico del Departamento de Canelones.

Es **ESTRATÉGICO** porque define un rumbo hacia el cual se avanza mediante un proceso que incluye la participación de una gran diversidad de actores.

Es de **DESARROLLO** porque se propone aprovechar todas las potencialidades del Departamento en sus diversas dimensiones: económico-productiva, social, territorial-ambiental e institucional.

Es una **CONSTRUCCIÓN** de todos y para todos los habitantes de Canelones, sin ningún tipo de distinción.

Es un **PROCESO** que sobrepasa los períodos electorales, con distintos tiempos y resultados, en un momento histórico relevante para el País.



¿PARA QUÉ SIRVE?

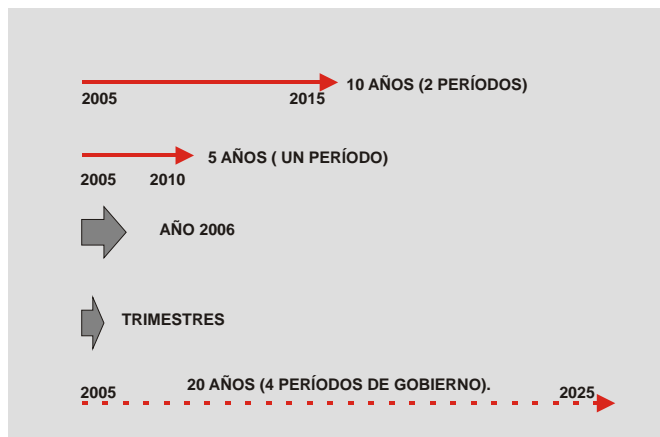
Para sumar fuerzas y recursos, en procura de mejorar la calidad de vida de los habitantes del Departamento de Canelones.

¿CUÁLES SON SUS TIEMPOS?




El PEC es una herramienta para ordenar y dar coherencia a las acciones, de modo de no quedar atrapados en los problemas acuciantes que muchas veces generan un predominio en el accionar como “bomberos”. Eso impide tener un rumbo y estrategias de largo plazo capaces de evitar los incendios.

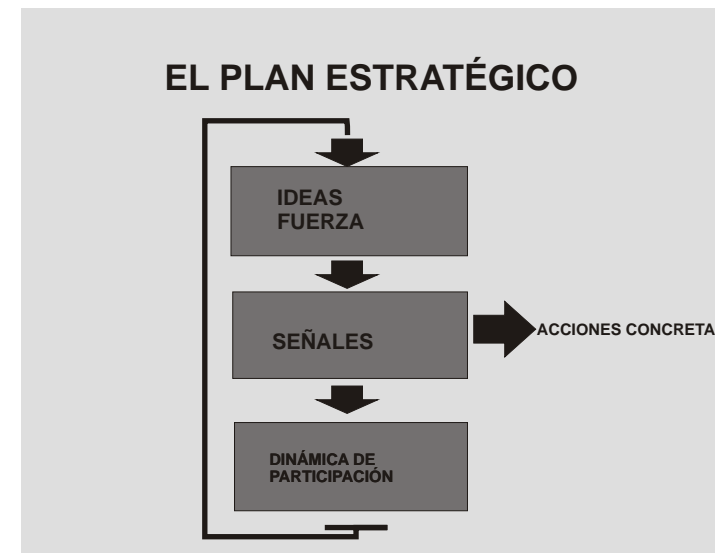
Hay problemas a resolver en el corto plazo, en especial, una mejora en la gestión de los recursos que permita afrontar el reto que los cambios imponen y el ABC, que hace referencia a los servicios esenciales de Alumbrado, Basura y reparación de Calles y Caminos.

Pero hay otros problemas que requieren más tiempo y que es necesario encarar con un horizonte de largo plazo. En ese caso es necesario tener una visión prospectiva (el Canelones deseado) para navegar con un rumbo común y evitar las marchas y contramarchas. Es obvio que muchas de las soluciones requieren más de un período de gobierno, por eso el PEC es una propuesta dinámica que sobrepasa la administración de turno y para el cual el año 2015 parece un horizonte razonable, aunque existen transformaciones que van todavía más allá.



¿CUÁLES SON SUS ELEMENTOS ESENCIALES?

-  **IDEAS FUERZA** que marcan el rumbo.
-  **SEÑALES** que demuestran el andar a través de programas, proyectos y acciones.
-  **PARTICIPACIÓN** que lo convalida.



¿CÓMO SE MATERIALIZA?

El **PLAN ESTRATÉGICO CANARIO** se concreta y materializa a través de programas, proyectos y acciones, es decir a través de señales. No es un libro con una serie de predicciones por donde ineludiblemente debe transcurrir el futuro, es una construcción y un proceso, guiados por ideas fuerza que responden a un sentir colectivo, derivado del involucramiento de una infinidad de actores públicos y privados, del Estado y la sociedad civil.



