

**Marila Lázaro  
Isabel Bortagaray  
Amalia Stuhldreher**

**Documentos  
de Trabajo**

**03**

**IDIIS**

Instituto de Desarrollo Sostenible,  
Innovación e Inclusión Social

IDIIS - UdelaR Sede Tacuarembó

Espacio académico de investigación  
y acción para la promoción del  
desarrollo con inclusión y equidad social

# Imaginando el futuro en Tacuarembó

Diálogo Ciudadano  
sobre Desarrollo



PSICOLIBROS



wasfala

Documento de Trabajo del IDIIS N° 3

## **Imaginando el futuro en Tacuarembó**

Diálogo Ciudadano sobre Desarrollo

Marila Lázaro<sup>1</sup>, Isabel Bortagaray<sup>2</sup> y Amalia Stuhldreher<sup>3</sup>

---

1 Unidad de Ciencia y Desarrollo, Facultad de Ciencias (FCIEN), Universidad de la República.

2 Instituto de Desarrollo Sostenible Innovación e Inclusión Social (IDIIS), Universidad de la República, Sede Tacuarembó.

3 Instituto de Desarrollo Sostenible Innovación e Inclusión Social (IDIIS), Universidad de la República, Sede Tacuarembó.



Calle 34 M. 264 S. 21 Solymar  
Canelones - Uruguay  
E-mail: [info@psicolibroswaslala.com](mailto:info@psicolibroswaslala.com)  
[www.psicolibroswaslala.com](http://www.psicolibroswaslala.com)

# IDIIS

Instituto de Desarrollo Sostenible,  
Innovación e Inclusión Social

Colección "Documentos de Trabajo"

© Instituto de Desarrollo Sostenible, Innovación e Inclusión Social (IDIIS)  
Universidad de la República – Sede Tacuarembó  
<http://www.tacuarembu.udelar.edu.uy/>

Contacto:

e-mail: [ted@cut.edu.uy](mailto:ted@cut.edu.uy)

Teléfonos: (00598) 46333485; (00598) 46338073; (00598) 46338074; ints. 214, 330, 331.

Colección: "Documentos de Trabajo" ISBN: 978-9974-682-57-3

Documento 3 - Imaginando el futuro en Tacuarembó. Diálogo Ciudadano sobre Desarrollo.

ISBN: 978-9974-682-67-2

Queda hecho el depósito que ordena la ley.

1ª edición - 2018

Impresión y encuadernación:

Mastergraf S.R.L.

Hnos. Gil 846 - Bvar. Artigas 4678

Tel.: 2303 4760\*

Montevideo - Uruguay

Depósito Legal: 370.886

Comisión del Papel

Edición amparada al Decreto 218/96

Queda prohibida la reproducción parcial o total de este libro, por medio de cualquier proceso reprográfico o fónico, especialmente por fotocopia, microfilme, offset o mimeógrafo o cualquier otro medio mecánico o electrónico, total o parcial del presente ejemplar, con o sin finalidad de lucro, sin la autorización del autor.

Impreso en Uruguay

# ÍNDICE

<b>1. Introducción .....</b>	<b>7</b>
<b>2. El diálogo ciudadano sobre desarrollo en Tacuarembó .....</b>	<b>11</b>
2.1. La deliberación como clave.....	13
2.2. La facilitación .....	14
2.3. La selección de participantes .....	15
2.4. Desafíos y reflexiones metodológicas .....	17
2.5. Las claves de la jornada del 13 de junio .....	19
<b>3. Resultados del diálogo .....</b>	<b>23</b>
3.1. Primer bloque. El Proyecto Futuro (el Tacuarembó deseado).....	23
3.2. Segundo bloque. Evaluación de los cinco “Proyectos futuro” .....	56
3.3. Tercer bloque – Jerarquizando los mensajes .....	64
<b>4. Principales mensajes resultantes del diálogo .....</b>	<b>77</b>
<b>5. Continuidad de la reflexión sobre el futuro: proyecto visión 2050.....</b>	<b>81</b>
<b>6. Algunas pinceladas del Tacuarembó imaginado .....</b>	<b>87</b>
<b>Referencias bibliográficas.....</b>	<b>93</b>



# 1. INTRODUCCIÓN

**S**i bien hoy son muy pocos los que sostienen que el desarrollo consiste exclusivamente en aumentar el ingreso nacional, es bastante más difícil conseguir acuerdos sobre qué otras “dimensiones” de una buena calidad de vida deberían ser consideradas y priorizadas. En una sociedad como la uruguaya es evidente que coexisten visiones variadas sobre los ingredientes y dinámicas que debe contener una sociedad deseada, y de qué manera deberían estar combinados.

En las últimas décadas se ha enfatizado el carácter multidimensional del concepto de desarrollo, en especial en referencia a la autodeterminación de las personas en relación con sus proyectos de vida en un contexto amplio de libertades (Sen, 1999; Stiglitz, Sen, y Fitoussi, 2009; Vigorito, 2014). En todo caso, en una sociedad que aspira a ser integralmente democrática, el diálogo sobre “modelos de desarrollo”, como orientadores de decisiones complejas, podría razonablemente comenzar por explicitar lo que distintos segmentos de la sociedad consideran valioso como forma de vida (a nivel individual y colectivo), para luego identificar qué sacrificios están dispuestos a hacer para alcanzar alguna combinación de las metas explicitadas que pueda recibir un respaldo colectivo amplio. Esto requiere, por una parte., que se elaboren al menos lineamientos principales de estrategias factibles de desarrollo socio-económico, y que las mismas puedan ser examinadas y valoradas a la luz de consensos o visiones mayoritarias sobre los fines deseables del desarrollo. En este sentido, la práctica deliberativa puede contribuir al fortalecimiento de procesos e instituciones democráticas, en donde el conocimiento científico y técnico, sobre cuestiones controversiales y complejas, pueda verse enriquecido mediante la consideración de diversidad de visiones e intercambio público de razones (Crocker, 2006).

¿Qué desarrollo en Uruguay? fue un proyecto de investigación y deliberación pública, llevado adelante por un equipo interdisciplinario de más de quince investigadores de cinco servicios de la Universidad de la República, durante los años 2013 a 2016. Buscó enriquecer el debate público en torno al significado del desarrollo, así como analizar algunos posibles consensos sobre cómo definir

y valorar el bienestar, y sobre cómo esto puede traducirse a criterios de evaluación de políticas públicas. Contempló, además, el diálogo entre la perspectiva nacional y la regional, con la participación de investigadores del Instituto de Desarrollo Sostenible, Innovación e Inclusión Social (IDIIS) y del Departamento de Ciencias Económicas del Centro Universitario de Tacuarembó (CUT). Participaron a su vez investigadores del Instituto de Economía de la Facultad de Ciencias Económicas (IECON); de la Unidad de Ciencia y Desarrollo de la Facultad de Ciencias (FCIEN); del Instituto de Ciencia Política, del Programa de Historia Económica y Social, y del Departamento de Sociología de la Facultad de Ciencias Sociales, y de la Facultad de Información y Comunicación de la Udelar<sup>4</sup>. El proyecto contó con el apoyo financiero del Fondo Universitario para contribuir a la comprensión pública de temas de interés general (Art. 2) de la Comisión Sectorial de Investigación Científica (CSIC, Udelar), y del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

En dicho proyecto se utilizaron tres métodos, buscando el involucramiento de distintos públicos en el reconocimiento de la complejidad del tema y la necesidad de abordajes complementarios: i) el método Delphi para estructurar un diálogo grupal sobre este tema complejo con expertos de distintas áreas (Linstone y Turoff, 2002); ii) una combinación de estrategias de implementación de foros de involucramiento ciudadano, como lo son los diálogos ciudadanos (Clarke & Brigham, 2013) y iii) grupos focales (Morgan, 1997) dirigidos a jóvenes y adultos de diversos niveles socioeconómicos, contextos regionales variados y colectivos fuertemente excluidos. Tanto el método Delphi como los grupos focales se aplicaron en forma paralela en Montevideo y Tacuarembó, con el objetivo de dimensionar y analizar las diferencias y complejidades de la escala regional/país en cuanto al desarrollo. Los diálogos ciudadanos, en tanto, se aplicaron solo en Tacuarembó, debido a que en Montevideo hubo dificultades de convocatoria.

---

4 Participaron del proyecto Andrea Vigorito (IECON), Andrés Rius (IECON) y Marila Lázaro (FCIEN) como coordinadores, Isabel Bortagaray, Reto Bertoni y Amalia Stuhldreher (IDIIS, Sede Tacuarembó), Cristina Zurbriggen, Ana Rivoir, Federico Rodríguez y Javier Gallardo (FCS), Alejandra Umpiérrez (IECON), María Natalia Rodríguez (FICE), Virginia Morales, Gustavo Ferreira y Daniel Cal (Departamento de Ciencias Económicas, Sede Tacuarembó), Julio Sayes y Julia Ansuberro (Sede Tacuarembó).

Los detalles de implementación y principales resultados de cada componente están ampliamente desarrollados en sus informes<sup>5</sup>.

La motivación inicial para el proyecto ¿Qué desarrollo en Uruguay? se vincula con los resultados de dos procesos de participación pública vinculados a controversias ambientales: Juicios Ciudadanos sobre Energía Nuclear y sobre Minería de gran porte (Lázaro et al. 2013). Los paneles ciudadanos de ambos procesos coincidieron en su interés en que la temática respectiva fuera analizada desde el marco más general de las trayectorias de desarrollo, viables y deseables, para el país. Una de las recomendaciones emergentes de dichos paneles ciudadanos afirma que: “si el desarrollo se considera un proyecto colectivo la sociedad debe participar en la definición de sus metas por lo que proponemos la implementación de trabajos [...] de consulta ciudadana sobre cuáles son las dimensiones y los fines del desarrollo que les interesan a los uruguayos” (Lázaro et al., 2013).

Por otra parte, el proyecto ¿Qué desarrollo en Uruguay? sirvió como disparador de otros procesos, como fue el Proyecto Visión 2050: Tacuarembó en la Región Norte, realizado en Tacuarembó entre la Intendencia Departamental, la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, la Mesa de Desarrollo Local (MDL), el Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIA) y la Universidad de la República (2016-2017). En este caso, el objetivo fue desarrollar una visión de futuro para el departamento y la región Norte, en base a un ejercicio prospectivo con instancias de participación de diversos actores de la región y del país (OPP, 2017). Este análisis es de particular relevancia, teniendo en cuenta no solo los aspectos socio-económicos y el rezago que caracteriza a esta región del país (Rodríguez Miranda, 2014), sino también los culturales que permean y refuerzan los procesos de desarrollo (Arocena & Gamboa, 2011).

En este sentido, cabe mencionar uno de los insumos realizados en el contexto del ejercicio prospectivo, que subraya algunos rasgos sociales que afectan y marcan este Tacuarembó y al Norte, a saber: una tendencia sostenida al envejecimiento (que es común a todo el país); una distribución espacial muy concentrada en Montevideo, acompañada de baja densidad poblacional; una marcada desigualdad territorial que afecta las dinámicas productivas, donde por ejemplo

---

5 Los informes se encuentran disponibles en <http://www.idiis.edu.uy/que-desarrollo-en-uruguay>

se encuentra que, en el departamento de Tacuarembó, 45.2% de la población tiene al menos una necesidad básica insatisfecha (comparado a un 27% en Montevideo) (Calvo et al., 2013), con implicancias en relación al perfil del capital humano y social, y en la tasa de reposición y sobrecarga hacia el sistema de protección social; una mayor presencia de población afrodescendiente que, a su vez, enfrenta mayor proporción de necesidades básicas insatisfechas en esta región (Calvo et al., 2013); también niveles más altos de pobreza en las personas del departamento, aunque éstos han descendido de 40.4% en 2006 a 12.6% en 2013 y en un contexto en el cual se mantiene la profundidad de la brecha con respecto a Montevideo (Rodríguez Miranda, 2014) (Laurinaga y Pastori, 2016).

Este documento se propone contribuir a la discusión sobre el desarrollo deseado para el país, la región Norte y para Tacuarembó en particular, a la vez que compartir los aspectos metodológicos y sustantivos que marcaron este diálogo ciudadano.

### **A modo de guía de lectura**

El documento busca entonces esbozar los resultados del diálogo ciudadano que tuvo lugar en Tacuarembó el 13 de junio de 2015. Así, luego de esta introducción, se plantean los aspectos metodológicos que caracterizaron esta instancia de consulta. En una tercera sección, el trabajo documenta los resultados del diálogo ciudadano, y más adelante analiza los principales mensajes resultantes del diálogo. En una quinta sección se introducen elementos de continuidad que surgieron a partir de este proyecto y, finalmente, se plantean las conclusiones principales.

El diálogo ciudadano se estructuró en torno a tres bloques: (i) El proyecto futuro o ¿cómo es el Tacuarembó deseado? (ii) Evaluación de los cinco proyectos futuros elaborados por los cinco grupos/mesas que conformaron el diálogo ciudadano. (iii) Jerarquización de los mensajes propuestos. A su vez, cada bloque tuvo resultados a nivel individual, y a nivel de las mesas de trabajo (cinco). Se busca enfatizar el proceso que fueron delineando los participantes, partiendo de sus preferencias y percepciones individuales llegando a una perspectiva colectiva, comentada y revisada, en sus mesas primero, para luego pasar a una instancia de revisión en base a la exposición de todos los “proyectos futuro”. Finalmente, el trabajo incluye una sección que avanza en la interpretación y el análisis de los resultados.

## 2. EL DIÁLOGO CIUDADANO SOBRE DESARROLLO EN TACUAREMBÓ

El presente documento profundiza sobre uno de los tres componentes del proyecto ¿Qué desarrollo en Uruguay?, esto es, el Diálogo Ciudadano. Para este componente se apostó a la deliberación entre ciudadanos, combinando una convocatoria de individuos seleccionados por un muestreo al azar (catorce participantes) y una invitación dirigida en base a sugerencias de distintas organizaciones sociales (diez participantes).

De este modo, el 13 de junio de 2015 se realizó, en la ciudad de Tacuarembó, un mecanismo al que llamamos Diálogo Ciudadano sobre Desarrollo. Un Panel Ciudadano de veinticuatro personas se reunieron para, a lo largo de ese día, dialogar y llegar a algunos acuerdos sobre el Tacuarembó imaginado/deseado con miras al futuro y sobre cómo llegar hasta allí (qué tiene que cambiar para lograrlo).

En relación con los demás componentes del proyecto ¿Qué desarrollo en Uruguay?, los resultados esperados se vincularon con el aporte de nuevos elementos para una agenda de debate público y político sobre dimensiones y metas del desarrollo, con la incorporación de visiones valorativas del desarrollo a partir de procesos de deliberación pública informada. También se esperaba obtener insumos ciudadanos que pudieran guiar un debate con tomadores de decisión sobre el Tacuarembó/Uruguay que se quiere y los valores que lo sostienen. Incluían, como diferencial, la elección colectiva de caminos y recomendaciones para seguir en torno a la pregunta: ¿Bajo qué circunstancias se apoyarían determinados caminos, opciones o desarrollos posibles?

Para fortalecer el componente de comprensión pública se apostó a la construcción de una plataforma web que acompañara los diferentes componentes del proyecto y muy especialmente el Diálogo Ciudadano. Se hicieron notas y comunicados de prensa, tanto en Montevideo como en Tacuarembó, para anunciar e invitar a participar en las distintas etapas del proceso, apostando también a la difusión a través de las redes sociales.

El Diálogo Ciudadano sobre Desarrollo fue una adaptación de un mecanismo llamado ChoiceWork-Dialogue<sup>6</sup>, utilizado para tratar temas que no están claramente posicionados en la opinión pública y cuyas percepciones, actitudes u opiniones individuales al respecto, no están firmemente establecidas. Se enfatiza en el componente de aprendizaje y comprensión pública, así como la obtención de insumos para una agenda política. El diálogo con otros, así como la deliberación, permiten tratar temas complejos (y establecer posiciones individuales y colectivas), de una forma más profunda y sin evitar las controversias de valores que reflejan (aunque previamente las personas no hubiesen reflexionado sobre ello). Para el Diálogo se selecciona un grupo de entre veinte y cincuenta personas que surge de un muestreo aleatorio y que se conforma para buscar diversidad y pluralidad de voces. Los participantes trabajan en grupos estables y en plenarias durante un día, con un formato de diálogo estructurado en base a preguntas y premisas concretas.

Los diálogos realizados en otros países han versado, entre otros temas, sobre reformas educativas, implementación del voto electrónico en elecciones locales; sistema de cuidados, reformas del sistema de salud, barreras para la sustentabilidad y, de particular interés en relación al tema desarrollo, sobre el Canadá del Futuro (MacKinnon et al., 2003).

En términos de efectos sobre los participantes existen evidencias sobre un cambio (o ajuste) de actitudes, prioridades o formas de evaluar distintos escenarios de futuro que se produce en los participantes a lo largo de la deliberación con otros. También se registran coincidencias que apuntan a la generación de “sentimientos de comunidad”, “transformación personal a partir de la experiencia”, “sentimientos de solidaridad colectiva” o sentirse “tratado con respeto” y “dando importancia a las diferentes voces”. También se registra, en algunos casos, la influencia de los resultados del Diálogo en la toma de decisiones o en el establecimiento de agendas de trabajo vinculadas a dichos resultados.

---

6 Descripción en: <https://participedia.net/en/methods/choicework-dialogue>

## 2.1. La deliberación como clave

‘Deliberar’ (del latín libra) significa ‘balanza’ y refiere a la posibilidad de medir y evaluar razones. El concepto de deliberación pública es entendido, convencionalmente, como un intercambio de razones o argumentaciones, orientadas al entendimiento común o a un juicio público bien informado. Se apuesta a la capacidad de moverse del “yo prefiero” a una perspectiva colectiva (que implica acuerdos sobre condiciones justas), y toma distancia de la mera votación agregativa y la negociación (que implica manejo privado de preferencias e intereses). Por ello se utiliza como forma de alcanzar consensos en el marco de sociedades y problemas complejos, y también se considera como un fin en sí misma ya que, en el proceso, los individuos se auto-realizan como ciudadanos (Lázaro et al., 2013).

Para garantizar la legitimidad del procedimiento se precisa cumplir con ciertos requisitos y condiciones, como lo son la libertad de expresión e información y la disposición pública a la participación entre otros. Todo proceso deliberativo supone un esfuerzo de justificación y argumentación y, por tanto, un interés en realizar elecciones y decisiones bien informadas y racionales. Implica la transparencia y comunicación de las posiciones y fundamentos, así como de los contenidos de la discusión.

En la Tabla 1 se aprecian las diferencias entre grupos que participan en procesos deliberativos y grupos convencionales sometidos a toma de decisiones.

**Tabla 1. Diferentes énfasis entre participación convencional y deliberativa**

<b>Grupos de participación deliberativa</b>	<b>Grupos convencionales</b>
Todos participan	Participan solo los más articulados o los pensadores más rápidos
Las diferencias co-existen y se tratan de comprender y aceptar	Diferencias de visión son tomadas como conflictos
Cada integrante se posiciona, argumenta, valora	Posiciones individuales se esconden tras las principales voces más influyentes
Un problema no se considera solucionable hasta que todos los afectados por las posibles soluciones las comprendan	Un problema se considera solucionable cuando él o los que tienen la batuta llegan a una respuesta
Llegar a un acuerdo implica que refleje un amplio abanico de perspectivas	Llegar a un acuerdo parece concluir que todos piensan igual

Resumiendo, y a partir de la opinión de múltiples autores y experiencias, se considera que las condiciones necesarias para una buena deliberación son las siguientes: que el intercambio desarrolle comprensión mutua (deliberación justa); que se provean suficientes recursos (información, conocimiento, tiempo) para una participación efectiva (acceso a recursos); ser transparente en torno a los objetivos, sus límites y cómo se relacionará su participación con la toma de decisiones (transparencia y responsabilidad); apuntar al aprendizaje social de todos los implicados, incluyendo participantes, especialistas, tomadores de decisión e instituciones más genéricas (aprendizaje); y ser conducidos (facilitados) de forma independiente y evitando sesgos (independencia).

