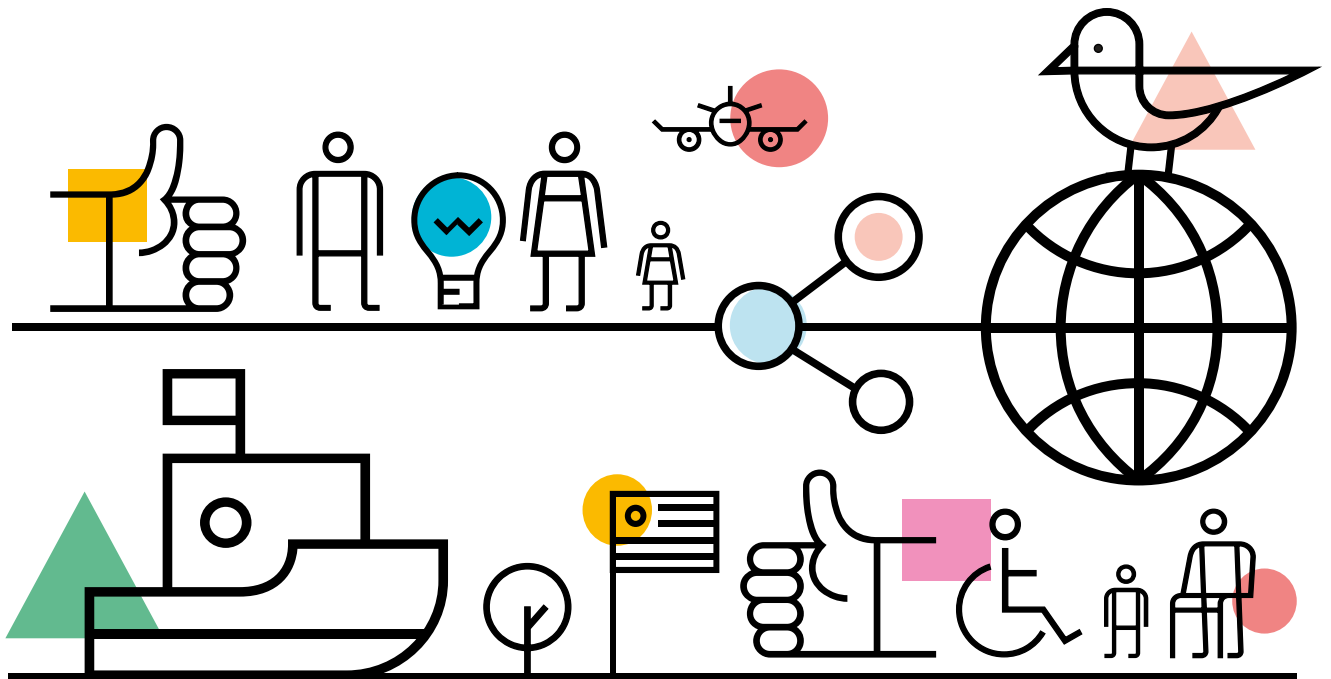




Intendencia
de Montevideo

MONTEVIDEO GLOBAL

30 años de acción internacional











MONTEVIDEO GLOBAL

30 años de acción internacional

INTENDENTE DE MONTEVIDEO

Christian Di Candia

SECRETARIO GENERAL

Fernando Nopitsch

DIRECTOR DIVISIÓN DE RELACIONES**INTERNACIONALES Y COOPERACIÓN**

Nelson Fernández

EQUIPO RESPONSABLE DE LA PUBLICACIÓN**COORDINACIÓN GENERAL**

Paola Andrea Arjona Caycedo

EQUIPO REDACTOR

Ana Lía Bravo

Claudia Casares de los Riscos

Luis Pereyra

DISEÑO: Andrés Mario Ramírez Cuevas**FOTOGRAFÍA:** Centro de Fotografía de Montevideo

Ignacio Carnikian

ISBN: 978-9974-906-07-5**DIVISIÓN DE RELACIONES INTERNACIONALES Y COOPERACIÓN**

Edificio Mercosur, Luis Piera 1992. C.P. 11200

Tel. (+598) 2413 6624/25

internacionales@imm.gub.uy

www.montevideo.gub.uy

Montevideo, Uruguay

2020

LENGUAJE NO SEXISTA E INCLUSIVO:

Este documento se ha elaborado con especial atención en el uso de expresiones y conceptos que no excluyan a las personas por su género. Puesto que no hay acuerdo entre los lingüistas sobre la manera de cómo hacerlo en nuestro idioma, en algunos casos, con el fin de evitar la sobrecarga gramatical, se ha utilizado el masculino genérico en el entendido de que el mismo designa indistintamente a hombres y mujeres, sin que por ello deba interpretarse un uso sexista del lenguaje.