La metáfora de la mesa de cuatro patas permite graficar los principales componentes de la estructuración social en su sentido más amplio, todos asentados sobre el sistema político democrático como soporte general (o piso). Las patas no son idénticas y en cada una de ellas hay además una diversidad de componentes. Lo que señala claramente la metáfora es que no hay un único protagonista y que, cuando así ocurre, el equilibrio se hace inestable. Facilita apreciar las fortalezas y debilidades del sistema y a partir de allí ver las posibilidades que tiene de alcanzar un estadio de desarrollo sustentable.

LAS IDEAS FUERZA

1. **NUEVA INSTITUCIONALIDAD CANARIA: PARTICIPACIÓN, DESCENTRALIZACIÓN Y EFICACIA.**
2. **ORDENAMIENTO DEL TERRITORIO EN MICRORREGIONES.**
3. **UNA NUEVA VISIÓN DE PERTENENCIA AL ÁREA METROPOLITANA.**
4. **VOCACIÓN AGROALIMENTARIA, TURÍSTICA E INDUSTRIAL.**
5. **NECESIDADES BÁSICAS SATISFECHAS DE TODOS SUS HABITANTES.**
6. **LA EDUCACIÓN COMO PILAR DEL DESARROLLO.**
7. **UNA VISIÓN INTEGRAL DEL DESARROLLO SUSTENTABLE.**
8. **FORTALECIMIENTO DE UNA IDENTIDAD CANARIA A PARTIR DE LAS IDENTIDADES YA EXISTENTES.**

1- NUEVA INSTITUCIONALIDAD CANARIA: PARTICIPACIÓN, DESCENTRALIZACIÓN Y EFICACIA

El conjunto de elementos de la propuesta de mejora de gestión ha sido denominado: "Nueva Matriz Institucional", pues no sólo hace a la implementación de un nuevo modelo de gestión, sino al pensamiento transversal de integración y participación del vecino desde la realidad local. Este pensamiento rompe con el esquema tradicional de brindar soluciones desde la estructura central hacia la periferia, para planificar la gestión desde la óptica de la periferia al centro, en un ida y vuelta permanente. Esto dará especial relevancia a lo local, a las particularidades de cada situación planteada, sin descuidar las políticas macro-territoriales e institucionales.

La "Nueva Matriz Institucional" se sustenta en el convencimiento de que gestionar los servicios haciéndolos eficientes, transparentes y democráticos, implica lograr el entendimiento entre todos los actores que participan de ellos -ciudadanos, funcionarios, empresarios, productores y equipo de gobierno-, en pos de una gestión al alcance de todos y pasible de ser controlada por sus destinatarios.

El desafío es cambiar la visión del Departamento en dos dimensiones:

- Hacia la ciudadanía, a través de un nuevo contrato social que se expresará en el rescate de la identidad local, que aporte a la construcción colectiva del Departamento.
- Hacia los funcionarios, comprometiéndolos en el rol de servidor público y el valor que su función tiene para el cumplimiento de los objetivos del nuevo modelo de gestión municipal.

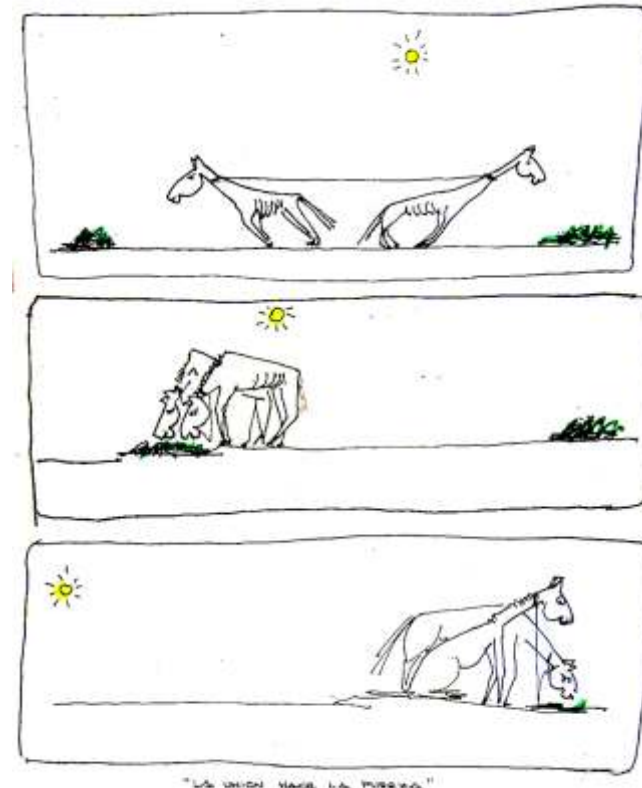


2- ORDENAMIENTO DEL TERRITORIO EN MICRORREGIONES

Las Microrregiones son la escala territorial estratégica para operar la gestión participativa, descentralizada y eficaz, en un departamento variado y complejo.