Por tanto, en los procesos deliberativos no se teme a la diferencia de opinión. Se toma contacto con múltiples experiencias y visiones, se apunta a fortalecer, en el proceso, a los individuos (confianza en sí mismos, responsabilidad, etc.), los grupos (escenarios de tolerancia y resolución de conflictos) y a los acuerdos que se logren (en base a soluciones que integran metas diversas, decisiones más amplias, y más confianza en esas decisiones).

## **2.2. La facilitación**

Este tipo de participación en grupos requiere facilitación para animar a la participación de todos; promover la comprensión mutua –lo que implica aceptar la legitimidad de las necesidades y metas de los otros, así como ponerse en su lugar y abrir puertas a las ideas innovadoras y de interés para todas las partes–; promover la llegada a soluciones inclusivas (que sean generales), y cultivar la responsabilidad compartida (porque una decisión compartida puede ser una buena decisión). El facilitador no influye el proceso, no da su opinión ni participa en el debate, sino que articula el diálogo, promueve que los participantes generen y comenten sus propias visiones en base a los diferentes planteos.

El rol del facilitador es, por tanto, asegurar que la discusión siga lo pautado y respetar las formas y el tiempo, promover que cada participante tenga posibilidades de opinión y se le escuche, estimular la participación de todos cuidando el tiempo de uso de la palabra de los participantes, y asegurar que se cumplan las reglas de oro del buen diálogo:

- escuchar cuidadosamente al otro,
- tratar con respeto a todos,
- nadie debe interrumpir,
- todo el mundo debe tomar parte en la discusión,
- se debe focalizar la discusión en los temas a tratar.

### 2.3. La selección de participantes

Los participantes fueron seleccionados mediante dos procedimientos. Se intentó completar el cupo a partir de una selección aleatoria de personas que posteriormente, mediante entrevistas telefónicas en las que aceptaban participar (o no), cumplieran el requisito de conformar un panel diverso teniendo en cuenta aspectos socio-demográficos como: edad, género, ocupación, núcleo familiar, nivel de formación alcanzada y procedencia. Se trabajó con una base de datos telefónicos de distintos sectores socio-económicos. Se partió de una base de sesenta y cinco celulares de personas de nivel socio-económico bajo y medio bajo. La misma se complementó con teléfonos fijos, tomados aleatoriamente de la guía telefónica de ANTEL. De esta forma se dispuso de una base de trescientos ochenta y cinco números de teléfonos (celulares y fijos), correspondientes a la totalidad de la población de Tacuarembó.

Se logró el contacto con ciento veinticinco personas (el resto de los números telefónicos o estaba fuera de servicio, o no correspondía a personas que se hallaran en el Departamento de Tacuarembó actualmente, o no se obtuvo respuesta). De esas ciento veinticinco personas con las que efectivamente el equipo logró comunicarse, cuarenta y seis mostraron interés en primera instancia y de esas, diecisiete confirmaron su participación (quedando quince en el panel definitivo). Para completar un panel ciudadano de veinticinco personas se acudió también a organizaciones sociales de Tacuarembó, tratando de suplir los perfiles faltantes o en minoría (ejemplo: sector rural, profesionales y jóvenes). En la Tabla 2 se detallan algunos datos de los participantes del Diálogo<sup>7</sup>. Una de las personas tuvo que cancelar a último momento por motivos personales.

---

7 Con asterisco aquellos sugeridos por organizaciones sociales.

**Tabla 2. Perfiles de los participantes del Diálogo Ciudadano**

	<b>Edad</b>	<b>Procedencia</b>	<b>Ocupación actual</b>
MESA 1			
Alejandra	41	San Gregorio	Ama de casa
Iris	59	Tacuarembó	Peluquera
Fabián	19	Tacuarembó	Estudiante y empleado
Gonzalo*	41	Tacuarembó	Técnico INIA
Ana*	65	Tacuarembó	Docente CUT
MESA 2			
Ester	61	Tacuarembó	Ama de casa
Isabel	37	Tacuarembó	Negocio familiar
María Laura	54	Tacuarembó	Docente Secundaria y UTU
Saulo*	31	Tacuarembó	Docente INIA
Daniel*	43	Paso de las Carretas	Productor
MESA 3			
Maite	19	Tacuarembó	Estudiante
Alba	80	Tacuarembó	Maestra jubilada
Paola	36	Tacuarembó	Empleada
Gerardo*	20	Paso Ceferino	Empleado
Santiago*	54	Valle Edén	Técnico PYMES
MESA 4			
Gabriela	44	Paso de los Toros	Ama de casa
Mauricio	39	Tacuarembó	Técnico informático
Mabel	68	Tacuarembó	Laboratorio químico
Estela	51	Tacuarembó	Ama de casa
Gonzalo*	23	Tacuarembó	Estudiante CUT
MESA 5			
Baldomiro	66	Tacuarembó	Maestro jubilado
Tadeo*	23	Tacuarembó	Desempleado
Pedro*	33	Tacuarembó	Integrante Junta Depto.
Taña*	43	Valle Edén	Productora familiar

## 2.4. Desafíos y reflexiones metodológicas

La elección del método de reclutamiento y selección de los participantes merece un apartado propio. En el caso de este proceso se eligió una metodología que apuntó a una serie de llamadas al azar que cubrieron varios perfiles socio-económicos y demográficos. Como se detalló en el apartado previo, la aplicación de esta metodología no alcanzó para conformar un panel de veinticinco personas. La alternativa a este tipo de reclutamiento es la convocatoria general por varios medios de prensa y redes sociales. De esta forma, los interesados se registran como candidatos y los organizadores seleccionan un panel apuntando a la diversidad de voces. Si bien podría llegar a considerarse que de esta forma el proceso se sesga, vale la pena destacar algunos aspectos vinculados a estos mecanismos.

Desde los modelos de democracia deliberativa<sup>8</sup> se considera que los paneles ciudadanos, compuestos por ciudadanos “comunes” (no implicados directamente en una temática ni expertos en la misma), pueden jugar un rol importante en la consulta sobre temas políticos complejos. Una alternativa que se viene ensayando con más frecuencia en las últimas dos décadas es la de los “Foros de Público Reducido”, foros constituidos por un número reducido de ciudadanos “comunes” (idea central de la democracia deliberativa), factor que permite que se establezca deliberación genuina (Fung, 2003).

Para la conformación de diferentes tipos Foros de Públicos Reducidos (diálogos ciudadanos, conferencias de consenso o juicios ciudadanos, foros de debate), se ensayan varias formas de reclutamiento dependiendo de los recursos, capacidades y modelos. Pueden ser reclutados en base a muestreos al azar, en base a invitaciones públicas por medios de prensa y redes sociales, o formados a partir de públicos específicamente buscados (que de otra forma posiblemente no participarían). La meta fundamental es contar con un grupo que represente la diversidad de público relevante para una determinada temática y que se logre la implicancia de personas que no forman parte de “los sospechosos de siempre” (los que siempre participan) (Kahane et al., 2013). Dependiendo de

---

8 El término “Democracia Deliberativa” describe un amplio movimiento teórico y práctico cuyas metas son la implicancia de la ciudadanía en la resolución de problemas y el involucramiento directo de diversos públicos en la toma de decisiones.

los métodos y criterios de reclutamiento, y de los rasgos del proceso deliberativo, los participantes pueden representar grupos sociales particulares (a menudo privilegiados y educados) (Hogg y Williamson, 2001). Basar el reclutamiento de ciudadanos participantes en muestras estratificadas (como en el caso de este proceso en base a niveles socio-demográficos), podría apuntar a eliminar este efecto a costa de perder los patrones de auto-identificados o interesados en la temática (que se lograría con un llamado abierto) (Brown, 2006).

Dadas algunas experiencias internacionales, y la propia experiencia del Diálogo en Tacuarembó, podemos concluir que el esfuerzo de muestreo aleatorio no garantiza necesariamente la participación de un grupo diverso que represente diferentes sectores de la sociedad con diferentes visiones sobre el tema. El panel ciudadano termina formándose con una muestra de aquellos que aceptan participar una vez que son localizados telefónicamente. Posiblemente la aplicación de esta metodología de muestreo es más eficaz cuando la participación es “obligatoria” (como en el caso de los jurados ciudadanos) o cuando es compensada monetariamente.

Cabe subrayar que un mecanismo basado en este tipo de Foros de Público Reducido (*Mini-publics* en inglés), tanto sea con un Panel Ciudadano conformado a partir de un muestreo aleatorio o en base a invitaciones públicas, no pretende ser representativo en un sentido cuantitativo. A pesar del bajo número de participantes, los Foros de Público Reducido pueden considerarse representativos en sentido cualitativo: estos ciudadanos atravesarán un proceso de indagación sobre el tema, cuyo resultado puede entenderse como una aproximación a la visión de cómo la ciudadanía evaluaría el tema si fueran correctamente informados y si tuvieran la oportunidad de enfocarse en ello de forma profunda, abierta y crítica con el tiempo suficiente. Es interesante destacar que, aunque estos procesos no pretenden otorgar a los participantes la representatividad de la población uruguaya (algo que no sería posible con este número de participantes), esto no es obstáculo para que el proceso se justifique y posea legitimidad. Esto último se vincula con las cualidades ya mencionadas de los procesos deliberativos: se asume que los ciudadanos pueden analizar y debatir con imparcialidad y racionalidad un tema controversial, con el foco puesto en la búsqueda de consensos o mínimos acuerdos por el bien común, y manejando en profundidad la información y argumentos disponibles sobre el tema (Lázaro et al., 2013). En

base a su diseño y la forma de ser implementados, los Foros de Público Reducido pueden lograr rasgos de igualdad, libertad, reciprocidad y uso público de la razón que caracterizan a los mejores procesos de toma de decisiones y solución de controversias en las democracias. El énfasis en este caso debe hacerse en la deliberación que se realiza en el proceso y no en la mera participación, o al menos deberíamos aclarar que se trata de una participación deliberativa, es decir, una participación calificada por el uso público de la argumentación.

Por otra parte, el hecho de completar el Panel Ciudadano con invitaciones específicas que intentaron compensar algunos sectores en minoría o faltantes en el grupo (gracias al apoyo de organizaciones sociales del territorio), introdujo otra dificultad vinculada al diálogo entre personas con diferente grado de articulación discursiva en torno al “desarrollo”.

## 2.5. Las claves de la jornada del 13 de junio

La preparación de la jornada del Diálogo en Tacuarembó involucró a un grupo de estudiantes de la Tecnicatura en Desarrollo (TED) de la sede Tacuarembó de la Universidad de la República que actuaron como facilitadores de la jornada<sup>9</sup>. A partir del cursado de la materia: Enfoques Participativos en Problemas del Desarrollo, quince estudiantes de 2do. año se prepararon como facilitadores del Diálogo. El curso implicó el estudio y análisis de las vinculaciones entre la ciencia (la generación y el uso del conocimiento –así como las prácticas científicas–), la universidad y las sociedades de las que son parte, con la mirada puesta en cómo estos vínculos pueden moldear los “desarrollos” posibles (locales/nacionales). Estuvieron vinculados así al proyecto, relacionando al desarrollo con prácticas y enfoques interdisciplinarios y de participación pública.

Se conformaron cinco mesas con cinco participantes cada una<sup>10</sup>, seleccionados con criterios de diversidad. En cada mesa actuaron un facilitador, un anotador y un observador participante (todos ellos estudiantes del curso) (Figura 1).

---

9 Gimena Alvarez, Maira Coitiño, Federico Chiappara, Noelia Flores, Noelia Freitas, Gustavo Guerequiz, Raquel Hernández, Alejandro Michelena, Lucía Morales, Diego Pereira, Claudia Ramos, Victoria Sánchez, Samuel Saldaña, Santiago Silveira, y Mónica Suárez.

10 En la Mesa cinco participaron cuatro personas debido a que a último momento una persona debió cancelar.

El tema general se planteó como El Tacuarembó que deseamos y se definieron los resultados esperados del día: manejar algunas ideas sobre qué aspectos, deseos, esperanzas debemos incorporar cuando pensamos en desarrollo en esta región. La jornada se dividió en tres bloques. Cada uno de ellos implicaba un tiempo de trabajo individual, un tiempo de trabajo colectivo y plenarios generales para compartir lo trabajado con los veinticuatro participantes.

**Figura 1 – Instancia del Diálogo Ciudadano, Campus Interinstitucional, Udelar, Sede Tacuarembó, 13 de junio de 2015**



## **Primer Bloque.** ¿Cómo es el Tacuarembó deseado?

Se invitó a los participantes a imaginar que emprendían un viaje en el tiempo. Nos trasladaríamos al futuro, pero no cualquier futuro: al Tacuarembó que deseamos. Habría que imaginarlo, proyectarlo o diseñarlo sabiendo que, para poder llegar, habría que definir, decidir y acordar caminos. Se dijo:

“Llegaremos al Tacuarembó deseado por este colectivo de veinticinco personas, diversas, con distintas experiencias de vida, edades, procedencias, ocupaciones. Para ello necesitamos conversar sobre los deseos individuales para ver si se puede acordar un proyecto de viaje común. Hacia dónde nos dirigimos en nuestro viaje en el tiempo lo sabremos solo al final de la jornada y dependerá de lo que conversemos y de los acuerdos que hagamos”. “La idea es saber a dónde queremos llegar. El lugar al que lleguemos nos dará pistas sobre lo que deberemos cambiar o lo que deberemos tener en cuenta para que el futuro sea el que queremos. Solo llegaremos al Tacuarembó deseado (en nuestro viaje en el tiempo) si viajamos todos juntos, cargando nuestros deseos y necesidades, pero habiéndolos analizado con todos los viajeros, incluyendo los desafíos y las diferencias que tenemos”.

La pregunta guía para comenzar el trabajo fue: ¿Cómo es el Tacuarembó deseado, el Tacuarembó en el que nos gustaría vivir? Cada Mesa tuvo un tiempo individual para pensar en “ingredientes” de ese futuro y luego un tiempo mayor de trabajo con el grupo para evaluar sus visiones y deseos, así como para profundizar en las ideas que el grupo jerarquizara, analizando acuerdos y posibles tensiones. Para finalizar, el grupo acordó un Tacuarembó deseado y lo caracterizó en una cartulina y también mediante una presentación oral pública.

## **Segundo Bloque.** Evaluación de los cinco proyectos “Tacuarembó del futuro”

Cada Mesa realizó una evaluación de las coincidencias y diferencias de los “cinco proyectos”—visiones del futuro—. Se preguntaron: ¿Hay otros proyectos que nos gusten? ¿Qué cosas hay en común? ¿Cuáles son las coincidencias más importantes? ¿Y las discrepancias? Estas reflexiones también se compartieron posteriormente en una plenaria general.

### **Tercer Bloque.** Priorizar y recomendar pasos a seguir hacia el futuro

Teniendo una idea de cuál es el Tacuarembó deseado que delinearon, primero individualmente y luego en grupos, el próximo paso propuesto fue pensar en cómo podríamos llegar hasta allí. Para ello se invitó a jerarquizar tres aspectos/mensajes/sueños/ideas/proyectos que cada Mesa considerase los fundamentales para llegar al futuro deseado por el colectivo. Y luego, trabajar en recomendaciones para quienes puedan ayudar a hacerlo realidad. También se propuso trabajar en torno a quiénes serían esas personas que podrían hacerlo realidad. Cada Mesa trabajó esta propuesta y luego la plasmó en otra cartulina y fue expuesta en plenaria general.

### 3. RESULTADOS DEL DIÁLOGO

Esta parte del documento sigue la lógica de los tres bloques de la jornada: el “Tacuarembó deseado” y el “Proyecto Futuro” al que llegan las Mesas (destacando los aspectos individuales mencionados, así como el proceso colectivo); los cinco “Proyectos Futuro” comentados por los propios participantes; y la jerarquización y recomendaciones finales a las que arribaron las Mesas luego de esa progresión de enfoques.

Cada uno de esos bloques cuenta con una síntesis del Diálogo en, y entre las Mesas (con los contenidos originales que se registraron y un breve resumen comentado que intenta jerarquizar y destacar los principales aspectos y mensajes del trabajo, los elementos comunes, las convergencias, las tensiones), así como ir delineando el futuro que imaginaron y plantearon. Se busca enfatizar así el proceso que permitió a los participantes moverse progresivamente de las preferencias y percepciones personales a una perspectiva colectiva comentada y revisada, primero en el seno de sus Mesas y luego como resultado de la exposición de todos los “Proyectos Futuro”.

Para finalizar se presenta un apartado en el que se avanza en la interpretación y análisis de los resultados.

#### 3.1. Primer bloque. El Proyecto Futuro (el Tacuarembó deseado)

En esta etapa de la jornada, los participantes, divididos en cinco Mesas, trabajaron en torno a la pregunta ¿Cómo es el Tacuarembó deseado, el Tacuarembó en el que nos gustaría vivir?, como para formular un “Proyecto Futuro” al que arribar con este viaje en el tiempo. Al comienzo se propuso un tiempo individual para pensar el futuro y plantear algunos ejes o “ingredientes” que se considerasen importantes para cada uno. Posteriormente se trabajó en grupo, para evaluar y reflexionar sobre un proyecto común que contemplase las diferentes visiones y deseos.

A continuación, se presenta un relato de lo acontecido en cada una de las Mesas, así como comentarios y síntesis por parte de las autoras de este informe.

# Mesa 1

**Trabajo individual.** Luego del tiempo individual para pensar en ese futuro, los participantes presentaron al grupo sus ideas. A continuación, se agrupan los aspectos, ideas o deseos presentados.

**Valores** (cuatro de las cinco personas mencionaron aspectos vinculados a valores y cambios personales y colectivos).

- “Que el desarrollo no se lleve por delante al Tacuarembó actual”.
- Respeto (varias menciones: respeto por las normas y las estructuras; por los ancestros; por la cultura tradicional; por las tradiciones; por los espacios naturales).
- Buenas costumbres.
- No más quejas: ver lo bueno.
- “Cambiar nosotros”, “hablar de nosotros y no de motos”.
- Autoestima colectiva – “no más: *es lo que hay*”.
- Más libertad para las mujeres (combatir la estructura patriarcal).
- Atención a los adultos mayores (“no olvidarlos”).
- Valorización de los espacios naturales.

**Educación y Cultura** (cuatro de las cinco personas mencionan aspectos vinculados directa o indirectamente con la educación y/o cultura).

- Mejorar la enseñanza.
- Oferta de carreras cortas.
- Enseñanza de oficios.
- Mayor acceso/acceso generalizado.
- Becas.

- Enseñanza para discapacitados.
- Vinculada a los valores.
- Valorización de las tradiciones, lo gauchesco.
- Educación conectada con lo local, mirando hacia adentro.