Índice

Prólogo Christian Di Candia	4
Presentación Nelson Fernández	5
Agradecimientos	6

CAPÍTULO 1. LA ACCIÓN INTERNACIONAL DE MONTEVIDEO: PERSPECTIVA HISTÓRICA	26
1.1. El nacimiento de Montevideo como ciudad internacional	28
1.2. El camino de la Intendencia hacia una política pública de acción internacional	34
1.3. A manera de conclusión	54

CAPÍTULO 2. CONSOLIDACIÓN Y ESTRATEGIA PROSPECTIVA DE LA ACCIÓN INTERNACIONAL DE MONTEVIDEO	66
2.1. Formulación, instrumentación y profesionalización de la estrategia de acción internacional de Montevideo	70
2.2. Implementación de la estrategia: el trabajo del quinquenio en acción internacional	76

CAPÍTULO 3. DESAFÍOS PARA LA POLÍTICA PÚBLICA DE ACCIÓN INTERNACIONAL DE MONTEVIDEO	106
3.1. Acerca de DIÁLOGOS PARA UN MONTEVIDEO GLOBAL	109
3.2. Resultados y hallazgos de DIÁLOGOS PARA UN MONTEVIDEO GLOBAL	111
3.3. Recomendaciones para una política de acción internacional de Montevideo	126
3.4. A manera de conclusión	133

ANEXO Nº 1 Participación de Montevideo en Mercociudades	136
ANEXO Nº 2 Montevideo en las redes de ciudades	140
ANEXO Nº 3 Participantes DIÁLOGOS PARA UN MONTEVIDEO GLOBAL	143
ANEXO Nº 4 Clasificación de los hermanamientos 1990-2020	144
SIGLAS Y ABREVIATURAS	149
BIBLIOGRAFÍA	150

PRÓLOGO



Que un Partido Político, producto de haber triunfado en seis elecciones abiertas, democráticas, transparentes e incontestables, cumpla seis mandatos consecutivos de gestión al frente de un Gobierno, es motivo de orgullo y tiene pocos antecedentes en el mundo. Que en las últimas tres décadas, se haya obtenido el triunfo por más del 50% de apoyo lo hace más relevante aún. Y ser el Intendente que culminará este sexto período con estas características, me llena de satisfacción y nos plantea grandes desafíos.

Montevideo ha cambiado muchísimo en estas tres décadas. Lejos quedaron los tiempos en que la Intendencia solo era requerida para los servicios básicos como recoger basura, mantener iluminación y reparar las calles; el ABC de un gobierno local. Ante la ausencia del Estado Nacional tuvimos que incorporar servicios sociales y perspectivas imprescindibles, iniciando el camino que nos llevó a transformarnos en lo que somos y por lo que nos reconocen hoy: Montevideo, Ciudad de Derechos.

En estos 30 años la ciudad se transformó.

El centro de Montevideo se fue vaciando de habitantes y creció hacia la periferia, lo que demandó que los servicios básicos extendieran su cobertura. También creció hacia departamentos vecinos, haciendo que Montevideo tenga un área metropolitana claramente definida.

La decisión política de iniciar el proceso de descentralización con la creación de los Centros Comunales Zonales como forma de acercar a la Intendencia y sus servicios a la ciudadanía y luego con el Presupuesto Participativo, colocó a nuestra ciudad como referente a nivel internacional.

En la actual administración incorporamos un concepto clave, que también tiene que ver con la internacionalización: la convivencia. Una ciudad que son muchas ciudades, una ciudadanía que son muchas ciudadanías, que tienen que coexistir incluso con tensiones y en la que se incorpora el fenómeno de la migración como algo que se mantendrá en los próximos años, aportando nuevas sensibilidades, culturas, deseos, necesidades y costumbres. Montevideo es internacional, porque nació internacional, recibió migrantes desde su fundación, tomó

lo mejor de ellos y lo incorporó como propio y ante esta nueva realidad, necesitamos volver a hacerlo.