Tanto los pueblos y ciudades, como los parajes rurales, necesitan integrar su territorio, sumar fuerzas y poder así conformar unidades económicas, sociales, ambientales e institucionales capaces de lograr sustentabilidad a través de estrategias de desarrollo local que permitan superar la fragmentación y participar de manera más competitiva en el mundo globalizado.

Estrategia microrregional



Los límites microrregionales no son límites administrativos rígidos e inamovibles, son escenarios determinados por identidades y vocaciones comunes capaces de complementar y sumar, para robustecer las estrategias acordadas en cada plan de desarrollo microrregional. En principio y sólo como primera aproximación se han delimitado 7 microrregiones. Como siempre ocurre existen localidades de borde, que tienen relación y vínculos de pertenencia con más de una microrregión en función del tipo de actividad de que se trate; debe tenerse presente, sin embargo, que se trata de una construcción territorial determinada por la historia pero también por un proyecto de futuro.

La MICRORREGIÓN es un territorio con piezas urbanas y rurales, cuyas ventajas competitivas posibilitan pensar estrategias de desarrollo local.



La microrregión surge como el módulo económico espacial de desarrollo, en una interacción que supera la fragmentación como uno de los indicadores más claros del subdesarrollo.

3-UNA NUEVA VISIÓN DE PERTENENCIA AL ÁREA METROPOLITANA

El Departamento de Canelones forma parte, históricamente, del Área Metropolitana de Montevideo y el desarrollo sustentable del Departamento dependerá en buena medida, de cómo se desarrolle esa relación. Si bien hasta el momento ha predominado un pensamiento del centro a la periferia con marcada asimetría, el tener un Plan, el desarrollar estrategias propias, posibilita establecer una avenida con dos direcciones, donde también se piensa desde la periferia al centro. El fortalecimiento de la **identidad canaria**, concebido como resultante de la valorización del pasado y de un proyecto colectivo de futuro, se convierte entonces en uno de los objetivos esenciales del PEC.

Así como a Montevideo, ciudad puerto y Capital, le corresponde un rol relevante, es necesario revalorizar el rol de Canelones, no sólo en relación con Montevideo, sino también con el resto de los departamentos, en un país que debería crecer de manera más equilibrada.

4-VOCACIÓN AGROALIMENTARIA, TURÍSTICA E INDUSTRIAL

El **PLAN ESTRATÉGICO CANARIO** propone afianzar un perfil productivo agroalimentario, turístico e industrial como base de la creación de riqueza y empleo en el Departamento. Ese rumbo estratégico se sustenta en vocaciones históricas que tienen origen en los primeros colonos, verdaderos pioneros de una gesta que ahora corresponde proyectar hacia el futuro con la fuerza y la utopía primigenia. No como vuelta al pasado, sino como ensamble a un futuro que exige la incorporación de la ciencia y la tecnología en una concepción del desarrollo donde el conocimiento es el recurso máspreciado.

En ese proceso,

- la participación activa en la producción de alimentos, es un objetivo acorde con la competitividad de los mercados.

- El turismo, por su parte, tiene un potencial de desarrollo cuyo aprovechamiento ya se ha iniciado y debe profundizarse .
- La producción industrial del país, tiene en Canelones una base importante que la Comuna deberá apoyar y desarrollar, a través de políticas activas en conjunto con el Gobierno Central y el sector.

5-NECESIDADES BÁSICAS SATISFECHAS DE TODOS SUS HABITANTES

Un plan sirve si resuelve los problemas de la gente y, dentro de esos problemas, la satisfacción de las necesidades básicas de los canarios es un objetivo central.

No se puede desconocer una realidad que tiene como ingredientes la desocupación, el hambre y la falta de techo. Estos desafíos son prioritarios e inmediatos y ya se trabaja en ese sentido con el MIDES, pero sin duda las soluciones de fondo requieren tiempo, recursos y estrategias de mediano y largo plazo, para lo cual el PLAN ya emite señales.

6-LA EDUCACIÓN COMO PILAR DEL DESARROLLO

Vivimos en la era del poder del conocimiento. Descuidar la educación es como ponerse al margen de la historia.

No se puede pensar el desarrollo sin la presencia activa de la educación; no parece posible que los canarios pretendan crecer y desarrollarse si el conjunto de sus habitantes no accede a un nivel de formación adecuado a los nuevos tiempos y a los objetivos del PEC.

Aunque el sistema educativo tiene una institucionalidad en la órbita del Gobierno Central, la educación no sólo es problemática de ese nivel de gobierno, sino, en este caso, también de los habitantes de Canelones que verán comprometidas sus aspiraciones si la educación queda al margen de los esfuerzos que se realicen.

La idea consiste en, por una parte, incorporar la cuestión educativa a los análisis y discusiones que se llevan a cabo. Por otra parte, es importante que la discusión sobre el PEC ingrese a los liceos, a las escuelas y a los espacios de formación y de capacitación docente. También los docentes deberían participar en foros, discusiones y otros eventos que tengan que ver con el desarrollo de Canelones, en el convencimiento de que resulta imposible que estén ausentes quienes luego enseñarán a los niños y jóvenes acerca de la problemática social y política del Departamento.