**Cohesión social y participación ciudadana** (cuatro de las cinco personas mencionan aspectos vinculables con la cohesión social, actividades colectivas, ejercicios de ciudadanía o participación ciudadana).

- Redes que integren y contengan.
- Espacios públicos de encuentro.
- Más plazas y espacios verdes.
- Más “Reuniones como esta”.
- Actividades para “interactuar entre todos y ponerse en el lugar del otro”.

**Trabajo** (tres de las cinco personas refieren al trabajo).

- Posibilidades para jóvenes.
- Vinculación trabajo-estudio.
- Posibilidades y acceso al trabajo viva donde viva la persona.
- Capacitación para empleados.

**Salud** (tres de las cinco personas imaginan un futuro vinculado a la salud).

- Mejor atención, más rápida, de más calidad, con menos tiempos de espera.
- Más acceso a la salud de calidad sin importar donde se viva.

**Infraestructura** (transporte, comunicación, planificación del espacio), (tres de las cinco personas refieren a la infraestructura como condición atendida en el futuro).

- Transporte multimodal (bicis, peatón, transporte público).
- Mejorar la infraestructura de caminos y rutas en todo el departamento.
- Transporte más amigable con las personas y el ambiente.

**Ambiente** (tres de las cinco personas se imaginan aspectos del futuro que podemos asociar en términos generales al ambiente).

- Caminos para caminar.
- Más limpieza.
- Valorización del espacio natural.

### **Sectores a desarrollar**

Turismo (dos de las cinco personas imaginaron un futuro vinculado al turismo).

- Basado en la revalorización de los espacios naturales y de las tradiciones culturales.
- Con capacitación dirigida a ello: enseñanza de idiomas por ejemplo.

**Seguridad** (una de las cinco personas menciona este aspecto).

- Mayor seguridad.

## **Breve síntesis de los “futuros” deseados a nivel individual**

Se destaca en esta mesa la mención, por parte de cuatro personas, de las dimensiones culturales y educativas en vinculación con la cohesión social, la convivencia y los valores.

Si tomamos el conjunto de los deseos de estos cinco participantes, podemos caracterizar esa idea de futuro de la siguiente manera: somos menos quejosos, más positivos, más respetuosos, más ordenados, más igualitarios. Parece ser que hay acceso generalizado a una enseñanza vinculada al trabajo y a las características locales e individuales, así como promotora de valores que sostendrán ese cambio “en nosotros”. La educación tiene, entre otros, el fin de promover valores y una mirada, también valorativa, sobre lo propio, lo local, lo tradicional. Existen más oportunidades de encuentro, diálogo y protagonismo social.

Por otra parte, y basados en otras dimensiones propuestas, no hay que trasladarse a otras ciudades o zonas en búsqueda de trabajo, sino que hay posibilidades allí donde se vive (mediante capacitación específica y relación con estudios). Tampoco hay que trasladarse buscando buena atención de la salud, ni se pierde el tiempo a la hora de ser atendido.

Estamos más conectados y comunicados en el territorio. Existe un reconocimiento y valoración de la limpieza en los espacios públicos, valoramos más los espacios naturales y encontrarnos en ellos. Se apuesta a la actividad turística basada en las características y valores naturales y tradicionales de Tacuarembó.

## **Trabajo grupal: el Proyecto “Futuro” del grupo**

El grupo trabajó en torno a los acuerdos, analizando los posibles conflictos y jerarquizando sus ideas para llegar a diseñar el proyecto común. Se estimuló el análisis, reflexión y posterior síntesis sobre los deseos individuales y la posibilidad de llegar a ese futuro común. Se puede destacar que la idea de “Turismo Natural” surge como un área a desarrollar, que entusiasma a todos, y que puede conectarse con la formación y empleo. Vinculado a ello se sugiere “detectar áreas en las que se necesitan recursos humanos”.

Se incorpora al diálogo facilitado la importancia de contar con ofertas culturales tales como “espacios culturales, teatros, cines” y se comparte el deseo de contar con espacios públicos “que valoricen el encuentro”, con “instancias de diálogo y encuentro de diferentes” (“diferentes clases sociales”, mencionan).

Se percibe y explicita la tensión entre cambio y tradición (no llegan a un acuerdo en relación al rol del “modelo del gaucho y el cacique” queriendo, como quieren, trascender el modelo patriarcal, pero valorizando las tradiciones).

En el debate del grupo, para llegar a un proyecto colectivo, se hace énfasis en un cambio personal y social. Y en la búsqueda de un lema para el departamento se preguntan: “¿Qué es lo mejor que tiene para mostrar la región?” Algunas de las respuestas son: “Al que viene transmitirle: usted es parte de nosotros, está en su casa”. Tacuarembó como “el que abre las puertas”. “Seamos el Cambio”.

A partir del trabajo individual y luego del intercambio y profundización de las ideas entre los integrantes de la Mesa, el grupo priorizó la igualdad de oportunidades y el “acceso equitativo” a servicios básicos y oportunidades culturales y laborales. También acordaron centrarse, para delinear ese futuro deseado, en la integración social y los valores personales y colectivos, así como el estímulo de los espacios y mecanismos de “diálogo y encuentro de diferentes”.

A la hora de presentar su proyecto al conjunto de los participantes eligen el lema: **Disfrutemos Tacuarembó: somos el cambio** (“porque el cambio está en nosotros, en nuestras actitudes”). Y lo presentan en ejes:

- Acceso equitativo a la salud, educación y cultura en todo el territorio (y oportunidades de trabajo para los jóvenes). “Viviendo donde vivas, podés acceder a servicios de salud, culturales, educativos”. Estimular y profundizar una “red social que contenga (que ya tiene base en Tacuarembó)”.
- Valores: respeto, autoestima, actitud emprendedora.
- Espacios públicos de integración.
- Apuesta al turismo de tradiciones y naturaleza.

## Breve síntesis sobre su “Proyecto Futuro”

En los intercambios de este tramo de la jornada, se constata un esfuerzo de categorización que resume el Tacuarembó deseado por todos, con un fuerte énfasis en cambios personales y actitudinales, sostenidos por cambios referidos a la educación, la cultura y los valores. Se enfatizaron cuestiones referidas a la posibilidad de disfrutar los espacios públicos y naturales que permitan el encuentro con otras personas (limpieza, seguridad, respeto por las normas de convivencia, de tránsito).

También se trabajó intensamente delineando un futuro con igualdad de oportunidades y acceso a servicios básicos. Incluso cuestiones como infraestructura de rutas o la red de comunicaciones se tematizan desde una visión de democratización del acceso a esos servicios.

Desde ese plano de la vida de las personas se busca establecer un posible diálogo con un Estado que viabilice políticas públicas que tornen factibles los cambios postulados. Pero también se hace énfasis en el involucramiento de otros actores del ámbito público y se tiende a enfatizar aspectos relativos a la responsabilidad de las personas y a la práctica de valores (respeto por el otro, buenas costumbres, tradiciones), que pasan también por el plano personal. En forma tangencial se aborda la temática del género, criticando la matriz patriarcal. En algunos participantes es clara la apelación a un cambio superador para el futuro (“No más es lo que hay”). El slogan del grupo refiere precisamente a dicho cambio.

En relación a la actividad del departamento en el futuro, el turismo natural/tradicional parece ser la apuesta del grupo.

## Mesa 2

**Trabajo individual.** Luego del tiempo individual para pensar en ese futuro, los participantes presentaron al grupo sus ideas. A continuación, se agrupan los aspectos, ideas o deseos presentados.

**Equidad/Justicia social.** (las cinco personas de esta Mesa mencionaron aspectos vinculados a ello).

- Acceso generalizado a servicios básicos.
- Igualdad con énfasis en la campaña.
- Igualdad de oportunidades y justicia social.
- Máximas oportunidades en todas partes (ciudad y campaña); recortar brechas.
- Tacuarembó con y para todos sus habitantes.
- Pobreza, indigencia y desempleo cero.
- Inclusión social.
- Infraestructura y facilidades para el acceso en la vía pública e instituciones (en ciudad y campaña) de discapacitados.
- Sin barreras arquitectónicas ni de diseño para discapacitados.
- Inclusión social e igualdad de género.

**Educación y cultura** (cuatro de las cinco personas destacaron, en sus presentaciones individuales, aspectos vinculados a esta área).

- Educación para tener más posibilidades y más argumentos para luchar por las cosas.
- Educación para generar más diálogo en torno al futuro.
- Educación para prepararnos para organizar y decidir el futuro.
- Fomentar la cultura; oportunidades culturales y deportivas en todo el territorio.
- Juegos para niños.

- Emprendimientos culturales en todo el departamento (posibilidad de hacer música, danza, etc.).
- Talleres para desarrollar capacidades (las de todos; incluyendo los postergados como son los discapacitados que deberían tener cupos en sectores que dan trabajo).
- Teatros.

**Cohesión social y ciudadanía** (tres de los cinco participantes hacen mención a elementos que podemos vincular con la cohesión social y el ejercicio de la ciudadanía).

- Espacios de encuentro.
- Prepararnos para poder organizar y decidir en torno a la construcción del futuro (ciudadanía).  
Cuando se discute sobre este punto en la Mesa, se expresan ideas como las siguientes: “Para todo esto (refiere a todos los planes e ideas debatidas en el grupo) debemos prepararnos desde ya. Que todos los actores estemos organizados, decidiendo y construyendo futuro. Que la gente sea protagonista para construir el futuro. Que sea una sociedad organizada.”
- Fomento de sentimiento de comunidad con actividades y alternativas.
- Que los ciudadanos seamos los protagonistas para construir el futuro.
- Prepararnos para organizarnos mejor y tomar decisiones colectivas en relación al futuro.

**Políticas y gestión** (tres personas hacen mención a cuestiones de organización y estructura institucional y políticas públicas).

- Mayor autonomía e independencia en las decisiones del departamento.
- Mejor coordinación entre instituciones.
- Integrado al país y a la región.
- Políticas centradas en los jóvenes (culturales, de igualdad, diversidad...).
- Crecimiento con distribución de la riqueza y con inclusión.

**Ambiente** (dos personas mencionan aspectos vinculables al ambiente de forma general).

- Actividades en la naturaleza.
- Tacuarembó sin ruido, sin contaminación.
- Espacios de encuentro.
- Espacios limpios.
- Promoción de vida saludable con apoyo de infraestructura como vías verdes, carril bici...
- Crecimiento en sintonía con el ambiente y las nuevas generaciones.
- “No reventar todo”.

**Trabajo** (dos de los cinco participantes plantean aspectos de ese futuro deseado vinculados al trabajo y la capacitación).

- Capacitación para jóvenes en sus distintas localidades.
- Capacitación para emprendimientos familiares (como artesanía o huerta) para que pasen a otra escala.

### **Breve síntesis de los “futuros” deseados a nivel individual**

Se destaca en esta mesa la mención, por parte de todos los participantes, de la dimensión social, específicamente la equidad y la justicia social como meta. El futuro que se dibuja a partir de sus deseos, ideas y mensajes parecería ser un futuro en el que somos todos iguales y tenemos similares oportunidades (hombres y mujeres, ricos y pobres, discapacitados, en ciudades y en el campo) y los mismos servicios cubiertos. La educación y los aspectos culturales están ampliamente presentes también, a partir de los deseos de cuatro participantes. Parece que en el futuro se educa, además de para tener más posibilidades de desarrollo, con el fin de tener más argumentos, diálogos y capacidad de decisión en torno al futuro. Tenemos oportunidades tanto como espectadores de cultura y deporte, como posibilidades de expresarnos y desarrollarnos en actividades artísticas y deportivas. Tenemos oportunidades para desarrollar nuestras capacidades. Es una educación para el futuro y muy vinculada con aspectos que tienen que ver

con el ejercicio de la ciudadanía (por otra parte, mencionada explícitamente por tres integrantes de la Mesa). La Mesa lo discute así, como un conjunto relacionado. Parece que en el futuro tenemos espacios, propuestas y actividades que permiten que nos “encontremos” en torno a objetivos comunes, como el propio futuro. Y le otorgamos valor a la construcción colectiva.

Parece ser, además (en base a los deseos de tres participantes), que en el futuro las instituciones funcionan de forma más sistémica, coordinada y de forma descentralizada, aunque sin perder la integración nacional y regional. Nos enfocamos en los jóvenes desde muchas dimensiones de su desarrollo: para que tengan oportunidades culturales y educativas que reconozcan la diversidad y apunten a la igualdad.

En menor medida, a priori (dos menciones), se valora la limpieza, y la no contaminación sonora, así como las posibilidades que tenemos para practicar actividades saludables al aire libre y en contacto con la naturaleza. En ese Tacuarembó del futuro se ha tomado conciencia, en la práctica, de que debemos armonizar nuestras actividades con el ambiente y pensando en el futuro. En el futuro existen posibilidades de capacitación en todo el departamento y se apoyan los emprendimientos familiares.

### **El Proyecto “Futuro” colectivo**

A partir de la reflexión de todos los integrantes de la mesa se llega a un proyecto que llaman: **El Tacuarembó que soñamos** (Figura 2). Y lo exponen al resto de los participantes de la siguiente manera:

“Necesitamos un cambio cultural para llegar al Tacuarembó que soñamos”: cambiar ciertas conductas como la forma de ver la vida y la forma de consumir”. Es un “cambio fundamental porque buscamos más justicia e igualdad social”. Donde existe “mayor inclusión y distribución igualitaria de la riqueza”. Y manejaron “otro slogan: Tacuarembó 00 (cero pobreza, indigencia, desempleo)”.

Previamente, cuando discutían sobre la posibilidad de llegar a visiones comunes en el grupo, habían trabajado en torno al concepto de justicia social y su significado. Y se mencionó: “Que todos seamos iguales a la hora de conseguir un

trabajo, a la hora de ser hombre o mujer, de tener las mismas posibilidades, de vivir en ciudad, en distintos barrios, o en el campo”.

**Educación.** Vinculado con el punto anterior, aspiran a que en ese Tacuarembó del futuro exista “igualdad de oportunidades para estudiar” porque “una persona que se dedica a algo que le gusta es una persona más feliz”. Mencionan “fortalecimiento de la familia como base de la educación de donde salen los valores fundamentales”. Descentralización: tener “alternativas allí donde se vive”. Una “educación enfocada a ver al prójimo como promesa de felicidad”. “Siempre vemos al otro, al vecino, como a un competidor”. “Que la tecnología no sea un impedimento para el vínculo entre nosotros”.

Cuando en la preparación de este destino común se menciona esta idea: “ver al otro como una promesa de felicidad y no como una amenaza”, surge un apoyo general en el grupo. Y se agregan otras consideraciones vinculadas a esta idea. “Esto debe ser un “valor fundamental en el Tacuarembó deseado”. “Me gustaría que se educara para compartir lo que soy y lo que tengo”. “Siempre hay cosas para aprender del otro”. “Siendo mezquinos no nos podemos desarrollar”.

También se hace énfasis en que la educación se base “en el respeto y la tolerancia” y en “que la educación sea atractiva”. Un participante señala como aspiración “que nosotros los de abajo podamos llegar a otros niveles”; y que “está bueno que todos sean profesionales, pero eso es un ideal; la educación nos distancia”. A lo que alguien agrega “hay que buscar la manera de que los jóvenes lleguen lo más alto posible”; “no necesariamente esto es ir a la Universidad, pero sí prepararse en oficios o estudios de cualquier tipo, para desarrollar todas las capacidades que tienen las personas”. Y también se señala que “un sistema está a la altura de las circunstancias cuando a la hora de elegir, una persona tiene las opciones; tanto si quiere ser carpintero como doctor”. “Para que el estudiante con la cabeza abierta pueda elegir (igualdad de oportunidades en ese sentido)”. “Me imagino una educación con docentes comprometidos y con un proyecto educacional que trate de enamorar al estudiante: con pasión y no como una mochila.

Surge también aquí la discrepancia sobre el uso de tecnología en el aula. De ahí la frase: “que la tecnología no sea un impedimento.” A la preocupación de algunos integrantes alguien traduce la frase apelando a que la “tecnología no

des-humanice la educación”. “Que no distorsione los valores que queremos, que no sea un impedimento para que sigan siendo relevantes, ni para la calidad de los vínculos”.

**Ambiente.** Destacan que ese futuro debe procurar una “producción amigable, huertas orgánicas y alimentos saludables”, y una “producción animal a cielo abierto, orgánica”. Además “dar tiempo a la regeneración de la naturaleza”. Y apostar a las “construcciones sostenibles como el uso de techos verdes”.

Para preparar este proyecto de Tacuarembó soñado debatieron el propio concepto de sostenibilidad. ¿Qué es sostenible?, se preguntaba en la Mesa. Los integrantes de la Mesa fueron comentando: “debe ser pensar en el tiempo, pensar en el futuro, en las nuevas generaciones”. “Que los proyectos estén alineados con el medioambiente y no solo con el crecimiento económico a corto plazo”. “Crecimiento sustentable es el que permita el disfrute en el futuro: alimentación sana, que podamos salir a pasear en la naturaleza, que permita la vida en el campo, respirar aire puro, que los ríos no estén contaminados”. “Que tengamos conciencia que formamos parte del medio, que no somos sus dueños y que no podemos hacer y deshacer a nuestro antojo”. “Es la existencia de una conciencia a todo nivel (sobre todo político), que nos permita vivir con calidad a nosotros y en el futuro, y también a la propia naturaleza y vida”.

Pero también se aceptó que “desarrollo sustentable es un tema complejo”. Porque si bien comparten la visión de que “desarrollo sustentable es un desarrollo amigable con el ambiente, que se sostenga con el tiempo”, también es importante “diversificar la matriz productiva (poner huevos en distintas canastas), agregar valor”. Y en ese sentido, un participante destaca que “cuando hablo de diversificación no le digo *a priori* que no a la minería” sino que “pensaría en qué condiciones”. Y se animan a polemizar: si nos imaginamos a un “Tacuarembó con huertas orgánicas, con producción sustentable, sin minería, con conducta responsable con el medioambiente, tiene que haber un cambio cultural de raíz para lograrlo”. Cuando decimos “no a la minería, tengo que cambiar mi actitud, no consumir tanto”. “Tenemos que poner cuarta o tercera y no ya quinta en el consumo. ¿Estamos preparados para ello?” “Aspiraría a disminuir mucho el consumo: una sociedad con conducta”. Acuerdan en que el tema es complejo porque “no dejamos de vivir en un sistema capitalista que te obliga a consumir”.

“Es complicado, pero sería ideal”. “Si no hay un cambio cultural será difícil”. Esta discusión llevó a que centraran su proyecto en el cambio cultural mencionado como primer punto.

También se hicieron propuestas concretas, como la existencia, en ese Tacuarembó del futuro, de un “Mercado Agrícola” y “una producción y comercialización descentralizada” (“llevarlo todo a Montevideo y que se distribuya de Montevideo al interior no parece muy coherente; eso pasa con los grandes productores; y viene más caro”). Se visualizó a la “huerta orgánica en el futuro como la principal fuente de alimentación”, lo que requeriría, además, un “ritmo de vida que te permita dedicarte a ello”.

Y se habló de la posibilidad de generar un “Fondo intergeneracional que salga de los impuestos a los emprendimientos grandes”. Que se utilice “para cuestiones sociales, ambientales”.

También comparten (y presentan) la aspiración de que exista “coordinación interinstitucional, menos burocracia y más realidad local”.

Cuando discutieron este punto en la Mesa, compartieron el deseo de “lograr una mayor descentralización y una mayor coordinación inter-institucional” para un desarrollo que implique, además, mayor “participación ciudadana (ciudadanos activos)”. Su visión del futuro implica “ciudadanos construyendo su futuro”.