Montevideo también es una ciudad inteligente, y en este gobierno nos comprometimos con la mejora de la calidad de vida de sus habitantes a partir de un enfoque inclusivo y sustentable, utilizando soluciones innovadoras para incentivar la participación, promover el cuidado del medioambiente y potenciar el desarrollo de servicios públicos. Todos, alineados con las grandes agendas globales.

Lo anterior no ha sido exclusivo de Montevideo. Conocer lo que ocurre en lugares que están a miles de kilómetros de distancia, ha servido para que Montevideo fuera incorporando esas experiencias, saberes y mejores prácticas, para hacer frente a desafíos y nuevos retos adaptados a un contexto que cambia continuamente.

De aquella tímida ciudad con esporádicas interacciones y relaciones con el exterior a la actual Montevideo global han pasado 30 años. Gracias al trabajo desarrollado durante estos años, hoy podemos afirmar que Montevideo es, nodo de redes de gobiernos locales, una ciudad valorada y requerida internacionalmente, que ofrece

enseñanzas de los más diversos tópicos de la acción del gobierno local.

Nuestra área internacional se ha profesionalizado, pero sobre todo, la Intendencia en su conjunto ha comprendido que la autarquía no es una posibilidad, y que las soluciones a los diferentes problemas son globales y deben ser asumidas en colectivo por toda la organización.

En este libro “Montevideo Global, 30 años de Acción Internacional” se encuentra la historia, la trayectoria y también las sensaciones de nuestra ciudadanía sobre el futuro. De igual manera, el reconocimiento a nuestros aliados internacionales estratégicos, que han sido compañeros de ruta de este proceso de tres décadas y seguramente lo seguirán siendo por mucho tiempo más.

Para que la internacionalización termine de ser una política de gobierno, y se transforme en una política pública, el desafío que comenzamos hoy, es mejorar la incorporación de la ciudadanía a este proceso. En ese camino nos encontramos y esta publicación, es una herramienta clave para que estas experiencias sean los cimientos de esta nueva etapa.

Christian Di Candia
Intendente

PRESENTACIÓN



Las ciudades son los actores internacionales más antiguos de la historia. Antes que los Imperios, Reinos, Estados Nacionales, Uniones de Estados u otras formas de organización, ya existían ciudades que comercializaban. Fue en el marco de las ciudades donde surgieron códigos, leyes y prácticas que hoy en día se siguen utilizando.

En los últimos años, los gobiernos locales han vuelto al centro de la escena internacional, aunque no para competir con los gobiernos nacionales, sino para complementarlos. Están en el centro de los debates sobre el desarrollo porque cada vez más gente vive en las ciudades, porque casi el 70% del producto bruto mundial se genera en ellas, y porque los gobiernos locales son gobiernos de cercanía, donde los problemas del ciudadano, tienen en su alcalde, intendente o gobernador el primer nivel de gobierno que los escucha. Al decir del ex-secretario general de la ONU, Ban Ki-moon en la cumbre de Habitat III: *“si quiero que algo se haga bien, se lo pido a un Intendente”*.

“Montevideo debe tener un lugar destacado entre las ciudades influyentes del mundo”; “el trabajo internacional, debe ser un canal para

generar bienestar a la ciudadanía y promover la llegada de inversiones” y, “estamos construyendo un equipo de trabajo donde lo colectivo predomine sobre lo individual”, fueron frases pronunciadas por las máximas autoridades de la Intendencia al inicio del actual período de gobierno. Estas declaraciones han guiado la acción internacional en estos 5 años (2015-2020) y, siguen siendo el fiel de la balanza cuando hay dudas al tomar decisiones.

Al asumir la Dirección de la División de Relaciones Internacionales y Cooperación de la Intendencia de Montevideo, el primer desafío para alguien que venía del mundo global y la acción internacional desde el Estado Nacional, fue pensar el mundo desde lo local para actuar globalmente. El segundo desafío fue no caer en la tentación refundacionista. Así, el trabajo de este quinquenio se proyectó sobre los cimientos construidos por las anteriores administraciones para ponerlos en valor y potenciarlos.

Lejos de competir con el gobierno nacional, en esta gestión hemos tenido una verdadera acción multiactor y multinivel, coordinando con diferentes ministerios a nivel nacional de forma fluida. También con el sector privado, con los sectores sociales y, trabajando transversalmente con el resto de la Intendencia, poniendo los

requerimientos y necesidades de la ciudadanía en el centro de la acción, y alzando nuestra voz ante el sistema global de gobernanza.