La investigación y formación universitaria constituyen un tema aparte. Canelones no puede estar ajeno al actual debate sobre descentralización de la Universidad ni la Universidad en ese debate, puede ignorar las estrategias de desarrollo de Canelones y del resto del interior del país.

7-UNA VISIÓN INTEGRAL DEL DESARROLLO SUSTENTABLE

El desarrollo sustentable es mucho más que el crecimiento económico, es también desarrollo social, armonía en la relación de los hombres con la naturaleza (que se expresa en lo urbano-territorial-ambiental); todo en un marco institucional democrático que debe asegurar la gobernabilidad del proceso.

Es lo que se considera el “rombo de la sustentabilidad”. Desde esta mirada, el PEC ordena sus señales en los vértices de la sustentabilidad, sin perder de vista la importancia de las interrelaciones.



CAPÍTULO 3

LAS SEÑALES

El Plan es sus ideas fuerza, las señales que lo concretan y los ámbitos de participación que lo elaboran y respaldan.

Las SEÑALES pueden ser grandes o pequeñas, impactantes o moderadas, inmediatas o diferidas. Todas adquieren importancia en la medida que suman y por ello la coherencia con las ideas fuerza orientadoras del Plan es lo que determina su validez o no, su carácter positivo o negativo.

En los proyectos colectivos no resulta tan fácil lograr que todas las señales sean coherentes y sumen en torno al rumbo acordado. En muchos casos responden a proyectos fragmentados y/o individuales que apuntan, queriéndolo o no, en otra dirección. De todas maneras el éxito del Plan depende de cuál sea la resultante de esas sumas y restas, en procesos sociales con una diversidad de intereses y contradicciones.

A los efectos de realizar un ordenamiento de las señales, se puede establecer una primera clasificación:

1. Los Proyectos Estratégicos

2. Los “YA”

3. Otras acciones de la Comuna

Esta clasificación a su vez puede aplicarse en las distintas escalas donde se opte por planificar y utilizar las herramientas del planeamiento estratégico.

De acuerdo a las IDEAS FUERZA, hay proyectos estratégicos y “YA”, de importancia departamental, lo que significa que su impacto es de una relevancia tal, que adquiere visibilidad y resultados en el conjunto del PEC, por más que estén localizados en una microrregión o en una localidad.

8. FORTALECIMIENTO DE UNA IDENTIDAD CANARIA A PARTIR DE LAS IDENTIDADES YA EXISTENTES

Cabe preguntarse si en Canelones hay una o muchas identidades; si es una que intenta ser tal a partir de la diversidad; si hay un crisol o no hay nada. Es un tema de debate en el cual hay lugar para distintas opiniones. Sobre lo que no se plantean dudas es que **la identidad es un capital intangible fundamental** para construir el futuro. Todas las grandes gestas se han generado a partir de fuertes identidades.

A su vez la identidad es una ecuación con dos componentes: lo que fuimos y lo que queremos ser. Eso es lo que nos diferencia a las personas, a las instituciones, a los pueblos.

*Cuanto más somos “nosotros”, mejor podemos relacionarnos con los “otros”. Eso requiere **IDENTIDAD**, una dimensión cultural con dos grandes componentes: **PASADO Y FUTURO**.*

IDENTIDAD = PASADO + FUTURO

En este caso **fortalecer una identidad canaria es una tarea insoslayable**, respetando y revalorizando una rica historia que comienza como una verdadera gesta de pioneros, pero a la vez aceptando el desafío del cambio y fundamentalmente planeándolo juntos. Un proyecto de futuro, un desafío convocante, es la principal herramienta para construir IDENTIDAD CANARIA. Esa identidad da pertenencia, permite sumar fuerzas y acumular la energía más valiosa, la que está diseminada en cada uno de los canarios.

1- Proyectos estratégicos en marcha

Seguramente surgirán otros, en este momento se puede hablar de los siguientes:

- Microrregión La Paz-Las Piedras-Progreso (m7)
- CostaPlan (m5)
- Microrregión del Noreste Canario (m3)
- TurismoPlan y Corporación Turística Canaria (CTC)
- Polo Agroalimentario (PTC)

Cada uno tiene su peculiaridad y proceso de formulación, sus Ideas fuerza, señales y participación, pero todas suman al PEC como piezas ensambladas y de alta visibilidad.



2- Los “YA”

Pueden estar incluidos o no dentro de los proyectos estratégicos, pero tienen la peculiaridad de concretarse a corto y mediano plazo; constituyen entonces señales inmediatas ligadas al conjunto de acciones que se desarrollan en la gestión de la Comuna Canaria.