### **Breve síntesis sobre su “Proyecto futuro”**

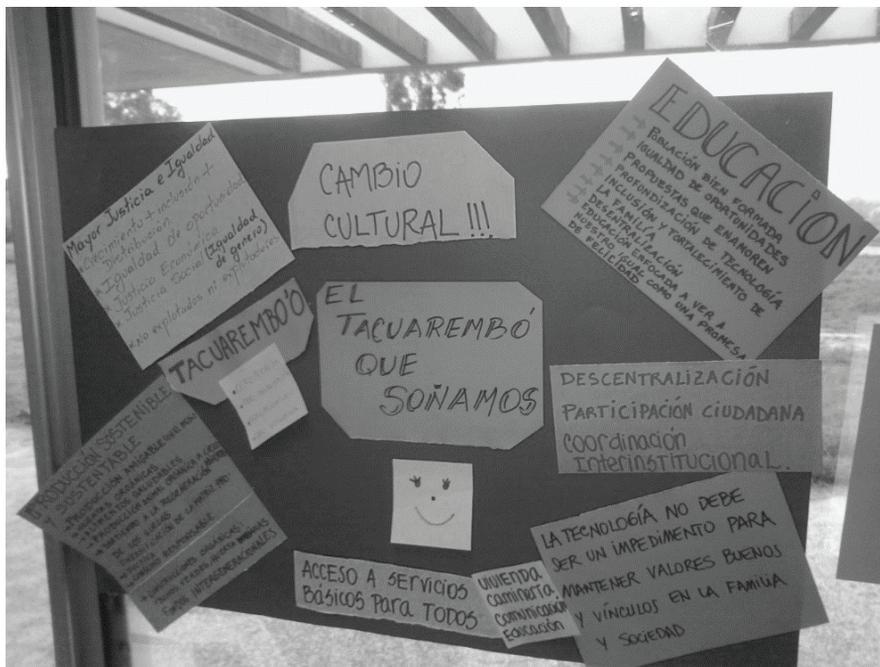
El tenor de los intercambios apunta a generar una visión macro a unos 10 años, donde no se teme incursionar en aspectos que ellos califican como sueño o utopía, buscando luego proyectarse hacia un anclaje en cuestiones de orden más concreto. En ese sentido, se trabajan fuertemente ideales tales como la justicia social y la igualdad de oportunidades (“acotar la brecha”).

Se centraron en la necesidad de este cambio que conduzca al futuro deseado, un cambio en “la forma de ver la vida y la forma de consumir”. Ese cambio cultural, como lo llaman, se basa en la tensión que encontraron al discutir sobre el concepto de desarrollo sustentable al que definieron, entre otras cosas, como “pensar en el futuro”, “proyectos alineados con el medioambiente y no solo

con el crecimiento económico a corto plazo” o “disfrutar del contacto con la naturaleza” y la “alimentación saludable”.

Y también lo vinculan con una educación que lo sostenga y se centre en valores tales que permitan “ver al prójimo como una promesa de felicidad”. Este deseo, de amplia aceptación por parte de todos, se apuntaló con otras expresiones tales como: “compartir lo que soy y lo que tengo”, “siendo mezquino no nos podemos desarrollar”, por lo que para este grupo de personas este valor es un puntal del cambio hacia un futuro deseado. Compartieron una visión de “desarrollo de las capacidades de las personas” sean cuales sean “no necesariamente es ir a la Universidad, pero sí prepararse en oficios o estudios de cualquier tipo, para desarrollar todas las capacidades que tienen las personas”.

**Figura 2. Exposición del Proyecto de futuro de los integrantes de la Mesa 2**



La educación es identificada como factor clave, tanto a nivel de las instituciones educativas (con proyectos educativos que “enamoren” al estudiante) como de la familia (transmisora de valores). Bajo educación se invocan tanto cuestiones relativas a la formación de oficios/UTU/Universidad (“para desarrollar las capacidades de las personas”), como la formación en sentido integral (“adquirir valores como tolerancia y respeto”). También se enfatizan aspectos como la participación y el involucramiento de los ciudadanos en la vida de la comunidad para lograr los cambios a los que se aspira.

En este grupo la dimensión del territorio se hace presente, sin ser mencionada en esos términos, cuando se hace referencia a una toma de decisión que considere con mayor énfasis las necesidades del departamento (“un poco de independencia para decidir en Tacuarembó las cosas del departamento”), lo que se resume en el concepto de descentralización. De todas formas, dicha “autonomía” se encuadra en la consideración del proyecto a nivel país (“Tacuarembó deseado alineado con el Uruguay que queremos”). Aunque se hace expresa mención de la necesaria coordinación interinstitucional, con menos burocracia y más realidad local, no se registran menciones frecuentes a la acción del Estado o las políticas públicas como tales.

## Mesa 3

**Trabajo individual.** Luego del tiempo individual para pensar en ese futuro, los participantes presentaron al grupo sus ideas. A continuación, se agrupan los aspectos, ideas o deseos presentados.

Una persona distingue, para imaginar ese futuro, entre:

- Un **modo de ser** (mayor “convivencia, integración social e institucional; mayor identidad cultural –se apoya en el programa argentino “Intrusos” como ejemplo de “desintegración cultural” actual–).
- Y un **hacer** (“cuidadosos con los recursos humanos y naturales”; “investigando e innovando en el desarrollo productivo, pero partiendo de lo propio”).

**Rural** (cuatro de las cinco personas mencionaron aspectos vinculados a ello).

- Contemplar más al medio rural.
- Más oportunidades, más trabajo, más actividades.
- Evitar el despoblamiento.
- Mantener “nuestras raíces” rurales.

**Educación** (una de las cinco participantes mencionó la educación).

- Tener equipos que apoyen las elecciones vocacionales.
- Enfocarse en oportunidades que tengan que ver con lo que les gusta a los jóvenes y no solo con aquello en lo que son buenos.
- Averiguar qué les interesa estudiar a los tacuarembosenses y traer carreras relacionadas.
- Como base de todo lo demás redonda el desarrollo.

**Salud** (un participante menciona aspectos vinculados a la salud).

- Apostando al intercambio de servicios y equipos entre los prestadores.

- Pensando siempre en el beneficio de la gente y no de las empresas.

**Sectores a desarrollar** (una persona plantea el futuro apostando a lo que ya forma parte del departamento como actividad productiva y agregando a la actividad turística).

- Mantener la **actividad agrícola-ganadera** como señal y característica del departamento.
- **Turismo**: desde lo que “tenemos”.

### **Breve síntesis de los “Futuros” deseados a nivel individual**

La particularidad de esta Mesa, en esta etapa individual, radica en la proyección de la actividad y vida rural hacia el futuro. Un futuro en el que el medio rural florece gracias a oportunidades laborales, y a la valorización de la variedad de actividades tradicionales que se practican. Fue el único aspecto que surgió en más de una persona (en cuatro). Las otras ideas o deseos sobre el futuro se vincularon con la educación: “pilar del desarrollo”(apostando a las elecciones vocacionales de los jóvenes y con amplias oportunidades para cumplir esas formaciones o capacitaciones); con la salud (que asegura prestaciones igualitarias y eficaces a toda la población); y con el desarrollo del turismo basado en las características naturales y culturales del departamento, así como la continuidad de la actividad agrícola-ganadera en parte también por representar una señal del departamento.

El futuro visto desde “un modo de ser” (convivencia, integración social, valorización de las señas identitarias) se vincula con los valores mencionados por otros grupos y con la cohesión social y construcción de ciudadanía. En ese futuro se valora más lo que se tiene: tradiciones, cultura, identidad local, y hay una mayor integración y convivencia social.

En el futuro visto como un “modo de hacer”, se ha instalado la idea de la sustentabilidad, y la investigación e innovación se vuelcan a la realidad local.

## El “Proyecto futuro” colectivo

A partir de la reflexión de todos los integrantes de la Mesa, manejan un concepto que consideran clave para integrar lo que todos aportaron. La clave para el grupo es “**integrar**” (hablando de educación, salud, cultura y medio rural –los énfasis que cada uno le diera a su presentación individual–).

Explorando ese concepto, cada cual, desde sus perfiles e intereses, compartió y debatió sus ideas mientras trataban de llegar al destino-futuro en común. “Integrar quiere decir que lo público y lo privado en salud se integre para brindar mejor servicio”; “integrar la campaña: que no desaparezca lo que tenemos hoy”; darle “más importancia a la campaña y al pequeño productor”; “integrar a los niños con capacidades diferentes” (cómo hacerlo “si los profesores no tenemos herramientas; no nos capacitan, no nos dan herramientas para integrar en la práctica a chiquilines sordos, ciegos”); integrar (“social e institucionalmente”) “sería tener las mismas posibilidades”; “que el pequeño emprendedor tenga oportunidades; integrarlo financieramente: poder sacar créditos”; “integrar a todos al sistema educativo”.

A pesar de haber aparecido en una sola de las intervenciones iniciales, eligen destacar en su proyecto colectivo de futuro a la educación “como base para todo lo demás” (trabajar “con grupos reducidos”, instituciones con “equipos multidisciplinarios que ayuden a la problemática de los alumnos”; con “orientación vocacional individual”). A partir de esa idea, de una de las integrantes, los demás participantes, animados por ella, profundizan en la importancia del apoyo a las vocaciones para “que puedan comenzar temprano a pensar en lo que quieren ser/hacer”. “No es solo capacitar ni dar herramientas”, se necesita “apoyar las capacidades de las personas (qué elijen, cómo se preparan y qué pasos dan)”.

Vinculando la educación con el trabajo se señala que “podrían generarse: Bancos de Recursos Locales para que los gestores de desarrollo sepan lo que hay y sea para ellos una preocupación el vincularlos”. “¿Cómo vincularlos? Hay que imagina eso”. “Que impacte en el futuro de las personas y del departamento”. El grupo aprecia esta idea y trabaja sobre ella, así como en la posibilidad de que

en el futuro “se creen instituciones que le den más participación a los jóvenes y se trate de rescatar a los que pierden el entusiasmo por el estudio”.

La cultura es otro aspecto que figura, luego de la deliberación, en el proyecto de este grupo. “Fomentar la identidad local; recobrar las raíces; más participación de la sociedad en las decisiones colectivas” son los aspectos que vinculan con esta dimensión en su presentación pública del destino-futuro al que llegaron.

Cuando deliberaban al respecto, se mencionaron algunos diagnósticos del “hoy”, que justifican el cambio según los participantes. “No puede ser que la cultura sea recibir prestaciones y sentarse a mirar la vida de otros en *Intrusos*” (un programa de televisión argentino)”. Es una cuestión de ciudadanía: “la educación tiene que apuntar allí”. Se menciona la necesidad de un “sistema de educación no formal que tenga que ver con ciudadanía” y con “asumir los roles que la familia debe tener en la crianza de niños”.

En el futuro acordado por esta Mesa, también destaca un “desarrollo y producción que sea sustentable”, “amigable con el ambiente”.

Señalan que “vemos al futuro como es hoy (en relación a la producción agrícola-ganadero)”. “Sin traer otras inversiones como la mega-minería”. “Que sea productivo sí (con inversión en tecnología y capacitación), pero en lo que hay”.

La deliberación que condujo a este acuerdo para la presentación, tuvo muchos matices. Se sostuvo que “si vamos a ser productivos, tenemos que ser sustentables e integrar *esto* (refiriéndose a instancias como ésta del Diálogo Ciudadano)”; generando “instancias de debate público”. Parecía registrarse un acuerdo (al menos nadie se manifestó contrario), en torno a desarrollar, en el futuro, lo que el Departamento ya tiene, como la actividad agrícola-ganadera –“pero de manera sustentable”–; sin apostar “a la celulosa o la minería”. “Mantener la identidad productiva” también se dijo, “pero de manera sustentable” (se pone de ejemplo cómo en algunos departamentos se puede relacionar la productividad con contaminación como, según un participante, es el caso de Florida). “No es la mentalidad productiva de Florida lo que lleva a que se contamine el Santa Lucía, son las prácticas”.

También agrega, en su futuro deseado, la dimensión salud, principalmente “integrando la salud pública y la privada con sus recursos”.

Preocupados por los *finés* –o la “finalidad” como lo llaman–, se preguntan ¿para qué integrar en salud? Y acuerdan que la finalidad de este propósito es beneficiar a toda la población. A esto suman la propuesta de que los “referentes de salud comunitaria en cada barrio” tengan “instancias de intercambio con referentes de la enseñanza”, integrando así a los “diferentes actores”. Para ello, sostienen, se precisa que “las herramientas como las comisiones se hagan funcionar”.

### **Breve síntesis de su “Proyecto futuro”**

Este grupo, a pesar de partir de menos elementos individuales para delinear el futuro imaginado, trabajó en su profundización e integración de forma minuciosa. Así vincularon las dimensiones que habían compartido y llegaron a lo que consideraron la clave del grupo: la integración (vinculado a la igualdad de oportunidades). Por otra parte, llegaron a la conclusión de que la educación era la base para apuntalar esa integración social, y destacan la importancia de la vocación para prepararse para “ser y hacer”. De esta forma, también la vinculan con aspectos culturales (como “la valorización de lo propio” y la “identidad”) y a la construcción de ciudadanía (participación en la toma de decisiones). Se señala en la Mesa: “No es solo capacitar ni dar herramientas”, se necesita “apoyar las capacidades de las personas (qué elijen, cómo se preparan y qué pasos dan)”.

El concepto de “integrar” les sirve también para problematizar otra cuestión que surge como central: el medio rural, donde, según la visión del grupo, debe asegurarse el acceso a los servicios para evitar el despoblamiento de la campaña. La mención de lo rural es el catalizador de una discusión en torno al perfil productivo deseado para el departamento y la región. En esta Mesa se plantea la posición de apoyar, para el futuro, la consolidación –gracias a la inversión en investigación e innovación– de la actividad agrícola-ganadera, descartándose, explícitamente, actividades como la minería y las papeleras. A pesar de ello se registró un debate sobre las formas (“el hacer”) vinculadas a cualquier tipo de actividad que, de ser sustentable, cuidadosa con el medio y los recursos humanos, y controlada, podría justificar otros emprendimientos productivos.

En torno al perfil productivo también surge la necesidad de valorar el medio rural y sus pobladores, otorgando fondos a pequeños productores. Por otra parte, también se menciona la necesidad que desde el Estado (nacional y departamen-

tal) se promueva la radicación de industrias y empresas. El Estado también es mencionado en su potestad de regulador para “integrar” la campaña.

La salud es ampliamente discutida, enfatizándose también aquí la necesidad de una articulación (“integración”) de prestadores públicos y privados.

## Mesa 4

**Trabajo individual.** Luego del tiempo individual para pensar en ese futuro, los participantes presentaron al grupo sus ideas. A continuación se agrupan los aspectos, ideas o deseos presentados.

**Educación.** Los cinco integrantes de esta Mesa mencionan la educación como una dimensión esencial para diseñar el futuro deseado. Se menciona lo siguiente:

- Educación como base para lograr todo lo demás.
- Para el encuentro con otros y el respeto.
- Capacitación y valorización de la capacitación.
- Más oficios.
- Para que los jóvenes tengan más posibilidades.
- Para que los jóvenes no tengan necesariamente que irse, más carreras.
- Educar en lo “colaborativo”.
- Para un departamento generador de capacidades, capacitador.

**Participación-Ciudadanía-Cohesión social** (cuatro personas señalan aspectos vinculados con estos temas, en algunos casos relacionados con valores).

- Sociedad más participativa.
- Tacuarembó solidario.
- Espacios de encuentro, “antes había reuniones, bailes, fiestas en las que nos mezclábamos todos y eso ayudaba a la participación”. Que la gente se conozca.
- Participación ciudadana.
- Cooperativas (ejemplo: viviendas).
- Utilizar las herramientas “alcaldías” para “que las personas puedan deliberar: por ejemplo: dónde usar los recursos”.
- Hacer este tipo de reuniones para “saber a dónde ir y cómo”.
- Formar grupos y apoyarlos.

**Cultura** (tres personas se refieren, a la hora de presentar sus deseos para el futuro, a ofertas culturales que apuesten, además de a lo recreativo, a lo formativo y al encuentro).

- Tener espectáculos al aire libre.
- Espacios culturales formativos.
- Cines, teatros en distintos lugares.
- Actividades culturales que ayuden a encontrarse.
- “Tacuarembó divertida, para vivir”, con opciones culturales, recreativas, laborales.
- “Que sea un departamento atractivo para que las personas vengan a vivir, se queden y lo recomienden”.

**Ambiente** (dos integrantes de esta Mesa refieren, en la etapa individual, a aspectos vinculados de forma general con “ambiente”).

- Pueblos limpios, adornados (“donde se puedan tener plantas afuera porque se respetan”).
- Plazas y espacios públicos tranquilos, florecidos, “sin alcohol ni motos”.
- Sustentable.

**Infraestructura** (dos participantes señalan a la infraestructura como crucial en el futuro).

- Mejora de caminos.
- Para facilitar la instalación de empresas.
- Planificación de la expansión.

**Sectores a desarrollar** (dos personas imaginan el futuro en relación a sus actividades principales y la posibilidad de agregar valor a las cadenas productivas).

- Turismo todo el año (apostando a la capacitación para ello en todos sus rubros).
- Mayor valor agregado (ejemplo: madera–“sector ocioso”).
- Facilitar la instalación de empresas que le den ese valor.

**Cumplimiento de normas/seguridad** (dos personas refieren al respeto de las normas y su control).

- Controlar el cumplimiento de normas.
- Exigir el control y que se implementen penas con trabajo comunitario.

**Trabajo** (dos personas mencionan aspectos vinculados con el trabajo).

- Apoyo y capacitación a empresas familiares y pequeñas.
- Más empleos calificados asociado a lo del valor agregado.
- Trabajo digno (que deje tiempo para la familia, para la enseñanza de valores, para lo colectivo).

Se menciona también (con menciones individuales): la **descentralización** (en educación, salud, cultura) y la mejor **distribución de la riqueza**.

### **Breve síntesis de los “Futuros” deseados a nivel individual**

El trabajo individual de esta Mesa brindó gran cantidad de elementos para la futura discusión del “proyecto futuro” colectivo. Se registra unanimidad en cuanto a la mención de la educación como dimensión central. Parece que la educación en el futuro deseado es considerada la base para lograr los cambios que la sociedad reclama. Es una educación que incluye, como en el caso de otras Mesas, el concepto y práctica de ciudadanía, así como valores de convivencia y respeto en el encuentro con otros, además de procesos colaborativos que per-

mitan practicar y estimular las habilidades de diálogo y aprendizaje colectivo. En ese futuro, Tacuarembó tiene varias y diversas opciones para sus jóvenes y se valora la capacitación, los oficios y las potencialidades del departamento para una educación vinculada con lo local.

Por otra parte, salvo una persona, todos mencionaron aspectos vinculados a la participación e involucramiento de la ciudadanía en el quehacer y la colaboración de colectivos. Parece que en el futuro nos enfrentamos a una sociedad educada en y para la participación y la colaboración solidaria. Para ello se han fomentado las instancias, oportunidades y espacios para los encuentros (tanto recreativos como culturales y vinculados a la gestión política). Se tiene el hábito de dialogar y reunirse para pensar y diseñar el futuro entre todos. Los aspectos culturales también aparecen vinculados con la educación y la convivencia ya que este Tacuarembó del futuro tiene actividades culturales, recreativas y formativas. Hay oportunidades de concurrir a teatros, cines y otras opciones recreativas.