Montevideo hoy es el principal nodo de redes de América Latina, y uno de los más reconocidos del mundo. Actualmente ocupa la vicepresidencia de CGLU para América Latina y la vicepresidencia de Mercociudades; la copresidencia de UCCI y la copresidencia de METROPOLIS; es líder de la Coalición de Ciudades contra el Racismo, la Discriminación y la Xenofobia y coordinador general de AL-LAs.

Montevideo es una ciudad reconocida en el mundo, elegida para visitar, vivir y realizar actividades internacionales. Decenas de congresos se realizan en la ciudad, un ejemplo de esto es que en 2019, por primera vez en la historia, el Bureau Ejecutivo de CGLU y el Consejo de Administración de METROPOLIS, se realizaron en nuestra ciudad.

Lo anterior ha sido posible porque este equipo de gobierno y sus antecesores mejoraron nuestra ciudad a lo largo de 3 décadas. En su momento, el Intendente Tabaré Vázquez identificó que el mundo tenía soluciones para algunos de nuestros problemas y había que crear un área especializada para conectarse con ese mundo cada vez más próximo. Mariano Arana, Ricardo Ehrlich y Ana Olivera, mantuvieron y potenciaron la actividad internacional y, en este período, tanto Daniel Martínez como Christian Di Candia apoyaron un cambio de visión estructural y la profesionalización de la acción internacional de Montevideo.

Este trabajo ha sido posible gracias a todas aquellas ciudades y redes de ciudades aliadas;

socios estratégicos que nos han acompañado y apoyado a lo largo de este camino. Pero también, a los organismos internacionales que vieron en nuestra ciudad un laboratorio de innovación y conocimiento que había que potenciar.

Ha sido posible, porque hemos contado con un equipo humano comprometido con su ciudad y orgulloso de su trabajo, muchos de ellos se han desvelado para que este libro fuera nuestra carta de presentación; un repaso de tres décadas de acción internacional de la Intendencia (1990-2020); una recopilación de las acciones de profesionalización y coordinación transversal del presente período (2015-2020) y, de alguna forma, una hoja de ruta entorna a algunos pasos a dar en el futuro.

Ha sido posible gracias a los ciudadanos que exigen una Intendencia cada vez mejor, que nos interpelan y animan a buscar soluciones cuando las mismas no están disponibles localmente y, al legislativo departamental que apoyó las iniciativas. Por ellos, es que con orgullo podemos decir que tenemos una ciudad democrática, participativa, con planificación estratégica, una ciudad de acogida, de esperanzas y de oportunidades, una ciudad a la medida de su gente.

Con profesionalismo, pasión, entusiasmo, creatividad, compromiso y austeridad estamos construyendo un MONTEVIDEO GLOBAL.

Nelson Fernández
Director División Relaciones
Internacionales y Cooperación



AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a todas las personas que contribuyeron amablemente, con paciencia, esfuerzo y dedicación en la elaboración de la presente publicación. Especialmente a quienes dedicaron su tiempo a responder encuestas y entrevistas cuyos aportes han sido fundamentales para re-construir la historia internacional de la ciudad de Montevideo.

No podría haber sido posible sin la colaboración de todas y cada una de las dependencias de la Intendencia de Montevideo: Departamento de Cultura, Departamento de Desarrollo Ambiental, Departamento de Desarrollo Social, Departamento de Desarrollo Económico, Departamento de Desarrollo Sostenible e Inteligente, Departamento de Desarrollo Urbano, Departamento de Gestión Humana y Recursos Materiales, Departamento de Movilidad, Departamento de Planificación, Departamento de Recursos Financieros, Departamento de Secretaría General, Asesoría de Desarrollo Municipal y Participación, Asesoría Jurídica y Secretaría de Género.

Agradecer especialmente a todas las personas que durante estos 30 años han formado parte del equipo de Relaciones Internacionales y Cooperación sin los cuáles la internacionalización de Montevideo no hubiera sido posible.

A los Intendentes: Dr. Tabaré Vázquez, Arq. Mariano Arana, Dr. Ricardo Ehrlich, Prof. Ana Olivera, Ing. Daniel Martínez y Sr. Christian Di Candia, por el apoyo decidido a este proceso de construcción de ciudadanía global.

A los directores: Belela Herrera, Marta Ponce de León y Ruben García.