En estos "YA" adquieren especial relevancia dos categorías de proyectos :

- Los que integran el “ABC”, categoría de proyectos que implica la solución lo más pronto posible, pero asegurando la coherencia con el plan, de los problemas de Alumbrado, Basura y Calles y caminos.

- Los que apuntan a una mejora en la gestión de los recursos y, de ese modo, permitirán estar en condiciones de afrontar los cambios. En este aspecto se está trabajando en torno a un conjunto de medidas que contribuyan al proceso continuo del mejoramiento de los servicios de la Comuna y al desarrollo de la participación:

- °Optimización de los servicios - Ventanilla única
- °Comuna digital
- °Programa de capacitación de funcionarios
- °Sistema de participación canario



3- OTRAS ACCIONES DE LA COMUNA

Fuera de las dos categorías mencionadas anteriormente queda una diversidad de acciones resultantes de la actividad cotidiana de la Comuna cuya enumeración resultaría imposible.

Son numerosas y de distinta relevancia pero articuladas y direccionalizadas contribuyen en gran medida con el Plan.



*“El árbol se conoce por sus frutos”
San Agustín.*



AGENDAS MICRORREGIONALES Y FOROS DE PARTICIPACIÓN

La historia no comienza con el PEC y hay una gran cantidad de personas que vienen actuando en las tierras canarias; ya sea como actores individuales, militantes sociales o a través de instituciones públicas o privadas. A su vez las instituciones públicas son de distinta naturaleza (nacionales, municipales o locales), las sociales cubren un amplio espectro, así como las políticas. También en Canelones está el sector empresarial - desde los industriales a los productores rurales, pasando por los comerciantes, que en conjunto producen un vector nada despreciable de los bienes y servicios del país. Todos participan de una manera u otra en un enjambre social complejo y por momentos contradictorio.

En ese escenario es que surge este Plan Estratégico como herramienta para armonizar un proceso colectivo plural tendiente al desarrollo sustentable del Departamento.

La gran pregunta es ¿cómo se logra la participación e involucramiento de la mayor cantidad de actores?



*A partir de las instituciones barriales, sociales, religiosas y de todos los tipos, que componen el tejido social, se debiera gestar un proceso de participación en red a través de los **Foros Temáticos**, en torno a demandas concretas y la consiguiente secuencia de: propuestas, proyectos, recursos, etc. que debiera culminar anualmente en un **FORO DE PARTICIPACIÓN MICRORREGIONAL***

Los **Foros Temáticos** y su culminación: los **Foros Microrregionales**, están pensados como ámbitos de encuentro, discusión, acuerdo y trabajo, capaces de propiciar y posibilitar la participación de la mayor cantidad de actores posibles.

Los foros se originan y dinamizan en función de las demandas ciudadanas de temas concretos que, procesados constituyen una **AGENDA**.

AGENDAS MICRORREGIONALES

Son los instrumentos mediante el cual se armonizan y discuten colectivamente a través de los Foros de Participación, demandas, propuestas, proyectos y recursos, en determinado ámbito territorial definido como microrregión

La Agenda es la explicitación ordenada y procesada de las demandas, en la cual las necesidades no quedan en simples petitorios; requieren una **secuencia: demanda- propuestas- relacionamiento con proyectos existentes- recursos disponibles y tiempos**.

De esta manera se cambia la lógica de: "unos piden otros dan" por, "en conjunto vemos lo que se pide y cuáles son las soluciones y las posibilidades de satisfacerlas". Todo esto en ámbitos donde debe existir información y honestidad entre todos los actores en torno a que la Agenda es un instrumento para resolver los problemas de la gente.



La Agenda es una construcción dificultosa pero inevitable si se quiere avanzar y dar un nuevo significado a la participación, a la descentralización y en definitiva a la relación de la Comuna Canaria y la gente.

En ese proceso de involucramiento de actores, le corresponde a la gestión comunal -desde todos los niveles- alentar y promover la participación, aproximando los problemas (necesidades, demandas) a sus soluciones. También de esta manera, se construyen los repaldos necesarios para cambiar.

Respaldo político a través del desafío que supone la discusión y el pronunciamiento sobre políticas de Estado y estrategias de largo plazo, que implican una importante participación del sistema político democrático, muy especialmente de los diputados y ediles departamentales, en una dinámica que no invalida los cambios derivados de los procesos electorales del sistema.

Respaldo técnico, a través del aprovechamiento del conocimiento y los avances científico-tecnológicos, pero también de la sabiduría popular diseminada, para dar las mejores soluciones a los problemas.

HACIA UNA NUEVA INSTITUCIONALIDAD

"Quien repite lo de siempre obtendrá los resultados de siempre"

Respaldo social derivado de aquellos más cercanos a los problemas, los ciudadanos como tales o a través de una diversidad de organizaciones sociales que los nuclea.

Para el respaldo social -sin duda el más importante ya que en definitiva sintetiza a todos los demás- se apunta a crear una red a través de los FOROS DE PARTICIPACIÓN.