Con menos menciones se delinea un Tacuarembó que se destaca por su limpieza y el esfuerzo por tener espacios comunes agradables, floridos, en donde da gusto permanecer. No hay ruidos excesivos a motores, ni problemas con el alcohol que alejen a las familias de los espacios públicos. Tacuarembó se considera, y trabaja para ser sustentable.

El departamento tiene vías de comunicación y transporte eficientes para sus pobladores, que facilitan además la instalación de diferentes emprendimientos productivos y comerciales. Se ha generado una planificación territorial armónica, a medida de su expansión y necesidades.

Se apuesta por el turismo todo el año, y existen programas de capacitación para apoyar la tarea y fomentar el empleo calificado. Se apuesta, además, a dar valor agregado a las cadenas productivas de los sectores en los que se trabaja.

El departamento ha logrado que su población respete las normas en base a ¿más educación? y/o ¿la exigencia y control de su cumplimiento? Este aspecto fue discutido por la Mesa en la etapa del proyecto colectivo.

Parece que, en el futuro, el trabajo, sea cual sea, permite que los trabajadores tengan tiempo libre para dedicar a sus familias, a los procesos colectivos, a la enseñanza y práctica de valores. Se apoyan y florecen las pequeñas empresas y

las empresas familiares, y las cadenas de valor agregado, de las producciones del departamento, posibilitan la oferta de empleos calificados.

### **El “Proyecto futuro” al que el grupo llega**

Luego de escuchar sus aportes individuales, destacan la educación (formal y no formal), como un pilar de este Tacuarembó deseado por el grupo. “La educación es la base del desarrollo sustentable”. “Si solucionamos la educación, solucionamos todo”. Para ello apelarían a una “mayor coordinación” entre instituciones y actores y a abordajes de los problemas “con equipos multidisciplinarios”. Profundizan en lo que varios mencionaron como la educación en valores. “Debe arrancar desde chiquito”; “educar en valores civiles”; “en el compromiso con los bienes públicos”; “el respeto a terceros”; “a la institucionalidad”; “educar en hábitos laborales”; “en trabajo en equipo, colaborativo”, “en lo cooperativo”. En relación a “educar en entornos colaborativos” se mencionan algunos ejemplos de “redes para abrir el conocimiento”, como el *software* libre.

A partir del deseo de contar con más carreras y opciones educativas, reconocen y discuten el problema del “tamaño del país y la necesidad, quizás, de regionalizar especialidades para no repetir esfuerzos” (ya que puede ser imposible replicar carreras en todas partes). En ese escenario mencionan que sería deseable un gran apoyo para el traslado, los viajes y las estancias de estudio en otros departamentos, lo que requeriría, además, “que se mejoren las conexiones (de todo tipo)”. Comparten la visión de la importancia de las “capacitaciones en oficios en base a necesidades del departamento”.

También dialogan sobre otro elemento coincidente, como lo fue la participación y el concepto de ciudadanía, así como el “formar grupos y apoyarlos” y espacios para la “convivencia ciudadana”. “A uno solo no se lo escucha, pero más de uno hace un poquito más de fuerza”. Ejemplifican con los desafíos de las cooperativas para integrar distintas experiencias, saberes y oficios que puedan aportar en los distintos rubros que se necesitan.

Aunque no apareciera en la instancia individual, y asociado a la participación, se menciona el deseo de “que los vecinos se junten”, en torno a “huertas por barrio” y que “cada cual coma de esa huerta”.

La mesa discute, en relación a lo “productivo”, la visión de futuro. “Dentro de 20 años tenemos agroindustrias; estamos hablando de donde se procesa el valor agregado” señala un participante. “Incentivar a las pequeñas empresas para proveer a las grandes con apoyo estatal y generación de capacidades”; “cooperativas de trabajo, de producción”, otros. Y lo vinculan con una “infraestructura desarrollada, de calidad”; “en cuanto a caminos, rutas, las calles de la ciudad; “y no solo buenas calles, sino algo decoroso, bonito”.

No registran tantos acuerdos en relación a un ítem que surge en la discusión como el control del cumplimiento de las normas. Algunos sostienen que en el Tacuarembó ideal “no es necesario ese control”, porque la educación y el respeto son suficientes y “todos lo exigen”. Una participante apela a que los policías podrían (incluso de particular) mantener el clima de seguridad en parques y “que cada plaza o parque “tenga un guardaparque las 24 horas”.

A la hora de presentar su proyecto de futuro común, lo resumen de la siguiente manera: La educación es lo central: pilar fundamental para el desarrollo, en un “un plano institucional y otro personal-social: los valores”. Existen “valores esenciales a nivel individual”: “cuidar el medioambiente (hoy “la ciudad está sucia”), hábitos de trabajo (hoy no se trabaja por vocación, sino por necesidad, eso debe ser diferente), promocionar la “solidaridad en la familia y en la escuela”, los valores igualitarios (sin brechas sociales)”.

Se capacita en oficios en el plano institucional, en base a la necesidad de las empresas (“habría más empresas”). Se fomenta la “creación de cooperativas (ejemplo: construcción)” y se valora “lo artesanal”. Hay, además, “mayores opciones en las carreras de grado o tecnicaturas, para que sea atractivo y competitivo para el que venga”.

Se apuesta al “turismo todo el año”. “Hay en Tacuarembó lugares lindos que la gente no conoce”. Que “la población esté capacitada para recibir turistas, capacitación para atender adecuadamente”, “mejores servicios para el turista”.

En cuanto a la “seguridad”, “que se pueda ir a las plazas con los niños”; “hoy está feo el ambiente” (tema que “va ligado a la educación de las personas”). También “seguridad vial (hoy el tránsito es peligroso)”.

Que exista “participación de la sociedad junto con el gobierno”. “Que se tengan en cuenta las opiniones de las personas en la toma de decisiones colectivas”. Y más “áreas de recreación para la integración de las personas del departamento”. “Más comunicación entre las personas”.

Finalmente destacan la dimensión “económico-laboral-productivo”. Tacuarembó debería tener buena infraestructura: “caminos, rutas y calles para fomentar radicación de empresas”; capacidad energética (parques eólicos) para abastecer a todos; “infraestructura para el acceso a Internet”; “ordenamiento territorial adecuado para ello”; “agregar valor a la producción”; “incentivar a PYMES para proveer a grandes empresas; que el gobierno nos ayude en eso”.

### **Breve síntesis de su “Proyecto futuro”**

Luego de las presentaciones individuales, y de discutir sobre las coincidencias vinculadas a la importancia que el grupo le da a la educación (y a su relación con valores civiles y trabajo colaborativo) y, al involucramiento de la ciudadanía en la persecución de metas colectivas, el grupo comenta ejemplos de formas colaborativas de aprendizaje y trabajo, así como también de emprendimientos deseables a partir del compromiso ciudadano. En forma similar a lo discutido en otros grupos, esto abarca un nivel institucional y otro nivel más relativo a las personas y su “funcionamiento” en sociedad. Dentro del primer nivel (institucional), el grupo tematiza cuestiones como capacitación en oficios para trabajadores de empresas, carreras terciarias, etc. Se menciona la necesidad de capacitar para la innovación, para lo que es necesaria una identificación previa de las demandas de desarrollo. Un rubro mencionado en varias ocasiones, que requeriría capacitación específica, es el turismo. Dentro del segundo plano (individual/social) se hace referencia al rol de las familias, de los hábitos de trabajo (mencionados en repetidas ocasiones: según algunos participantes “nadie quiere trabajar”), la promoción de valores igualitarios, de la solidaridad.

Las huertas orgánicas comunitarias son mencionadas como espacio de encuentro que, además de ser una plataforma de aprendizaje, podrían apuntar a una alimentación más saludable; preocupación que surgió frecuentemente en las mesas.

Para mantener y cuidar espacios públicos, se discute el rol del control y las penas que garanticen mayor seguridad, tema que no concita acuerdos, ya que algunos consideran que, en ese futuro, no sería necesario un mayor control, porque la educación y la demanda colectiva de respeto por lo público debería ser suficiente.

El grupo dedica gran parte del tiempo que tenían a pensar en las actividades productivo-empresariales que se verán favorecidas, en su “proyecto futuro”, gracias a buena infraestructura, recursos energéticos, y condiciones y estímulos para grandes empresas y emprendimientos asociados que aporten valor a las cadenas productivas. No se habla de actividades en particular, manteniéndose el grupo abierto, en apariencia, a la diversificación productiva en varias direcciones y a las empresas extranjeras. Se mencionan los incentivos para que las PYMES estén en condiciones de proveer a las grandes empresas, para lo que se requiere apoyo estatal. En ese sentido también aparece la necesidad de promover el asociativismo de los pequeños productores.

El turismo, como actividad a la que se dedica el departamento, vuelve a destacarse y vincularse con el valor de sus espacios naturales y tradicionales, así como a la posibilidad de relacionarlo con una apuesta educativa y de capacitación para trabajar en el sector.

Los temas ambientales aparecen mayoritariamente asociados al “cuidado del medioambiente” de manera genérica y asociado a la “limpieza”.

## Mesa 5

Debido a problemas con el audio de esta Mesa solo pudimos recobrar sus presentaciones públicas.

### **“Proyecto futuro” colectivo al que llegan**

**Tacuarembó** crece con producción, conocimiento e innovación es su slogan. Encierra casi todos los temas que tocaron, dice quien lo presenta. Dentro de ello también hicieron hincapié en: identidad, infraestructura y desarrollo humano.

Producción: se refieren a la producción de alimentos, agro, forestación (“lo que más se produce acá”). “Tenemos que tener producción vinculada con la educación, para que aquellos que producen estén cerca de la extensión, del conocimiento, de las nuevas tecnologías para mejorar la producción que sea más rentable y sustentable”. “Y mejoremos la calidad”, menciona la vocera del grupo y agrega: “a los alimentos lo separamos del agro porque hablamos de que Tacuarembó pudiera llegar a producir, además de lo tradicional (vacunos y ovinos), también alimentos (huertas, gallinas, etc.)”. Apuestan al “desarrollo de energías renovables (eólica y solar)”: para “que quienes producen las tengan (para la producción y para mejorar su calidad de vida)”.

Identidad: referida a la “integración social y al desarrollo de turismo”. Desarrollo “vinculado a la identidad porque pensamos que la persona es lo más importante cuando hablamos de desarrollo: somos lo importante; entonces destacamos quiénes somos los tacuarembenses, lo que nos caracteriza, que rescatemos lo que nos identifica porque es una fortaleza, parte del desarrollo del turismo”. “Tenemos lugares naturales para mostrar, integrarlo a circuitos”. “Necesitamos personas capacitadas para atender al turismo, pero también atendiendo a lo que nosotros somos como sociedad, a nuestra identidad (belleza natural + lo que nosotros somos)”.

Desarrollo humano: referido a “salud, vivienda, trabajo y educación”. “A la educación la veíamos tocante a todos los demás rubros; educación formal en aulas y también en lo cotidiano (higiene, alimentación, qué pasa cuando uno se queda

desocupado: capacitar)”. Tenemos que “tener idea de quiénes están sin trabajo para vincular con necesidades laborales y capacitarlos”.

Infraestructura: plantean la “mejora de los accesos para la gente y salida de la producción”. También “transporte de personas (Tacuarembó puede llegar a que las personas vivan en campaña, pero vengan a trabajar a la ciudad con buen transporte)”. Un futuro con “energía para la zona rural (que tengan la calidad de vida y posibilidades de la gente en la ciudad: que si yo elijo la vida rural que tengamos energía alternativa, pero con verdadero acceso)”. “No estamos accediendo a cosas que sí existen y que son económicas. Y esto está entrelazado con educación y producción”.

Logística: Tacuarembó y un Uruguay con los métodos y medios adecuados para organizarse, organizar el desarrollo tanto a nivel educativo como productivo.

En lo que más se basó su discusión, menciona, es en la “producción-identidad”. Ponen como ejemplo a la “forestación; que hubiera sub-productos de la producción que puedan ser utilizadas por personas capacitadas (generando empleos a otros) ejemplo: carpintería”. Con una “investigación vinculada con, y aplicada al medio, y que llegue a los lugares donde se está trabajando, a los productores”. Y “un buen diálogo entre ellos”.

### **Breve síntesis de su “Proyecto futuro”**

A partir de la presentación de su “Proyecto futuro” se observa nuevamente la mención a la educación como “tocante a todos los demás rubros”, vinculándola, no solo a la educación formal o la capacitación para el trabajo, sino también “para la vida cotidiana”. Este grupo también apuesta al turismo, vinculado con las tradiciones y las características propias de los tacuaremoenses “rescatando lo que nos caracteriza”. Y “mostrando” los lugares que “tenemos”. Esa “identidad” que presentan como un valor a cuidar también la vinculan con lo productivo. El futuro parece ser más y mejor de “lo que se produce acá”. Según el grupo, desde esa afirmación de la identidad puede pensarse el desarrollo y la innovación, ya sea que se trate de cuestiones asociadas a la producción o se trate de aportes científico-académicos para el desarrollo humano.

La infraestructura y la logística nuevamente concita la unanimidad de la Mesa, como aspecto que, en el futuro, mejora, en este caso para afirmar y posibilitar sus planteos generales vinculados a mejorar las condiciones de producción y brindar más posibilidades y servicios a los habitantes del medio rural.

Se presenta un distintivo en esta Mesa al pensar en el futuro con investigación vinculada a lo productivo y a lo local.

### **3.2. Segundo bloque. Evaluación de los cinco “Proyectos futuro”**

En esta etapa de la jornada, cada Mesa, luego de escuchar la presentación del “Proyecto futuro” de cada uno de los grupos, y de haber hecho una recorrida por las cartulinas en las que lo plasmaron, analizaron colectivamente las coincidencias, novedades y posibles tensiones entre los proyectos o algunos de sus componentes.

A continuación, se relata lo ocurrido en cada Mesa al respecto de esta premisa.

# Mesa 1

Este grupo consideró que, en general, las cinco Mesas destacan a la educación como una dimensión fundamental: una educación como “forma de impulsar lo demás”, “una educación que problematice y sea crítica”, que promueva “más oportunidades para todos, en todos los lugares”.

También destacan como motivaciones comunes:

- a) El valor de la participación ciudadana.
- b) La incorporación de valor agregado a las cuestiones productivas.
- c) La conformación de una red de servicios para el turismo.
- d) Tener una red de comunicaciones eficientes (vial, interpersonal, etc.).
- e) Una salud más rápida e igualitaria.

Detectan dos potenciales líneas de conflicto, no entre los cinco proyectos sino dentro mismo de los proyectos de destino:

- 1) Un Modelo “Más Verde” (huertas orgánicas, techos verdes, energía renovable...) vs. “intensificación de la producción (y agregado de valor)”. “No lo sé explicar muy bien, señala un participante, pero entiendo que allí no se puede todo”.
- 2) “Cambiar mucho” vs. no desprendernos de la “identidad”  
Para ilustrar este punto, se puede mencionar la intervención pública de una de las integrantes de esta Mesa a la hora de presentar la síntesis por parte de todos los grupos: “lo que no tenemos que cambiar son los valores humanos (respeto, mirar a la cara, escuchar, no estar todo el día en la computadora o el teléfono, saludar al vecino, las cosas que nos hacen humanos)”. “Podemos cambiar sí el cómo hacemos, pero no estos valores”.  
Este punto pone en evidencia otra posible tensión que detecta (y discute sin acuerdo) el grupo:
- 3) El uso de la tecnología en el aula (y, en general, el uso de la tecnología vs. el estímulo del encuentro y relacionamiento entre las personas).

En la presentación mencionan una expresión mínima de acuerdo al que llegó el grupo en relación a cómo tratar este tema: debemos “cuidar que en el desarrollo

veloz de la tecnología no se pierda la esencia de lo humano (no nos miramos a la cara, estamos todos como dormidos, pendientes de una computadora, un celular; no nos estamos comunicando de frente: tenemos amigos por Facebook que si nos cruzamos por la calle no saludamos)”.

## Mesa 2

A la hora de analizar los acuerdos y discrepancias entre los cinco proyectos de futuro, los integrantes de esta Mesa destacan que “todo el mundo habló de la educación, de la identidad, y de los valores; de alguna manera u otra hablamos de lo mismo (nadie dijo vamos a progresar a costa del ambiente, por ejemplo)”. Destacan como coincidencia la mención y apuesta por el turismo natural y vinculado a las tradiciones (aunque no haya sido un elemento tan presente en su propia Mesa), actividad a la que imaginan vinculada con la inversión en hábitos saludables (“desarrollar vías verdes hacia la laguna u otras zonas”). Mencionan varios ejemplos al respecto: “en Valle Edén no hay nadie que pueda explicar en el Museo”; “tampoco aquí en la oficina de turismo hay mucha información sobre dónde se puede ir, acampar, qué se puede visitar”. Un integrante de la Mesa menciona como ejemplo “la huella de los dinosaurios” (que los demás no conocen). Otro participante señala que “no hay caminos ni carteles en la Gruta de los Helechos”. Y se destaca “la importancia del bosque autóctono y los helechos de esa zona y su conservación”, así como la pérdida de los helechos gigantes.

A la hora de presentar su análisis al resto de los grupos, señalan que “todos los grupos le damos importancia a la educación como medio para mejorar el futuro, para que todos los proyectos a los que aspiramos se puedan realizar”. “Todos parecen destacar la necesidad de mejorar la infraestructura y el desarrollo del turismo”; así como la importancia de atender a la salud, ya que los “mismos profesionales en pública y privada tienen tiempos y dedicación diferente” a los usuarios.

## Mesa 3

A la hora de analizar los acuerdos y discrepancias entre los cinco proyectos de futuro, los integrantes de esta Mesa destacan que la mayoría apuntan “a la educación como clave”. También perciben convergencia en plantear la equidad en el “acceso a la salud” y la preocupación por la “inequidad” en general y en “las mejoras de servicios”. Perciben que otros elementos coincidentes fueron en producción, “la generación de cadenas de valor”, y el tema de “la identidad” (“características culturales”) y el “problema de la desintegración de la familia y los valores” (“se habló de respeto, convivencia, ciudadanía” destacan). “Nosotros hablamos de educación ciudadana: que se supla la formación y apoyo que antes estaba en las familias”.

También se discuten las tensiones y posibles conflictos entre propuestas. “Un grupo apuntó a las inversiones extranjeras”, señalan como diferencia. Comentan la experiencia del Departamento en relación a ello: “Tacuarembó las ha tenido (instalación de la forestación y la industria; extracción minera en Minas de Corrales; la compra del frigorífico Tacuarembó)” y “tuvimos malas experiencias”. Un participante sostiene que “no es un problema con la inversión extranjera sino con las características de esa inversión”. “¿Quizás lo que queremos atajar son las malas prácticas y no la inversión no?”, agrega. Otro sostiene que “hablamos de enfocarnos en el desarrollo de Tacuarembó sin perder la identidad agro-ganadera, y mantener nuestros boliches, nuestros almacenes” o “defender nuestra matriz productiva”. “Estaría bueno que no se den oportunidades a inversiones extranjeras sino a las locales”. Estas tensiones les sugieren, a algunos de los participantes, la necesidad de “tomar posición”, otros señalan que “se trata de argumentar y llegar a consensos”.