De manera particular, al equipo que ha formado parte de la División en este último quinquenio: Carlos Luján, Jorge Rodríguez, Lucía Hornes, Paola Arjona, Sonia González, Lilian Rodríguez, Martín Olivera, Mariela Couto, Fernando Ituarte, Cristina Pacheco, Martín de León, Luján Pérez, Sabrina Crovetto, Tania Paitta, Diana Castro, Luis Pereyra, Guzmán Robaina, Paula Otero, Ana Bravo, Adriana Vizcarra, María Agustina Romero, Sofía Corrales, Caterine Álvarez, Camila Robaina, Belén Stocky, Belén Maldonado y, Claudia Casares.

Finalmente, y no menos importante, a todos nuestros aliados nacionales e internacionales por creer y confiar en nuestro trabajo.









CAPÍTULO 1

LA ACCIÓN INTERNACIONAL DE MONTEVIDEO: PERSPECTIVA HISTÓRICA

A lo largo de los últimos 30 años Montevideo ha desarrollado un proceso de inserción internacional posicionándose como una ciudad global, abierta, y solidaria, capaz no solo de transmitir sus experiencias y volcarlas por el mundo, sino de aprender y adaptar a la realidad local las experiencias desarrolladas en otras latitudes.

Montevideo ha sido una ciudad global desde su origen. Una ciudad cosmopolita, abierta e influenciada por diversas culturas. A grandes rasgos, se pueden identificar dos períodos completamente diferentes por la evolución que caracterizó a la ciudad pero inevitablemente entrelazados y unidos entre sí que son causa y consecuencia respectivamente. El primer gran momento hace referencia al nacimiento de Montevideo como una ciudad internacional desde un punto de vista histórico. Un período donde el papel que desempeñó la ciudad-puerto como

punto de entrada y núcleo político y económico, contribuyó de manera decisiva en la creación de la idiosincrasia e identidad uruguaya. El segundo gran momento, cuando en la década de 1990, el Frente Amplio asumió la gestión de la Intendencia y decidió implementar políticas públicas centradas en la descentralización y la participación ciudadana.

El presente capítulo ofrece un breve recorrido histórico sobre lo que ha significado la acción internacional para la ciudad.

1.1. El nacimiento de Montevideo como ciudad internacional

Digamos que todo empezó en el siglo xvi, cuando los navegantes españoles descubrieron la bahía de Montevideo, un dragado natural con un clima exento de grandes tormentas o fuertes vientos. Un puerto único caracterizado por ser un enclave estratégico, seguro y verdadero dentro del Río de la Plata. Sin saberlo, ese fue el motor impulsor de la economía y de la identidad uruguaya. No se podría entender la historia de Uruguay ni la razón de por qué Montevideo ya nació internacional sin conocer el rol que jugó el embarcadero. El puerto dio a Montevideo una razón de ser gracias a la cual pudo nacer, desarrollarse y caracterizarse.

En aquel entonces, la soberanía del territorio que conforma hoy Uruguay pertenecía a los españoles. Desde el establecimiento de los portugueses en la hoy Colonia del Sacramento en 1680, se sucedieron dominaciones portuguesas y españolas, hasta que en 1723, una expedición procedente de Buenos Aires tomó posesión definitiva de esta Banda Oriental para el Reino de España. La expulsión resultó con éxito y así, en el siglo xviii, concretamente en el año 1724, se fundó la ciudad de Montevideo por Bruno Mauricio de Zabala, un militar español quien fue cabeza de

la expedición y que ejercía como gobernador de la vecina ciudad Argentina. En un primer momento la ciudad se pobló con familias provenientes de Buenos Aires y más tarde con familias originarias de las Islas Canarias¹.

Desde sus inicios, Montevideo siempre fue el núcleo económico y comercial de Uruguay. El puerto se convirtió en el lugar de entrada y salida de mercancías, y posteriormente de personas. Gracias a la introducción de la ganadería, se convirtió en productor principal de cuero y grasa exportando sus productos a Europa. Años más tarde, diversificó su producción y amplió su comercialización a otros países como Brasil o Cuba².