La Nueva Institucionalidad Canaria (NIC) requiere nuevos instrumentos, prácticas, relacionamientos y normas, que en ningún caso debieran reducirse a simples cambios en el organigrama.

Debe convivir y superar a las viejas prácticas que, de mil maneras, representan un pasado que tuvo su esplendor pero que hoy, en muchos aspectos, ha perdido vigencia. Para que esa contradicción entre el cambio y el no cambio se desarrolle en una dirección deseada, requiere tiempo y sobre todo conocer el rumbo de lo deseado. A partir de allí la construcción podrá ser más o menos rápida, con marchas y contramarchas, en un proceso en todos los casos complejo, que culminará recién cuando los nuevos instrumentos, prácticas y normas se traduzcan en una nueva cultura institucional.

Bajo esta mirada, la Nueva Institucionalidad Canaria abarca distintos ámbitos y niveles; desde los más altos e importantes hasta los más pequeños y diseminados. En ese proceso, desigual y combinado, ya hay una serie de actuaciones que ha puesto en marcha el gobierno departamental; de lo que ahora se trata es de impulsar los cambios desde una visión integradora en la cual tiene especial significado el escenario territorial. Esta es una de las claves que fundamenta las ventajas de tener un Plan Estratégico.

Es en la escala microrregional donde radica el mayor desafío de la nueva institucionalidad; entre otras cosas, porque constituye una fuerte innovación ante las prácticas tradicionales del no cambio. Es una oportunidad para construir un nuevo espacio y desde allí resignificar otros preexistentes de escalas decrecientes: localidades, barrios, vecindades y parajes, pero también aportar en un nuevo relacionamiento hacia las estructuras centrales departamentales.



"... nuestro norte es el Sur. No debe haber norte, para nosotros, sino por oposición a nuestro Sur. Por eso ahora ponemos el mapa al revés, y entonces ya tenemos justa idea de nuestra posición, y no como quieren en el resto del mundo. La punta de América, desde ahora, prolongándose, señala insistentemente el Sur, nuestro norte."

Joaquín Torres García. Universalismo Constructivo 1941

Para todo este proceso se visualiza como relevante el accionar de las Juntas Locales y los respectivos **Ediles Locales**. Estos últimos en **un rol de articulación con la ciudadanía** que, sin ser privativo de otros roles, sea clave en la construcción de este sistema de participación. Pero ya no en forma aislada, donde cada Edil y Cada Junta actúan por su lado con sus dificultades y recursos escasos, sino convergiendo y sumando fuerzas en la escala microrregional a través de una **nueva institucionalidad** que respalde un nuevo estilo de gestión participativa.

La piedra angular de esa nueva institucionalidad está en el territorio, lo que implica un fuerte énfasis en las instituciones territoriales, que modifica el tradicional predominio de las estructuras sectoriales. El espacio de gestión microrregional no es un escalón burocrático más, es un ámbito para sumar y superar la fragmentación. No va en contra de las estructuras centrales, por el contrario las jerarquiza y les posibilita un rol más importante, como es el definir y armonizar las políticas y estrategias para todo el Departamento.

Tampoco debieran debilitarse las estructuras locales, al contrario, son ellas mismas la que constituyen y forman la nueva institucionalidad Canaria.

En ese sentido se propone (como ya está funcionando en la Microrregión de La Paz-Las Piedras-Progreso):

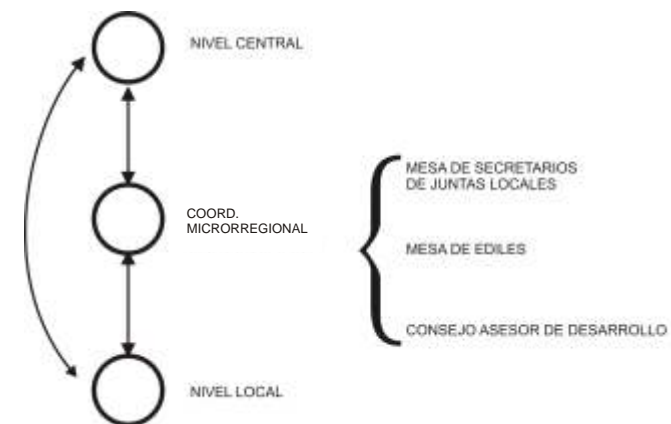
La Mesa de Secretarios Locales: integrada por los Secretarios Locales de la Microrregión.

La Mesa de Ediles Locales: compuesta por los Presidentes de las Juntas Locales de la Microrregión. En este marco asimismo la totalidad de los ediles locales podrán constituirse en plenario.

La Mesa de los Delegados Centrales: constituida por los funcionarios delegados de las Direcciones Centrales más relevantes para el desarrollo de la Microrregión.

El Consejo Asesor para el Desarrollo Microrregional – que debiera constituirse cuando el proceso de la nueva institucionalización alcance cierta maduración – integrado por una gama de actores (públicos y privados) representativos del tejido político, social y económico de la microrregión.