Públicamente presentan su análisis destacando que “coincidimos por lo menos en tres aspectos fundamentales: servicios, salud y en la integración de los servicios y recursos, de las capacidades para extender servicios a toda la población” “También en la educación (buscando a que llegue a todo el departamento)”; “sobre la identidad cultural (trabajar en las raíces pero también en valores, ciudadanía, la “cercanía” presente en nuestra sociedad)”; “coincidimos también en

que la estrategia es educación, y capacitación, ajustadas a las situaciones productivas, a la inclusión social” (“al desarrollo en sus propias localidades”). Citan a Larbanois y Carrero: “árbol sin raíces no aguanta parado”.

Y marcan, como discrepancia, “la inversión extranjera liderando la inversión productiva” frente a su propuesta de “defender la identidad productiva”. Señalan que esta tensión los “llevó a discutir, a la interna, si es buena o mala la inversión extranjera para esa defensa, y no hubo acuerdos”.

## Mesa 4

Destacan la mención de varios grupos a la participación ciudadana y comentan que “es necesaria la educación/capacitación para participar”. Aprecian lo que surgió en otro grupo sobre evitar la práctica de la queja y agregan, “no reducirse a la queja de que algo está mal”. También evalúan que la educación fue una gran coincidencia entre todos.

Discuten sobre el tema de la identidad y el cambio cultural que surgió en el colectivo. Se aprecia nuevamente una supuesta tensión sobre ello. Un participante pregunta: “¿a ustedes les parece que hay que cambiar la cultura como tal de Tacuarembó?, para mí es una de las cosas más ricas que tenemos”.

Otra prioridad que destacan, como elemento recurrente, es mejorar la salud para que, entre otras cosas, sean “más accesibles los especialistas” (“oído, oculista, un análisis de sangre te lo dan a dos meses”).

A la hora de presentar públicamente su valoración de los cinco Proyectos de futuro, destacan como coincidencia la educación y la revalorización de los oficios. En lo social “el rol de la familia como integradora de valores”, “la necesidad de un cambio de hábitos (cultural)” y “la motivación para la participación ciudadana”. También señalan el consenso sobre la necesidad de mejorar la infraestructura y el acuerdo en apostar al turismo, “al turismo ecológico” y “la necesidad de capacitación” y “mejorar los servicios a prestar”. La coincidencia en trabajar en valores la vinculan al tema que generó algún desacuerdo en la mesa, como la seguridad.

La diferencia que señalan en esos futuros es el planteo que hicieron ellos de “fomentar la radicación de grandes empresas y rodearlas de empresas pequeñas satélites que provean servicios/cooperativas”, “sin el rechazo a grandes industrias”. También señalan que “no ven una ruptura social tan grande” y manifiestan su “esperanza de corregir lo que está mal a través de educación”. Y vuelven a acentuar la necesidad de “que la gente se asocie para poder cambiar lo que esté mal” (participación como ciudadanos para actuar).

## Mesa 5

Recordamos que solo se registraron, de esta Mesa, las instancias públicas, por lo que lo siguiente corresponde a su presentación de lo discutido en torno a la evaluación de los cinco “Proyectos futuro”.

Un nuevo vocero presenta en los siguientes términos la síntesis realizada por la Mesa: “Coincidimos en líneas generales con lo planteado por otros grupos”. Sobre la identidad: “valorización de la identidad y la identificación cultural y el reconocimiento de lo que tenemos. Que el desarrollo no siempre o necesariamente se vincula con un cambio constante. Requiere a veces mirar atrás y ver el punto de partida. Explotar lo que somos y la idiosincrasia cultural y productiva”.

Sobre la producción: “con alto contenido de innovación y aporte científico; teniendo en cuenta nuestra zona y educar en lo que nos sirve: en el proyecto de desarrollo al que apuntamos. Pensar en desarrollo e innovación desde nuestra propia identidad”.

Sobre la infraestructura: “es uno de los principales problemas del país y del departamento. Tacuarembó debe tener acceso a infraestructura, logística, servicios, caminería. Todo lo que necesita un departamento para ser desarrollado”.

Destacan como algo que salió mucho (y no en su Mesa): la “participación ciudadana”, pero matizan, “quizás no en todos los aspectos de la vida, participación no es en sí buena, puede serlo pero también puede ser mala”. “Y control ciudadano”.

También se destaca la necesidad de descentralización y regionalización de Uruguay.

### **Breve síntesis general sobre las reflexiones sobre los proyectos**

A nivel de las Mesas los participantes detectaron y analizaron las convergencias y diferencias entre los cinco proyectos. Se registra en las grabaciones la sorpresa de algunos participantes en lo que evalúan como fuertes coincidencias entre los proyectos de los diferentes grupos. Todos mencionan, como coincidencia,

la educación como pilar de cualquier otro cambio y proceso de desarrollo que imaginaron, el involucramiento público, la participación ciudadana y la auto-gestión, así como el rescate de la identidad y los valores.

A su vez, a raíz de la premisa, detectaron potenciales líneas de conflicto, no exclusivamente entre los cinco proyectos, sino dentro mismo de los proyectos de destino.

- Tacuarembó “más verde” vs intensificar la producción.
- Cambio vs tradición (con la identidad como uno de los ejes propuestos para cambiar con miras al futuro).
- Alcance de la pertinencia de la tecnología en el aula y en las relaciones humanas (con los valores de convivencia y comunicación interpersonal como ejes).
- Necesidad de respetar las normas ¿con más educación o con más control?
- Inversión extranjera vs apuesta a lo local

### **3.3. Tercer bloque – Jerarquizando los mensajes**

En esta última etapa de la jornada, cada Mesa se planteó retomar el Proyecto “futuro” luego de haber evaluado los proyectos de todas las Mesas, pero esta vez jerarquizando tres aspectos que considerasen fundamentales para profundizar, hacer recomendaciones, y evaluar quiénes deberían implementar los cambios necesarios.

A continuación, se relatan los principales aportes de cada Mesa.

# Mesa 1

A partir de la evaluación del proyecto propio y de los aportes que considerasen importantes y consensuados de los demás, este grupo eligió jerarquizar y profundizar en tres ejes (Figura 3):

## **Salud** (¿A qué aspiran en relación a este aspecto en el futuro?)

- a) Atención más y mejor
  - a. ¿Cómo? Con especialistas radicados en la región, mejor eficiencia en la gestión pública, con participación pública para reclamar los derechos como usuarios.
  - b. ¿Con quiénes se logra? Con las autoridades e instituciones implicadas, usuarios, ciudadanos organizados.
  
- b) Alimentación saludable
  - a. ¿Cómo? Con un centro de producción de alimentos orgánicos saludables en Tacuarembó.
  - b. ¿Con quiénes? Con las mismas instituciones involucradas para llevarlo adelante.

## **Turismo** (¿A qué aspiran en relación a este aspecto en el futuro?)

Desarrollar el turismo a partir del concepto “Pago de cercanías”, fomentando lo rural, lo suburbano, la cercanía social de esa red que tiene Tacuarembó y profundizará en este futuro, el turismo natural y rural. A través de la capacitación (más profesionales trabajando), la valorización de lo tradicional, de los oficios y saberes tradicionales; con un desarrollo vial para la conectividad (mejorar infraestructura y conectividad). ¿Con quiénes? Un rol importante del estado, del gobierno nacional, departamental, de las instituciones educativas, operadores privados, de la ciudadanía en general. Que sea un proyecto de todos, “adoptado como parte de la identidad del departamento”.

**Educación** (¿A qué aspiran en relación a este aspecto en el futuro?)

¿Educar para qué? Para ser “ciudadanos responsables, reflexivos, respetuosos, tenaces (tener disciplina) y capaces”. Gracias a una “distribución equitativa de los recursos humanos en el territorio (igual que con los médicos)”.

En este punto había surgido un debate interno sobre el uso y significado de la palabra “disciplinados”. A algunos integrantes de la Mesa “no les sonaba bien”. Consideran algunos que lo relacionamos con la dictadura: “hemos puesto en esa misma bolsa el respeto por las leyes, las reglas, la auto-disciplina, la capacidad de estudiar con tenacidad, de ir al fondo de las cosas”. Esta tensión en torno a la necesidad, o no, de control “disciplinador”, surgió también en otros grupos, como se verá.

¿Quiénes deben participar para llevar a cabo esto? “Todos”, responden.

En relación a este punto habían discutido previamente la posibilidad de “que el más calificado no se quede en la ciudad”. “Revisar los mecanismos de asignación (parecido a lo que debería pasar con los médicos)”. “Mayor articulación y diálogo entre los sistemas”. “Formación continua de los docentes; herramientas que promuevan esa formación”. “Proyectos y programas regionales de educación (que no todo sea igual a nivel nacional en educación)”. Formar “no solo trabajadores sino personas”. También se había mencionado la posibilidad de generar un “Proyecto o Programa regional de Educación”, definiendo “metas educativas en base a problemas del territorio”, propuesta que generó gran consenso en el grupo y a lo que se agrega “para que todo gire en torno al para qué: ciudadanos responsables, respetuosos.”

En relación a estos ejes, el grupo le otorga un rol importante y destacado al involucramiento ciudadano. “Si hubiera quejas en la radio, en la TV de cómo te atienden, cómo demoran, la cosa cambiaría”. “Nosotros tenemos que promover el cambio: si voy y no está mi médico, rellenar el libro de quejas, informar etc.”. “Tenemos que tener espacios de diálogo entre gente muy diferente, como lo que ocurre hoy, para definir hacia dónde apuntamos”.

## **De los deseos individuales al proyecto colectivo**

A partir de los deseos individuales de los integrantes de esta Mesa, con preponderancia de aspectos educativos y culturales, de convivencia y valores, se incorporaron a la reflexión dimensiones surgidas con menor frecuencia en la Mesa, como la igualdad de oportunidades y el acceso igualitario a servicios básicos y específicamente a la salud. En la tercera parte, luego de las presentaciones de los grupos, se permearon ideas del colectivo que llevaron a que los integrantes de esta Mesa decidieran jerarquizar y consolidar sus propuestas vinculadas al área de la salud y al turismo centrado en la valorización de lo propio (natural y tradicional). Las ideas, deseos y énfasis que se repetían entre las Mesas dieron, al parecer, un impulso para su desarrollo a la interna de las Mesas.

Esta Mesa re-elaboró, a lo largo de la jornada, esa confluencia de deseos individuales centrados en la idea de ciudadanía vinculada a la educación y a los valores. En la parte final afinaron recomendaciones para lograrlo, como la distribución equitativa de los recursos humanos en el territorio (al igual que en la salud), revisando los mecanismos de asignación, la formación continua de los docentes y generando una propuesta de Programa regional con metas acordes a los problemas del territorio.

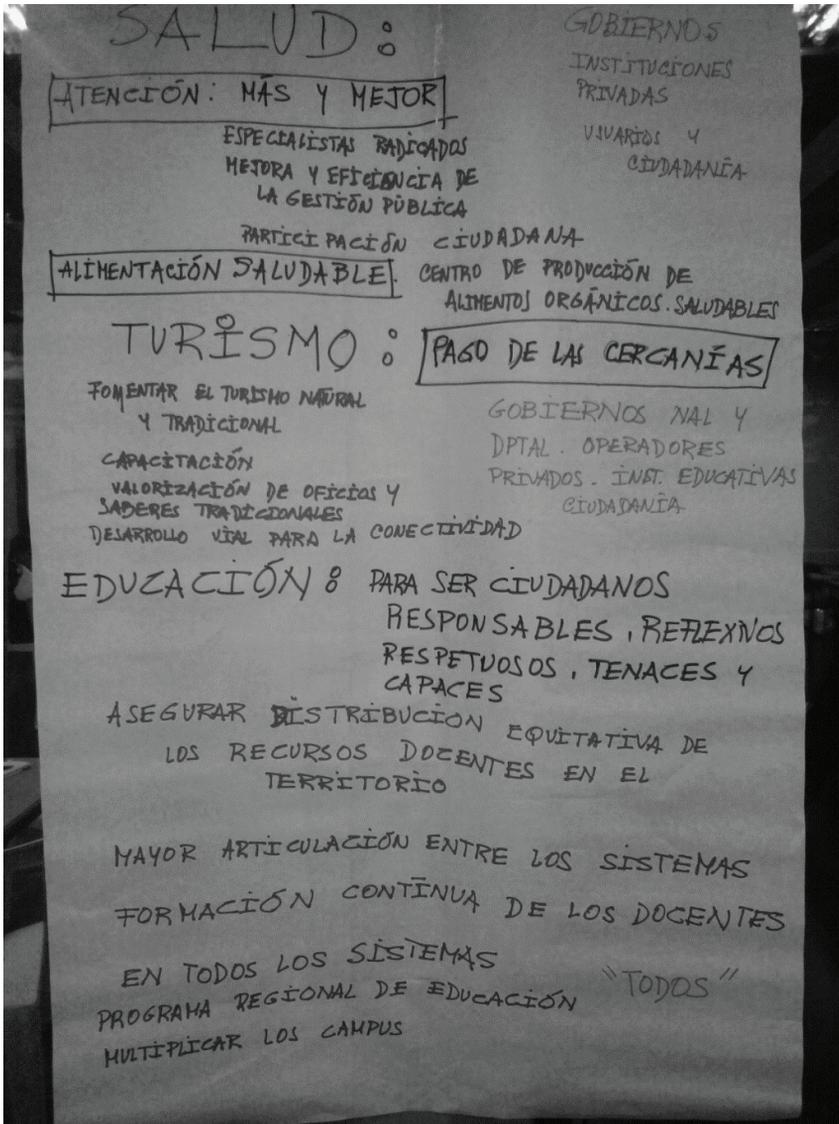
## Mesa 2

A partir de la evaluación del proyecto propio y de los aportes que considerasen importantes y consensuados de los demás, este grupo eligió jerarquizar, proponer y profundizar tres prioridades: **Educación, Justicia Social y Medioambiente**.

### **Educación**

Los participantes señalaron varios aspectos que consideran importantes para lograr las metas propuestas, como el acceso igualitario y la vinculación con el territorio.

Figura 3. Exposición de las prioridades del Proyecto de futuro de la Mesa 1



Para llegar a profundizar en este aspecto consideraron, como uno de los fines de esa educación del futuro, el generar “personas libres, con capacidad de decidir lo que quieren y cómo quieren hacerlo”; “valores de tolerancia”; “hábitos de vida saludable”. También destacaron que la educación debería estar “enfocada a la realidad de cada lugar” y la existencia de “especializaciones cortas para acceder al mundo del trabajo”.

### **Conservación del medioambiente**

En relación a este punto, consideraron la generación de “espacios verdes en la ciudad (parques, zonas de recreo, deportivas)”; “la posibilidad de estimular las bio-construcciones y los techos verdes” y la “producción ecológica”. Destacaron además la necesidad de respetar las leyes ambientales, optimizando el control de los emprendimientos productivos.

### **Justicia Social**

“Fomentar la participación y el involucramiento de los ciudadanos en la vida activa para lograr los cambios que queremos”.

A la hora de elegir este tercer punto a jerarquizar en el mensaje final, discutieron en torno a la posibilidad de elegir a la participación. Algunos integrantes defendían la selección de este aspecto por “estar relacionada con la igualdad de oportunidades”; por ser “necesaria para que las cosas puedan cambiar”. Una participante defendió que, si el tercer elemento era la justicia social, “abarcaba la salud (enfaticaban en la necesidad de que fuera “igual para todos”, y “sin demora para ser atendidos”) y la “participación”. La Mesa coincidió en que sería un concepto abarcativo (“igualdad de oportunidades de todo tipo”).

En ese intercambio sobre la participación, involucramiento ciudadano y “asociativismo a todo nivel”, sostuvieron que genera “más posibilidades, se discuten las ideas, todo sale más pulido”. “Cada uno puede ver un problema desde su óptica”. La participación, además, podría ser “en pequeños grupos locales a nivel de barrios” y “trabajar en forma cooperativa la ciudadanía con las instituciones de gobierno”. “Que seamos nosotros los que hagamos de nuestra ciudad lo que

queremos” menciona un participante. “Si la participación ciudadana toma fuerza, los políticos no tienen más remedio que hacer caso”, defendieron.

### **De los deseos individuales al proyecto colectivo**

Esta Mesa mostró un hilo conductor, entre los deseos individuales y la jerarquización de los ejes del futuro que consideraban más importantes hacia el final de la jornada. Hubo una gran coincidencia en las ideas y deseos destacados a nivel individual (aspectos culturales y sociales), a los que trabajaron integrando las dimensiones que aparecieron con menor frecuencia en la Mesa, como la ambiental. Destacando el esfuerzo que habían realizado para desprenderse del hoy y concretar realmente ese viaje al futuro (“utópico” según algunos: “cambiar ciertas conductas como la forma de ver la vida y la forma de consumir”), parecieron elegir la profundización de su proyecto más allá de las ideas que las otras Mesas sugerían. Esto se sustentó, por otra parte, en lo que consideraron una coincidencia general de las Mesas: apuntar a la educación, la identidad y los valores para sustentar los medios hacia el futuro. De esa forma se centraron en discutir en profundidad conceptos como desarrollo sustentable y justicia social.

## Mesa 3

Los tres aspectos que decidieron jerarquizar y presentan públicamente son los siguientes:

**Salud:** proponen “una articulación e integración de los prestadores de salud que asegure acceso universal a las prestaciones de salud”, “invertir en la atención primaria de salud” y que “el gobierno (MSP) garantice y regule el acceso a la salud integral y de calidad”.

**Educación:** propender a una “educación integral en valores para todas las edades, orientados por equipos multidisciplinarios en todas las instituciones (CODICEN, MIDES, MSP, MEC)”.

**Medio rural:** estimular la “valoración del medio rural y sus pobladores”. “Inversión, tecnología y educación”. Manejar “fondos a pequeños productores” y “medidas que impulsen la instalación de industrias y empresas” trabajando con MGAP, MEF, MIDES, Intendencia).

### De los deseos individuales al proyecto colectivo

Los integrantes de esta Mesa coincidieron, desde el inicio del trabajo, en la importancia de enfocarse en la vida rural del departamento. Las dimensiones que aparecieron, de la mano de deseos o destakes individuales (educación y salud por ejemplo), se fueron entretrejiendo alrededor de marcos que consideraron los conjugaban a todos: cultura, valores, integración, igualdad de oportunidades. Así llegaron hacia el final con el destaque de la dimensión salud y educación, luego de escuchar los proyectos e ideas de todas las Mesas y constatar que eran dimensiones reiteradas.

## Mesa 4

Eligieron jerarquizar tres aspectos que comparten en plenaria:

**Educación social.** “Fomentar los valores y hábitos de convivencia”. “Fomentar, a través de medios de comunicación, campañas de concientización, no solo a nivel escolar sino también social y de los medios de comunicación”. “Compromiso social y control de su cumplimiento”.

Para llegar a ello se basaron en la idea de que “educación=desarrollo”. Vinculado al “nivel primario, familiar, escolar, social”; con la colaboración de “asistentes sociales/maestros comunitarios, que tenga responsabilidad/compromiso” y “con más controles del Estado”. “Integrar a las familias a las escuelas para incorporar valores/hábitos”. “Lo que importa es la convivencia”. El grupo discutió cómo vincular a los medios en la difusión de esos valores/hábitos positivos y así proponer campañas de concientización.

**Capacitación para la innovación.** “Tener en cuenta las tendencias del mercado laboral local y articular el trabajo en conjunto con las agencias de desarrollo y asociaciones empresariales u otras. Capacitar para poder participar en toda la cadena productiva”.