A medida que la ciudad se iba desarrollando económicamente, la llegada de poblaciones extranjeras fue aumentando. Toda esta migración contribuyó de forma crucial a poblar un territorio prácticamente vacío. Entre el siglo xviii y xix, Montevideo recibió una gran cantidad de migrantes de origen español e italiano; un número relevante de armenios, sirios, libaneses, judíos, suizos, polacos, rusos y brasileños; y, en menor medida, franceses, alemanes, y británicos, entre otros. Pero también, a raíz de la conquista, las luchas políticas, biológicas y culturales por el territorio provocaron la desaparición temprana de las culturas indígenas³. De aquí surge que en la actualidad se diga que gran parte de los uruguayos son descendientes de europeos. Pero también, producto de la esclavitud, un porcentaje de la población es afrodescendiente.

Montevideo y, en menor medida, Buenos Aires fueron puertos de entrada de esclavos. A raíz de la fundación de la ciudad-puerto y como consecuencia de la falta de mano de obra, el cabildo de aquel entonces, solicitó la importación de esclavos a cambio de cuero. De esta forma entre el siglo xviii y xix, llegaron esclavos procedentes principalmente de las costas de Guinea, el Congo, Angola, Mozambique y Brasil. Sus tareas se centraron en actividades domésticas y rurales, especialmente en el trabajo de la tierra, y también fueron integrantes del ejército. En 1842, tras la independencia del Estado de Uruguay se promulgó la ley de abolición de la esclavitud terminando definitivamente con esta práctica.

¹ Archipiélago situado en el océano atlántico perteneciente al Reino de España

² (Millot & Bertino, 1996) Historia económica del Uruguay. Tomo II: 1860-1910

³ (Bucheli & Wanda Cabela, 2006) Perfil demográfico y socioeconómico de la población uruguaya según su ascendencia racial

La introducción de la esclavitud influyó decisivamente en la creación de algunas manifestaciones culturales propias de Uruguay. Un ejemplo de ello es el candombe, un ritmo de origen africano con un fuerte valor identitario e incluyente a través del cual se creaban espacios multiculturales que los afrodescendientes utilizaban para reunirse.

Esta variada mezcla de orígenes contribuyó a que Uruguay, y especialmente Montevideo, sea multicultural, multiétnica e internacional desde sus orígenes. A esto nos referimos cuando decimos que Montevideo ya nació siendo una ciudad internacional.

A nivel general y a efectos de comprender también la situación internacional en que se actúa, no hay que olvidar que Uruguay es un país de pequeñas dimensiones para el continente y con escasa población, la cual se ha mantenido estable en los últimos 40 años, lo que determina un pequeño mercado interno, que lo conduce a que el crecimiento económico que posibilita el desarrollo del país se deba hacer creciendo hacia afuera, es decir buscando en el exterior el mercado del que no dispone a nivel interno. Uruguay está ubicado entre dos países enormes: Brasil, 45 veces más extenso y 70 veces más poblado, y Argentina, 15 veces más extenso y 18 veces más poblado.

Esas condicionantes (tamaño, población, ubicación geográfica) han llevado al país a desarrollar una vocación internacionalista y a sostener su neutralidad en los grandes conflictos bélicos mundiales. De hecho, lo han convertido, especialmente durante el siglo xx, en un actor internacional importante.

Los anteriores factores, sumados a la calidad de vida de Montevideo, sin grandes catástrofes naturales, sin un clima de extremos, con población multiétnica y alto grado educativo y cultural, llevaron a que se iniciara una política de Estado tendiente a la localización en Montevideo de representaciones diplomáticas extranjeras, oficinas internacionales, delegaciones, etc. En este sentido, si Uruguay, es como la Suiza de América, Montevideo es como Bruselas por la cantidad de representaciones diplomáticas que se han instalado en la capital, teniendo delegaciones de todos los continentes, así como de los principales organismos financieros internacionales, que dan a nuestra ciudad otro aspecto internacional relevante.



Orígenes de la Intendencia de Montevideo

En la época colonial española, particularmente en el momento de la fundación de la ciudad de Montevideo, el cabildo era un órgano municipal creado para gestionar las ciudades. El cabildo de Montevideo fue testigo de los acontecimientos económicos, políticos, sociales y culturales más importantes entre 1730 y 1827, y es considerado uno de los predecesores históricos de la actual Intendencia. En 1825 se proclama la independencia de la Banda Oriental, en 1828 se firma la convención preliminar de paz respecto del Imperio de Brasil y del Reino de España y en 1830 tras la primera Constitución, la República y, por tanto el surgimiento del Estado de Uruguay. En este punto de construcción del país del siglo XIX surgieron dos partidos políticos: el Partido Colorado y el Partido Nacional, también conocido como Partido Blanco, ambos de ideología centro-derecha¹. El primer presidente de Uruguay fue Fructuoso Rivera, perteneciente al Partido Colorado y el segundo fue Manuel Oribe, del Partido Blanco.