Nueva Institucionalidad Canaria
 =
 nuevos instrumentos + nuevas normas +
 nuevas prácticas+nuevos relacionamientos
 =
Nueva Cultura Institucional



CAPÍTULO 6

UN CAMINO A RECORRER

Esta nueva institucionalidad democrática y participativa, aproxima los problemas a las soluciones, los recursos humanos y materiales al lugar de las demandas. Mención especial merecen los recursos presupuestales ya que la microrregión es un buen ámbito para aplicar una práctica de **presupuesto participativo** cuyos escenarios debieran llegar hasta los barrios y vecindades.

No es una tarea fácil ni de corto plazo, pero con voluntad política, claridad técnica y participación social, es posible generar un cambio en una situación que reclama una nueva mirada, nuevos roles, más protagonistas, menos fragmentación.

Seguramente al andar encontraremos nuevas herramientas y soluciones. También se cometerán errores de los cuales deberíamos aprender.

Crear esta nueva institucionalidad es un gran desafío para todos.

Cada uno desde su lugar, con sus ideas, aportes, coincidencias y discrepancias, pero con las ganas de construir un sueño colectivo, en parte para nosotros y en parte para las generaciones futuras que nos han prestado este territorio.



Un plan es una construcción colectiva, un camino a recorrer que hoy tiene como protagonistas a las generaciones del presente, pero que tiene que estar pensado también para las generaciones futuras, esas que nos han prestado el Departamento de Canelones para que vivamos felices y a la vez se lo hagamos más acogedor.

La tarea de cambiar y avanzar es ambiciosa y también comprende elaborar indicadores para que, una vez transcurrido cierto tiempo, pueda comprobarse el camino recorrido.

Es con este sentido que se toma el inicio de la actual gestión, julio de 2005, como punto de referencia, no para "llorar sobre la leche derramada" ni facturarle al pasado, pero sí para ver si se ha avanzado o retrocedido en los cambios con los cuales este gobierno se comprometió.

Ese punto de partida puede sintetizarse en los siguientes indicadores:

CIENTOS MILLONES DE DÓLARES DE DEUDA y VEINTICINCO MILLONES EN JUICIOS EN CONTRA, YA EN ETAPA EJECUTIVA, lo que significa que en promedio cada hogar canario debía en el orden de los 812 dólares.

Pero ese endeudamiento no fue el resultado de la compra de equipo o de una obra pública floreciente, ya que SÓLO FUNCIONABAN, a esa fecha 3 MÁQUINAS, 8 CAMIONES Y 6 RECOLECTORES; el estado de calles y caminos o del alumbrado no es necesario recordarlo.

A octubre de 2006, luego de 16 meses de gestión, es bueno poner otro punto de referencia en base a algunos indicadores concretos:

- Funcionando 64 máquinas, 48 camiones y 20 camiones recolectores(10/06)
- Culminó el primer año (7/06) con U\$S 1.500.000 de superávit operativo.
- La masa salarial en cargos de particular confianza se disminuyó en U\$S 150.000 mensuales.
- Se está al día con los pagos a UTE, OSE, ANTEL, BPS, mutualistas
- Se convino con el BROU reestableciendo créditos sociales.
- Se convino con el BPS acordando el pago de deuda por U\$S 6.000.000
- Se negocia con acreedores privados
- En el plan de emergencia vial se ha actuado sobre 580 km de caminería rural y 1300 km de caminería urbana.
- Se ha iniciado el Plan de Alumbrado, comenzando por las zonas críticas
- La recolección de basura experimentó un cambio progresivo
- La Ciudad de la Costa tiene su CostaPlan y avanza en la concreción de su Centro Cívico.
- La Microrregión La Paz-Las Piedras- Progreso construye en un ambicioso Plan de Desarrollo Sustentable y ha concursado, con el apoyo de La Sociedad de Arquitectos del Uruguay, el MVOTMA y el MTOP, las Directrices para su Plan de Ordenamiento Urbano y Territorial (POUT).
- Para la Costa de Oro se ha lanzado un Concurso Internacional de Ideas, con el apoyo de la SAU y la Federación Americana de Sociedades de Arquitectos.
- Se trabaja en la Agenda Metropolitana (conjuntamente con el Gobierno Central, Montevideo y San José) en proyectos relevantes (Boleto, Transporte, Medio Ambiente, etc.).

- El turismo ha tomado otra relevancia. Ahora existe el TurismoPlan y la Corporación Turística Canaria (CTC).
- Se avanza en la articulación del Polo Alimentario con centro en el ya recuperado Ex-Comargen.
- La participación y la descentralización, dan pasos importantes como ha sido el nombramiento de los ediles de las 29 Juntas Locales y realizado innumerables talleres para trabajar sobre diversos temas de interés comunitario.
- Se dan pasos concretos hacia la nueva institucionalidad, abordada en los capítulos anteriores
- Y muchas acciones más que sería muy extenso enumerar.