**Infraestructura.** “Crear un mejoramiento de caminos, carreteras, con un ordenamiento de la zona. Mejorar la infraestructura social: parques, plazas y locales recreativos”.

En la discusión que antecedió a esta síntesis que hicieran pública se llegó a proponer como *slogans* del departamento: “Tacuarembó como Departamento de infraestructura” “Su mejor lugar para invertir”. “Tacuarembó corazón del desarrollo”.

### De los deseos individuales al proyecto colectivo

A partir del trabajo individual, y las reflexiones que como Mesa realizaron (centrados en la mirada hacia el medio rural al comienzo, para luego enfocarse en dimensiones transversales que consideraron claves para cualquier transforma-

ción: igualdad de oportunidades, educación en valores civiles y trabajo colaborativo), parecieron recoger también los componentes más prácticos y tangibles mencionados por el colectivo, como el desarrollo de buena infraestructura como condición necesaria para mejorar la comunicación del departamento y la capacitación para el trabajo. Se mostró apertura a la diversificación productiva y a la llegada de inversiones extranjeras. Para el fomento de las PYMES locales se expresó la necesidad de incentivos y apoyo estatal, haciéndose también mención del fomento del asociativismo de los pequeños productores. Un ejemplo interesante que se presentó fue el de las huertas orgánicas como plataforma de aprendizaje y espacio de encuentro. Fue significativa la ausencia de consenso respecto al rol del control y las penas que garanticen una mayor seguridad.

## Mesa 5

En su presentación pública destacan los siguientes tres ejes:

**Educación.** “Conocimiento científico con inversión pública sin descartar la privada. Innovación para generar mayor valor a la educación y a la producción”. “Adquisición de nuevos conocimientos a través de capacitaciones para insertarse a nivel laboral”. Deberían involucrarse “Instituciones educativas y Ministerio de trabajo; UdelaR con rol importante”.

**Producción.** “Acercamiento de la producción al conocimiento”. “Romper con la forma tradicional e incorporar al conocimiento (mayor calidad y valor agregado)”. “Poner énfasis en el cuidado de los recursos naturales, sobre todo suelo y agua”. Deberían involucrarse “INIA, asociaciones empresariales, instituciones públicas y privadas, asociación civil a través de iniciativas que se propongan”.

**Infraestructura.** “Rutas y caminos de calidad en todo el territorio”. El rol del estado como fundamental porque deben impulsar un desarrollo: “eficiente, participativo e integrador” y el compromiso de una sociedad civil “responsable, educada y solidaria”.

### De los deseos individuales al proyecto colectivo

Retomando lo registrado en las instancias públicas, los participantes plantearon un fuerte vínculo entre producción, conocimiento e innovación, que asumieron como *slogan* del grupo. En torno a la producción surgieron vínculos con aspectos ligados a la identidad, convergiendo el grupo en un futuro deseado de “más y mejor de lo que se produce acá”. Al respecto, la investigación e innovación vinculadas y aplicadas al medio jugarían un rol central. Asimismo, la identidad se asoció a la integración social y al turismo, con apelaciones concretas a mostrar “quiénes somos los tacuareboenses, lo que nos caracteriza” y a “que rescatemos lo que nos identifica porque es una fortaleza, parte del desarrollo del

turismo.” Vinculado a estos aspectos se hizo referencia al desarrollo humano, destacando allí “salud, vivienda, trabajo y educación” (aspecto que se asocia a todos los demás rubros). Cuestiones concretas relativas al desarrollo de la infraestructura y la logística suscitaron consenso en este grupo. No hubo unanimidad respecto al rol de la participación ciudadana, registrándose matices en su apreciación positiva o negativa según el aspecto que se trate. Se mencionó la necesidad de descentralización y regionalización del Uruguay.

## 4. PRINCIPALES MENSAJES RESULTANTES DEL DIÁLOGO

**D**elinearemos aquí algunas de las claves que consideramos estratégicas para el análisis en profundidad de la complejidad emergente a partir del Diálogo en Tacuarembó.

Para comenzar, se pueden destacar algunas de las motivaciones para participar recogidas en algunas de las Mesas, así como las principales interrogantes que generó la propuesta. Tanto a la hora de conversar con las personas, cuyo número de teléfono había sido seleccionado, como a la hora de compartir las motivaciones que los llevaron a “decir que sí participarían”, surgieron expectativas vinculadas con “participar de un diálogo entre diferentes”, la posibilidad de que se “escuchara a la gente común”; “el interés en el tema”; “la oportunidad de participación”, “la invitación de la Universidad” entre las más nombradas.

En cuanto a las interrogantes y dificultades que se registraron una vez que comenzara la jornada del Diálogo Ciudadano, se destaca una por sobre todas: la dificultad de invertir el proceso de pensar en el futuro (imaginar sin referencia a lo actual para luego discutir cómo llegar hasta allí). Los facilitadores de las Mesas utilizaron muchas imágenes para colaborar en ello, pero permitieron, a su vez, que cada quien se centrara en el momento y situación que le fuera más fácil y cómodo (del presente al futuro cercano, o más lejano). Por otra parte, al comenzar a trabajar, se registraron varias preguntas sobre qué cosas deberían priorizarse para pensar e imaginar ese Tacuarembó deseado. Incluso se preguntó por dimensiones a priorizar. Los facilitadores animaron continuamente a “viajar” a ese futuro con libertad y creatividad.

Aspectos destacables a nivel individual:<sup>11</sup>

---

11 Cabe señalar que, como hubo problemas con el audio de una de las Mesas, los totales que se indican en esta sección corresponden a los individuos que participaron de las restantes cuatro Mesas.

Aspectos vinculados a la educación y a ciudadanía surgen en más de la mitad de los participantes (quince de veinte menciones en el primer caso, y doce de veinte en el segundo). Luego le siguen aspectos vinculados con lo social (nueve de veinte), trabajo (siete de veinte), valores (cinco de veinte), infraestructura (tres de veinte), salud (cuatro de veinte). En cuanto a los sectores a desarrollar, se sugiere turismo (cuatro personas), y profundizar y mejorar la actividad ganadera actual (una). Aspectos políticos y vinculados a la gestión son introducidos por tres personas, y la seguridad por dos.

### **A nivel de los “Proyecto futuro”**

La lectura de los resultados del Diálogo muestra visiones, expectativas, imaginarios que se articulan en torno a un “sentido” y una “dirección” que perfila la cercanía de los vínculos, el tiempo de disfrute, los valores, la colaboración y cooperación, el respeto por el prójimo y por los espacios comunes, la integración social, como algo fundamental para el desarrollo. El énfasis generalizado en la educación surge como el desarrollo de capacidades y habilidades, así como posibilitando cambios personales y colectivos necesarios para construir un futuro mejor.

Las discusiones y diálogos se plantearon en torno a ideas, que se fueron estructurando y conformaron sistemas orientados por ciertos fines y objetivos. Hubo un proceso destacable que muestra el recorrido entre las distintas instancias: la primera parte donde se da la reflexión individual, la segunda con el diálogo en la Mesa y la decisión de qué priorizar y cómo, y la tercera en la cual ocurre esto mismo pero entre las diferentes Mesas, y también hay nuevas configuraciones de esas prioridades en tanto en cada Mesa se vuelve a dar un cierto proceso de diálogo a partir de lo ocurrido en el resto de las Mesas.

Más allá de los perfiles de los participantes de cada Mesa, que pudieron hacer surgir aspectos específicos en cada una de ellas, se destacan elementos y visiones que son coincidentes.

- Uno de los que emergió con más fuerza fue la educación, y ésta entendida como un pivote para viabilizar, canalizar y asegurar los cambios que permitan llegar al Futuro deseado.
- La confianza o esperanza de que es posible y clave el involucramiento ciudadano para lograr las transformaciones necesarias con miras a futuros mejores (y a lo que debe apuntar la educación).
- Vinculado con lo anterior, el distanciamiento con el reclamo y la queja. En algunos participantes es clara la apelación a un cambio superador para el futuro (“No más es lo que hay”).
- La relación entre la educación, la construcción de ciudadanía y los valores que sostengan y permitan las transformaciones buscadas.
- La educación en valores para desarrollar capacidades, para “ser/hacer”.
- La importancia del vínculo con otros, basado en respeto y tolerancia (los *slogans* de dos “Proyectos futuro” dicen: “Bienvenido: usted es parte de nosotros”, y “Ver al prójimo como promesa de felicidad”).
- La importancia de la vocación para que las personas “sean felices en lo que hacen” (tanto sea un profesional o un carpintero, dicen).
- La equidad como igualdad de oportunidades. Incluso cuestiones como la infraestructura de rutas o la red de comunicaciones se tratan desde una visión de democratización del acceso a esos servicios.

En relación al trabajo, sobre la concepción de “desarrollo sostenible”, se destaca la discusión sobre las tensiones posibles entre desarrollo económico-productivo (“intensificación de la producción”; “diversificación productiva”) y sustentabilidad o un “Tacuarembó más verde”. En algunos casos la tensión se suaviza, según el avance de la deliberación de un par de Mesas, mediante “una buena gestión y controles adecuados y efectivos”. En otros casos se menciona la imposibilidad de un cambio hacia la sustentabilidad si no se produce un cambio cultural previo que lo posibilite (cambio en la forma de vivir y consumir). Solo en una Mesa surgen específicamente temas controversiales como la minería y las papeleras y se producen muy interesantes discusiones sobre la necesidad de tomar postura o conversar con “mente abierta” sobre las implicancias en torno al desarrollo.



## 5. CONTINUIDAD DE LA REFLEXIÓN SOBRE EL FUTURO: PROYECTO VISIÓN 2050

La realización del Proyecto ¿Qué desarrollo? representó, entre otras cosas, la posibilidad de consolidar una agenda conjunta de los investigadores de la sede Tacuarembó en torno a la reflexión sobre los futuros deseables para el territorio. En particular, la concreción del componente del Diálogo Ciudadano significó una experiencia inédita para el equipo. Al mismo tiempo, el trabajo compartido generó antecedentes y aprendizajes, consolidando las capacidades instaladas en el territorio. Dichos factores fueron tenidos en cuenta por la Oficina de Planificación y Presupuesto (OPP) de Presidencia de la República, que en 2016 contactó al equipo local para explorar la posibilidad de dar continuidad a la reflexión acerca del futuro deseado para el territorio, a través del involucramiento en un nuevo proyecto que se enmarcaría en un conjunto de ejercicios planificados por la OPP a nivel nacional.

Concretamente, para el equipo de Tacuarembó surgió la posibilidad de participar en el proyecto “Visión 2050: Tacuarembó en la región Norte”, cuyo lanzamiento oficial tuvo lugar en agosto de 2016, aunque la planificación y las tareas del proyecto comenzaron en febrero de dicho año. Específicamente, desde la Dirección de Planificación de la OPP y la Intendencia Departamental de Tacuarembó (IDT) se invitó al equipo del CUT, al Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (INIA) y a la Mesa de Desarrollo Local (MDL) a concretar, en forma conjunta, el ejercicio prospectivo territorial, para alcanzar una visión de Tacuarembó al 2050. Dichas instituciones conformaron el Comité de Gobernanza del proyecto, que culminó con la presentación de resultados en diciembre de 2017.

El proyecto apuntó, expresamente, a llevar adelante un proceso consultivo de prospectiva territorial con el objetivo de pensar los posibles escenarios futuros del departamento y la región al 2050, identificando los principales desafíos a afrontar para la consecución de posibles escenarios. En ese sentido, se entendió

que los estudios del futuro o prospectiva representan un abordaje cada vez más utilizado por instituciones públicas para la caracterización de prioridades.

El ejercicio de prospectiva de Tacuarembó en la región Norte, con proyección al 2050, partió del supuesto de que el momento histórico actual se ve signado por la incertidumbre radical que caracteriza a la economía global, regional y local. Por eso, la identificación de desafíos y oportunidades constituiría una herramienta necesaria para la definición de acciones estratégicas. Se entendía posible y pertinente alcanzar, de esta forma, una capacidad de anticipación estratégica que permitiera responder, con eficiencia y de manera oportuna, a los retos que enfrenta Uruguay. De esta forma, se asumía que la prospectiva, como herramienta de planificación, implica transformaciones en la gestión estratégica del Estado.

En términos de objetivos el proyecto apuntó a pensar el departamento de Tacuarembó a mediano y largo plazo, estableciendo alternativas de futuro y construyendo estrategias que permitan posicionar al territorio logrando directrices estratégicas para alcanzarla. Desde la División de Planificación se entendía que la escala regional permitía analizar las peculiaridades del territorio de Tacuarembó, efectuando una aproximación a la identidad local, con una mirada integral, sin ceñirse a los límites administrativos.

La decisión de llevar adelante un proceso de prospectiva territorial en Tacuarembó se fundamentó, entre otras cuestiones, en su tradición de involucramiento y participación en torno a temas públicos. Asimismo, se consideró que los objetivos del ejercicio prospectivo tenían vinculación con el proyecto ¿Qué desarrollo?, que representaba un valioso antecedente reciente en el uso de técnicas de participación y deliberación ciudadana (OPP, 2017). De esa forma, el proyecto prospectivo, en torno a la visión para 2050 aspiraba a:

- a) Desarrollar una visión de largo plazo del departamento y la región Norte a partir de la reflexión prospectiva acerca de las alternativas futuras, mediante la interacción organizada con expertos, redes y comunidades, basada en un diálogo fundamentado en hechos y datos,
- b) detectar nuevas áreas de oportunidad para el desarrollo del departamento,

- c) establecer consensos y acuerdos sobre las directrices estratégicas a seguir en el futuro en los distintos sectores de actividad,
- d) instalar capacidades sobre metodología prospectiva en los actores locales (academia, empresariado, organismos públicos y privados) reconociendo los saberes de la comunidad.

Como marco conceptual para el análisis del sistema Tacuarembó en la Región Norte se tomó el paradigma del Desarrollo Sostenible, atendiendo al abordaje de sus tres pilares: económico productivo, social y ambiental y, a su vez, asumiendo dos ámbitos transversales, en el sentido que afectan a estos tres pilares en forma diferente, como lo son la Gobernanza y la Institucionalidad y la Ciencia, Tecnología e Innovación.

En cuanto a la metodología, este proyecto de prospectiva estratégica comenzó con un diagnóstico, que fue acordado con los actores clave. Se desarrollaron tres reportes temáticos específicos para cada pilar del paradigma utilizado, a los que se sumaron dos reportes sobre los temas transversales mencionados. Cada reporte mostraba las características y factores más relevantes de la región. Los factores seleccionados en los reportes constituyeron los insumos para construir la matriz del sistema, que fue sometida a un análisis estructural (AE) por ámbito y tomando en cuenta los temas transversales. La deliberación contó con la participación de 30 personas (expertos, representantes de la academia, del Estado, de la sociedad civil organizada y actores privados) y aplicando luego el programa MIC MAC (Matriz de Impactos Cruzados–Multiplicación Aplicada a una Clasificación) (OPP, 2017).

Para la siguiente etapa, para cada factor estratégico de cada ámbito se formularon hipótesis-objetivos, iniciando así el diseño de escenarios. En un taller con actores, se asignaron probabilidades de ocurrencia a las hipótesis, aplicando como metodología un programa informático específico llamado SMIC (Sistema y Matrices de Impactos Cruzados). A su vez se utilizó un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Aprendizajes) para enriquecer cualitativamente las probabilidades de los escenarios y dando lugar a nubes de palabras (cuatro por ámbito). A partir de este insumo, el equipo técnico redactó el escenario de apuesta en forma de narrativa, que fue sometido a discusión en un último taller. Con dichos aportes se redactó la versión final de la Visión 2030

para Tacuarembó en la región Norte. Los resultados pueden ser entendidos como una aspiración basada en la búsqueda de: más y mejor planificación, integración social, innovación (OPP, 2017)<sup>12</sup>. En la Tabla 3 se muestra un listado de iniciativas emergentes en el ejercicio Visión 2050.

**Tabla 3. Listado de iniciativas**

Promover la participación ciudadana en los procesos de desarrollo social, ambiental y económico.	PRIORIDAD I
Promover la articulación Academia-Estado-Privados.	
Diseñar instrumentos de ordenamiento territorial que regulen el uso del suelo y del agua.	
Promover el concepto del agua como recurso finito, a través de campañas de educación que muestren la importancia del agua en la calidad de vida.	
Promover la investigación sobre la situación de los cursos de agua, la huella hídrica de la región y el seguimiento de los controles sobre la contaminación de las aguas superficiales y subterráneas.	
Controlar la calidad de todo el proceso de potabilización del agua incorporando la participación ciudadana en el monitoreo de los procesos.	
Restringir el uso del agua potable, evitar las pérdidas y devolver el agua tratada a los cauces. Eliminar los vertidos directos del agro y de los efluentes urbanos a los cauces. Regular las actividades contaminantes, mejorar la calidad de estudio de impacto de los proyectos.	
Adecuar o crear nuevos sitios de disposición final de RSU en la región, estableciendo estándares más exigentes en la zona de recarga del acuífero.	
Incorporar la investigación de tratamientos alternativos de RSU, reducir el volumen de residuos y exigir penalización a la disposición inadecuada de los mismos. Realizar campañas de educación sobre la responsabilidad individual en la gestión de Residuos Sólidos Urbanos.	
Contar con infraestructura vial y ferroviaria de calidad, así como con servicios logísticos relacionados que permitan una buena conectividad del territorio.	
Mejorar infraestructura que asegure acceso a servicios públicos de calidad.	
Eliminación de divergencias en nacimientos y sobrevivencia de los niños desarrollando políticas de atención integradas.	
Disminuir la informalidad en el mercado laboral, asegurando que la mayoría de los trabajadores cuenten con derechos laborales y cobertura de seguridad social.	
Generar capacitación específica en recursos humanos para aumentar la productividad y mejorar la gestión de recursos humanos en empresas de la región.	
Realizar el monitoreo y seguimiento individualizado del desempeño educativo para potenciar las trayectorias de formación.	
Diversificación de la oferta educativa terciaria (técnica y universitaria) orientada a la inserción laboral en el territorio, dirigida a la adquisición de capacidades y a la solución de problemas.	
Promover la investigación sobre la capacidad de carga y el manejo adecuado de los sitios turísticos. Destinar los recursos humanos de acuerdo a la intensidad de la actividad. Definir planes de manejo de sitios patrimoniales y utilizar las redes sociales y TICs para su difusión. Definir mecanismos de control y mejora continua de la calidad de los servicios turísticos.	

12 Por más información consultar en <http://www.idiis.edu.uy/tacuarembó-vision-2050>

Promover el aumento de la participación ciudadana en instancias de decisión.	PRIORIDAD II
Gobernanza y normativas que exijan la participación del actor privado local, y aseguren la articulación interinstitucional en las comisiones de cuencas.	
Generar una gobernanza específica para la gestión de los recursos hídricos en cuencas, que incluya a los usuarios –a través de las TIC–, que coordine los controles de los organismos en una única policía territorial del agua que controle el buen uso del agua.	
Garantizar el uso equitativo del agua, privilegiando los sectores más vulnerables.	
Incorporación de tecnología al control del uso de agua para la producción y a los efluentes que se vierten al suelo y a los cursos de agua.	
Controlar y supervisar los emprendimientos que puedan dañar la calidad del acuífero.	
Promoción de la creación de bases de datos locales sobre riqueza ecosistémica e impulso al aprovechamiento de los servicios ecosistémicos.	
Mejorar el control sobre el uso de los recursos y promover la educación de todos los actores para evitar la depredación del monte nativo y la fauna.	
Aumentar la superficie de Áreas Protegidas en el territorio.	
Incrementar sustentabilidad del proceso productivo en sus aspectos ambientales y sociales, asegurando el cuidado de los recursos naturales y fomentando la utilización de residuos en la producción.	
Promover la articulación entre e intra organismos de los distintos niveles educativos con demás organismos públicos.	
Desarrollo de nuevos modelos de aprendizaje que incluyan la educación a distancia en el marco de un sistema educativo flexible y personalizado.	
Generar formación en emprendedurismo a lo largo de las distintas alternativas curriculares, así como formación específica en la materia.	
Investigación e innovación orientada a la producción de bienes y servicios.	
Incremento del uso de energías renovables en el transporte, producción y generación de energía eléctrica, promoviendo el aumento de la capacidad local de generación a partir de fuentes renovables.	
Evitar métodos y prácticas extractivas y de prospección de minerales que puedan producir daños permanentes en el ambiente, como por ejemplo el <i>fracking</i> .	
Promover sectores productivos dinamizadores del territorio con foco en la innovación y generación de empleos intensivos en conocimiento.	
Convergencia de procesos productivos locales a las mejores prácticas mundiales, avanzando en nuevos procesos y facilitando formación para realizar saltos de calidad.	
Fortalecer las MIPYMES favoreciendo la accesibilidad al crédito y el acceso a las compras estatales.	
Contar con líneas de créditos para el desarrollo productivo, innovación y fomento de inversiones de emprendimientos locales.	
Desarrollar espacios para intercambiar sobre experiencias innovadoras y de internacionalización.	
Disponer de fondos para inversión en investigación y desarrollo de empresas locales y el sistema educativo de forma de impulsar la investigación e innovación para resolver problemas del territorio.	
Promover el cumplimiento de acuerdos comerciales existentes y la negociación de nuevos acuerdos, con el fin de mejorar la inserción de productos y servicios de la región en mercados externos.	
Uso del río para transporte y recreación, recuperación de la navegabilidad de los ríos en las represas.	

Mejorar relacionamiento entre empresarios y trabajadores para reducir la conflictividad laboral, a través de la existencia de instancias de intercambio entre las partes.	PRIORIDAD II
Abordar efectos de la automatización sobre la mano de obra poco calificada.	
Desarrollar localmente tecnología de automatismos para generar capacidades endógenas que permitan aprovechar, en mayor medida, los avances tecnológicos.	
Promover la autonomía de la mujer en todas sus dimensiones para propender a superar las brechas de género.	
Desarrollar políticas sociales que prioricen el acceso a los servicios de pequeñas localidades o población dispersa.	
Creación de normativas que promuevan el turismo de naturaleza y patrimonial, desestimulando el turismo masivo, y realizando efectivamente los controles y monitoreos de las mismas. Impulsar una oferta turística de calidad ambiental que presente esta condición como un atractivo turístico adicional.	PRIORIDAD III
Monitorear la calidad del agua con la incorporación de tecnologías apropiadas y un sistema de control ciudadano transparente y en tiempo real.	
Promover cambios culturales que incluyan a la población adulta mayor como sujeto activo y de derechos.	
Gestionar la movilidad migratoria vinculada al empleo, educación y otros factores.	
Fortalecer la asociatividad entre empresas locales, propendiendo a la comunicación y formación de vínculos entre éstas para el desarrollo de iniciativas comunes de inversión, producción y comercialización.	
Fomentar la inversión en la región y desarrollar una política de atracción a grandes inversiones para gestionar la implementación, externalidades y relacionamiento de los proyectos con el territorio.	
Promover la incorporación de TIC para eliminar procesos burocráticos del sistema educativo.	

Fuente: (OPP, 2017) (pp.52-53).

Profundizar en el análisis del Diálogo Ciudadano en relación con otros ejercicios de prospectiva realizados, como el de Visión 2050, puede permitir por un lado enriquecer el análisis, y por el otro, pensar en cómo implementar instancias que permitan dar continuidad o ampliar este trabajo con miras a integrar otros actores y visiones en la reflexión sobre el futuro.

## 6. ALGUNAS PINCELADAS DEL TACUAREMBÓ IMAGINADO

Algunos de los principales mensajes del Tacuarembó imaginado en el Diálogo Ciudadano se vinculan fuertemente con uno de los escenarios planteados en el diagnóstico socio-cultural que realizaron Larnaga y Pastori (2016) en el marco del proyecto Visión 2050<sup>13</sup>, escenario que plantea un incremento de las capacidades de innovación social. En ese sentido, la promoción de nuevas soluciones a problemas viejos, a partir de procesos de co-creación en espacios colaborativos, podría representar rasgos a apuntalar, para el Tacuarembó deseado, por los participantes del DCT (un escenario de un futuro basado en la construcción de espacios de encuentros, colaboración, mayor ejercicio de ciudadanía, etc.). Algunas de las iniciativas de Visión 2050 apuntan también en ese sentido, como por ejemplo la promoción de la participación ciudadana en procesos de desarrollo social, ambiental y económico.

En el mencionado diagnóstico se plantea que los cambios, en los niveles de “satisfactores” de la sociedad local y nacional (vinculados con los cambios en las expectativas de la población), incluyendo la autoestima, las capacidades colectivas de construcción del futuro (y sus logros), estarían apuntalando la necesidad de atender la articulación entre la subjetividad, la cultura y la política como dimensiones ineludibles para pensar en el desarrollo. Esta apuesta vincula al desarrollo con procesos colaborativos de co-creación y participación efectiva de las comunidades locales. Estos conceptos y prácticas de innovación social y co-creación surgen frente a la necesidad de buscar “nuevas formas de gobernar y gestionar los problemas públicos” (Zurbriggen, 2014:331). En este marco, puede afirmarse, en acuerdo con Larnaga y Pastori (2016), que es indispensable la reflexión sobre modelos de planificación y elaboración de políticas públicas, teniendo en cuenta que el Estado no es el único actor capaz de canalizar los

---

13 Por más información y acceso a los informes diagnósticos, consultar <http://www.idiis.edu.uy/tacuarembó-vision-2050>

intereses colectivos de la sociedad ni de interpretarlos en forma suficiente (Lauraga y Pastori, 2016).

La reflexión en torno al rol del Estado, durante el Diálogo Ciudadano en Tacuarembó, presentó ciertos matices. Es cierto que la referencia al Estado es por momentos difusa y no surge un planteo firme y enfático que deje en manos del Estado las acciones deseadas. Sin embargo, tampoco se puede afirmar que el Estado estuviera totalmente ausente del debate de los ciudadanos deliberantes. Más aún, es posible inferir que detrás del persistente reclamo, por ejemplo, por más y mejor educación, salud y acceso a servicios se encubre, en forma latente, un Estado que viabiliza el desarrollo no solo profundizando el acceso, sino muy preocupado por la calidad. En un país como Uruguay, con una fuerte presencia estatal en la provisión de servicios, la explicitación de estas demandas, por parte de los ciudadanos deliberantes, podría implicar una referencia indirecta al Estado, apuntando a políticas que fortalezcan la capacidad de agencia de las personas y las comunidades. En ese sentido, la dimensión de la política sí se hizo presente en la deliberación ciudadana. Así, los participantes también plantearon un rol clave para la sociedad civil, con comunidades organizadas y ciudadanos protagonistas de su desarrollo. Se hizo referencia a espacios y estructuras de gobernanza colaborativa que nutran procesos colectivos y de cooperación entre Estado y sociedad, con capacidad de gestión, tanto de instancias colaborativas como también de tensiones y conflictos que puedan emerger.

En la búsqueda de modelos colaborativos, que apunten a generar soluciones a los problemas sociales, es ineludible hacer alusión a los conflictos presentes en las sociedades, ya sea de forma explícita o implícita. Dado que el conflicto es inherente a las relaciones sociales, para apuntalar los procesos colaborativos mencionados resulta evidente la necesidad de comprender el origen y naturaleza de los conflictos, para poder identificar las herramientas más idóneas para superarlos (Bertoni et al, 2011: 84). Precisamente, a partir de la presencia del conflicto, surge la posibilidad de la negociación, donde los actores involucrados deben resolver un problema en común que se asienta en un desacuerdo.

Esto implica conceptualizar la negociación como la construcción compartida de soluciones, que habilita un proceso creativo para lograrlas. Si se logra canalizar la negociación por estos carriles, el conflicto (por ejemplo, en torno a

visiones diversas del desarrollo) ofrecería una oportunidad como fuerza dinámica promotora del cambio social, donde los procesos de desarrollo podrían ser favorecidos por esa dinámica. En ese sentido, un desafío significativo está dado por la posibilidad de crear capacidades para abordar el conflicto y construir consensos. Sin embargo, como señalan Bertoni et al. (2011: 85), aunque el conflicto representa una fuerza dinámica del cambio social, la posibilidad de canalizar dicha fuerza para impulsar los procesos de desarrollo depende del respectivo clima social en el que se manifiesta. En ese sentido, siguiendo a Lechner (1986 y 2002), puede afirmarse que la flexibilización generalizada de las relaciones sociales ha tornado más tenues las relaciones sociales y más difusas las identidades colectivas, lo que atentaría contra las posibilidades de la construcción de un “nosotros” como condición que favorece los procesos de desarrollo. Las repetidas menciones a cuestiones ligadas a la “identidad”, durante el ejercicio del Diálogo Ciudadano en Tacuarembó (ya sea ligadas a cuestiones culturales o incluso a la “identidad productiva”), permitirían inferir que existe un potencial interesante en el territorio, que no debiera ser ignorado, como condición habilitante del desarrollo. Precisamente, dentro de las dinámicas sociales con fuerzas centrípetas y centrífugas (tanto en las condiciones materiales como en las percepciones subjetivas), que propician o dificultan la construcción del imaginario colectivo en torno del “nosotros”, los aspectos culturales e identitarios representan uno de los factores conectores que facilitan esa construcción del “nosotros”, dando con ello impulso a los procesos de desarrollo.

Tal como se mencionó antes, del Diálogo Ciudadano surgen una serie de visiones, expectativas e imaginarios que hablan de un cierto “sentido” y “dirección” del desarrollo. Estos enfatizan la cercanía de los vínculos, el rol del disfrute y el tiempo dedicado a tales efectos, los valores, la solidaridad y el respeto por el prójimo y por lo que hace a la vida en común, y la integración social entre otros. Estos ejes se estructuran en torno a ciertos principios que emergen con mucha fuerza en el proceso de Diálogo, como lo es la educación en tanto desarrollo de capacidades y habilidades, y disparadora de cambios personales y colectivos que son necesarios para la construcción de un futuro mejor.

Como aspectos comunes resultantes de las Mesas, se plantean cuestiones entre las que sobresale, en forma destacada, la educación, entendida como vector que permitiría hacer viables y canalizar cambios hacia el futuro que se esboza como

aspiración en los grupos. También resulta destacable la concepción compartida de que el involucramiento ciudadano constituye una clave en la senda de transformaciones que viabilicen ese futuro mejor: aquí resulta crucial el rol de la educación. Es interesante la relación que establecen los participantes precisamente entre la educación y la construcción de ciudadanía, así como la consolidación de valores que permitan promover las transformaciones a las que se aspira. En torno a la idea de “educación en valores”, se subraya la necesidad de desarrollar las capacidades para “ser y hacer”, a la vez que se manifiesta, en forma expresa, la necesidad de superar el mero reclamo y la queja.

En lo tocante a los vínculos con otros, es destacable la importancia que se otorga a los principios de respeto y tolerancia. Asimismo, la vocación aparece como un aspecto clave para lograr sociedades donde las personas “sean felices con lo que hacen”, a la vez que se enfatiza la equidad, entendida como igualdad de oportunidades, lo que implica la democratización del acceso a las oportunidades.

Finalmente, también cabe mencionar que los intercambios sobre “desarrollo sostenible” explicitan tensiones posibles entre el desarrollo económico-productivo (manifiesto en conceptos como “intensificación de la producción”, “diversificación productiva”) y la sustentabilidad del proceso de desarrollo (expresado por ejemplo como “Tacuarembó más verde”). En algunos casos, dichas tensiones se relativizan o superan al establecerse vinculaciones con cuestiones como: “una buena gestión y controles adecuados y efectivos”. En otras ocasiones se postula que es imposible un cambio que enfatice la sustentabilidad sin un cambio cultural previo, que se traduzca en un cambio en la forma de vivir y consumir. Solamente en una Mesa se hace referencia explícita a temas controvertidos como la minería o las pasteras. Por otra parte, los participantes debatieron acerca de la necesidad de adoptar un posicionamiento o debatir las cuestiones del desarrollo sostenible y sus implicancias con una actitud de “mente abierta”.

A partir de una lectura integrada de los dos procesos aquí analizados, resulta clara la necesidad de la instauración de espacios de diálogo que posibiliten y den lugar a procesos de construcción colectiva de soluciones y estrategias en un contexto de planificación del desarrollo.

El desafío es, por un lado, que los procesos de planificación participativa sean inclusivos, y una apuesta al intercambio deliberativo que permita el encuentro y fundamento de distintas visiones y valores sobre el desarrollo. Por otro lado, es fundamental que estos espacios no sean una excepción o un acompañamiento legitimador de toma de decisiones, sino un instrumento constitutivo de la planificación. Para ello es imperativo el diseño cuidadoso de los distintos mecanismos y formatos de diálogo y participación, para que sean inclusivos (incorporando las voces que generalmente no están representadas), transparentes, que se comuniquen las posiciones, fundamentos y contenidos de las discusiones, y que sean facilitados de manera independiente, para evitar el predominio de las voces más “fuertes” y articuladas.

En los procesos deliberativos no se teme a la diferencia de opinión. Se toma contacto con múltiples experiencias y visiones, se apunta a fortalecer, en el proceso, a los individuos (confianza en sí mismos, responsabilidad, etc.), los grupos (escenarios de tolerancia y resolución de conflictos) y a los acuerdos que se logren (en base a soluciones que integran metas diversas, decisiones más amplias, y más confianza en esas decisiones). Todos esos elementos pueden contribuir a la definición de visiones a futuro acordadas, que a su vez pueden desembocar en insumos significativos para las agendas concretas de los territorios, ya sea a nivel de políticas públicas, así como de las instituciones de la sociedad civil y del ámbito privado. Incorporar expresamente el conflicto, como inherente en instancias donde se conjugan visiones y valores diferentes, y desarrollar abordajes para alcanzar acuerdos, es otro desafío para el desarrollo de espacios deliberativos y, a su vez, una oportunidad para la formación y especialización de futuras profesiones en materia de desarrollo en Tacuarembó. Como se puso de manifiesto en el Diálogo Ciudadano de junio de 2015, dichos técnicos pueden actuar como facilitadores efectivos de la deliberación, potenciando acuerdos que incluyan la pluralidad de visiones.



# REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arocena, F. y Gamboa, M. (2011). Marco conceptual e hipótesis de trabajo para la regionalización cultural. En: F. Arocena (Ed.). *Regionalización cultural del Uruguay*. Montevideo: Universidad de la República Dirección Nacional de Cultura.
- Bertoni et al. (2011). ¿Qué es el desarrollo? ¿Cómo se produce? ¿Qué se puede hacer para promoverlo? Montevideo: UR-UCUR-CSE.
- Brown, M. B. (2006). Citizen panels and the concept of representation. *Journal of Political Philosophy*, 14 (2), 203-25.
- Calvo, J. J.; Borrás, V.; Cabella, W.; Carrasco, P.; de los Campos, H.; Koolhaas, M.; Varela, C. (Eds). (2013). *Las necesidades básicas insatisfechas a partir de los Censos 2011*. Montevideo: Instituto Nacional de Estadística/Programa de Población de la Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de la República/Instituto de Economía de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, UdelAR/Ministerio de desarrollo Social/Fondo de Población de las Naciones Unidas/Comisión Sectorial de Población—Oficina de Planeamiento y Presupuesto.
- Clarke, D. y S. Brigham. (2013). *Beyond the Tools: four critical elements for good public engagement*. American Planning Association. <http://americaspeaks.org/wpcontent/uploads/2013/04/BeyondTheTools.pdf>
- Crocker, D. (2006). Sen and deliberative democracy. En: A. Kaufman. (Ed). *Capabilities Equality: Basic Issues and Problems*. New York: Routledge. 155- 197.
- Fung, A. (2003). Survey article: Recipes for public spheres: Eight institutional design choices and their consequences. *Journal of Political Philosophy*, 11(3), 338-67.
- Hogg, C. and Williamson, C. (2001). *Whose interests do lay people represent? Towards an understanding of the role of lay people as members of committees*. *Health Expectations*, 4, 2-9.
- Kahane, D.; Loftson, K.; Herriman, J. y Hardy, M. (2013). *Stakeholder and Citizen Roles in Public Deliberation*. *Journal of Public Deliberation: Vol. 9: 2*. Disponible en: <http://www.publicdeliberation.net/jpd/vol9/iss2/art2>
- Lauraga, M. E.; Pastori, N. (2016). *Ámbito Sociodemográfico. Salud, Educación, Cultura y Trabajo*. Montevideo.
- Lázaro, M.; Trimble, M.; Umpiérrez, A.; Vasquez A. y G. Pereira. (2013). *Juicios Ciudadanos en Uruguay: dos experiencias de participación pública deliberativa en ciencia y tecnología*. Montevideo: Libro de los autores, financiado por PNUD.

- Lechner, N. (1986). Reflexiones sobre estilos de desarrollo y visiones de futuro. En Faletto, E. y Martner, G. *Repensar el Futuro. Estilos de Desarrollo*. Caracas: Nueva Sociedad.
- Lechner, N. (2002). La Reconstrucción del Nosotros. Un desafío cultural. En: <http://revistadedesarrollohumano.org/doc/Santacruz/02/NORBERT.pdf>.
- Linstone, H. and Turoff, M. (2002). Introduction. En H. Linstone and M. Turoff (Eds.), *The Delphi Method: Techniques and Applications*. pp. 3–12. [http://www.is.njit.edu/pubs/delphibook/ Practical Guide to Regional Foresight in the United Kingdom](http://www.is.njit.edu/pubs/delphibook/Practical%20Guide%20to%20Regional%20Foresight%20in%20the%20United%20Kingdom.pdf).
- MacKinnon M. P. et al. (2003). *Citizens' Dialogue on Canada's Future: A 21st Century Social Contract*. Ottawa: Canadian Policy Research Network. <http://www.cprn.org/doc.cfm?l=en&doc=359>.
- Morgan, D. (1997). *Focus Groups as Qualitative Research*, Sage, California.
- OPP (2017). *Visión 2050: Tacuarembó en la región norte. Memoria del proceso prospectivo*. Montevideo.
- Rodríguez Miranda, A. (2014). *Desarrollo económico y disparidades territoriales en Uruguay*. Montevideo.
- Sen, A. (1999). *Development as freedom*. New York: Anchor Books.
- Stiglitz, J. E.; Sen, A., Y Fitoussi, J. P. (2009). *Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress*. Paris.
- Vigorito, A. (2014). *Las dimensiones del desarrollo*. Montevideo.
- Zurbriggen, C. Y M. González Lago. (2014). Innovación y co-creación: nuevos desafíos para las políticas públicas. *Revista de Gestión Pública III(2)*: 329-361.



ISBN 978-9974-682-67-2



9 7 8 9 9 7 4 6 8 2 6 7 2