De todas maneras es mucho lo que falta, pero lo más importante es que ya se ha dejado de trabajar aislada y espontáneamente. Ahora los esfuerzos se articulan en torno a un plan con Ideas Fuerza, Proyectos Estratégicos, los "YA"; construyendo los respaldos necesarios para que sea, por un lado, un rumbo sólido y de largo plazo y por otro, que exprese los deseos y la voluntad de los canarios.

Para eso, para recorrer el camino con más certezas que incertidumbres; con más planificación que improvisación, acumulando más que fragmentando, es que se acude a un plan, el **Plan Estratégico Canario**.

Por encima de las banderías políticas que cada uno pueda tener, en este camino están todos los que tenemos el corazón en estas tierras Canarias. Las diferencias y el pluralismo son una fortaleza si existe un interés común que las aglutina.

EL PEC ES UNA HERRAMIENTA PARA TODOS.

PARA EL PRESENTE Y PARA EL FUTURO....

CANELONES EN CIFRAS

SUP. 4530 km²
POBLACIÓN URBANA : 429.372 Hab.
POBLACIÓN RURAL: 55.868 Hab.

M2 SUP. aprox. 810 km²
 POBL. URB. 20.811 Hab.

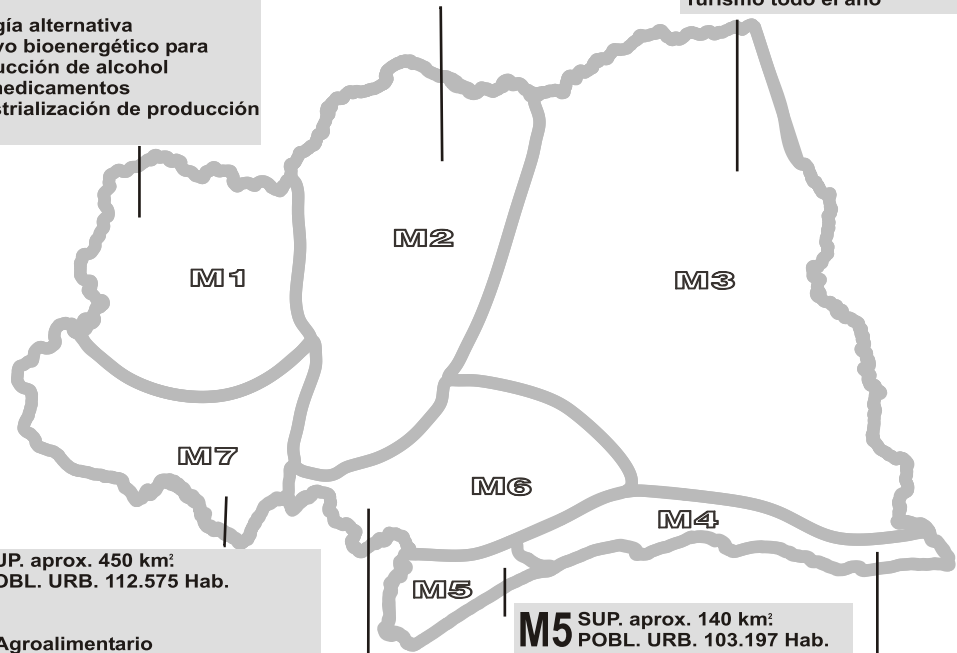
Producción lechera – ganadera
 Energía alternativa
 Cultivo bioenergético para producción de alcohol
 Fitomedicamentos

M3 SUP. aprox. 1880 km²
 POBL. URB. 15.179 Hab.

Producción lechera – ganadera
 Turismo todo el año

M1 SUP. aprox. 530 km²
 POBL. URB. 39.628 Hab.

Energía alternativa
 Cultivo bioenergético para producción de alcohol
 Fitomedicamentos
 Industrialización de producción local



M2

M3

M1

M6

M4

M7

M5

M5 SUP. aprox. 140 km²
 POBL. URB. 103.197 Hab.

Costa Plan
 Centro Cívico
 Parque Roosevelt
 Residencia
 Servicios

M6 SUP. aprox. 480 km²
 POBL. URB. 98.216 Hab.

Polo Tecnológico e Industrial de Pando
 PTP (Facultad de Química - CND – IMC)
 Corredor Ruta 101 y 102
 Oficina de atención diferencial para las grandes y pequeñas empresas

M4 SUP. aprox. 240 km²
 POBL. URB. 39.766 Hab.

Turismo

M7 SUP. aprox. 450 km²
 POBL. URB. 112.575 Hab.

Polo Agroalimentario
 Parque Lineal
 Parque tecnológico canario
 Centros de formación e investigación

Nota:
 1. Los límites microrregionales no son rígidos por lo tanto, las cifras de superficie son estimadas.
 2. Los datos de población urbana corresponden al Censo 2004.
 3. Los agrupamientos procesados hasta el momento nos impide conocer la población rural por microrregión.