En ese momento de creación de un nuevo país, la República Oriental del Uruguay, la Constitución no contemplaba una transmisión de poder del gobierno nacional al gobierno local, el país estaba aprendiendo a ser independiente y no contaba con población suficiente. Existía la figura del Jefe Político y de Policía en cada uno de los nueve departamentos, cuyo objetivo era garantizar la presencia del Estado nacional en todo el país. Así, el Jefe Político y de Policía del departamento de Montevideo² asumía gran parte de las tareas que posteriormente serían asignadas a las Intendencias. Con la Constitución de 1830 se sustituyeron los cabildos y se crearon en cada uno de los pueblos líder de los departamentos, Juntas Económico-Administrativas elegidas por los vecinos, con funciones centradas en la gestión económica y administrativa del municipio.

El origen de la Intendencia se encuentra marcado por dos leyes: la Ley 3.417 del 18 de diciembre de 1908 que crea las intendencias municipales y la figura del intendente; y, por la Ley 9.515 del 28 de octubre de 1938 donde se establecen las disposiciones para el gobierno y la administración de los municipios³. A partir de 1908 y tras un largo proceso fundacional en el que las intendencias se suprimen e instalan varias veces, quedaron instauradas de forma definitiva en la Constitución de 1967. El primer intendente Municipal de Montevideo fue Daniel Muñoz, un escritor, diplomático y periodista del Partido Colorado, quién asumió el cargo entre 1909 y 1911. Desde aquel entonces y hasta 1990 los partidos tradicionales se estuvieron alternando el mandato de la Intendencia, siendo el partido Colorado el que, con diferencia, más años gobernó en la historia reciente.



¹ Ambos partidos se encuentran entre los más antiguos del mundo aún en funcionamiento

² Figura creada a raíz de la Constitución de 1830 por su artículo 118 de la Constitución: “*Artículo 118. Habrá en el pueblo cabeza de cada Departamento un agente del Poder Ejecutivo, con el título de Jefe Político, y al que corresponderá todo lo gubernativo de él; y en los demás pueblos subalternos, Tenientes sujetos a aquél*”. El jefe político era además jefe de la policía departamental. Esta figura fue suprimida en 1908 tras promulgarse la ley de creación de las Intendencias Municipales


³ (Intendencia de Montevideo, 2016) Cuadro de Clasificación Documental y Descripción del Fondo Documental de la Intendencia de Montevideo según la Norma Uruguaya de Descripción Archivística

1.2. El camino de la Intendencia hacia una política pública de acción internacional

1.2.1. Etapas de la acción internacional de la Intendencia

La victoria, en 1990, del Frente Amplio⁴ marca un antes y un después en la política de la capital uruguaya. Rompe el “bipartidismo” existente desde 1909 e incorpora una nueva forma de ver y entender las relaciones internacionales de la ciudad.

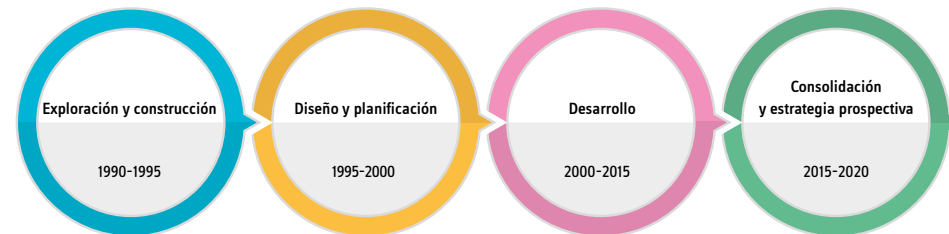
Desde esa época y hasta la actualidad, la acción internacional ha sido producto de una continua transformación adaptada tanto al contexto nacional e internacional del momento, como a las diferentes visiones y prioridades de cada uno de los intendentes que fueron asumiendo la gestión de la ciudad. Hay una clara y evidente evolución, materializada en cuatro etapas, que demuestran cómo ha ido tomando fuerza y reconocimiento el trabajo de la Intendencia en materia internacional durante los seis quinquenios (1990-2020) que lleva a cargo de la misma el Frente Amplio.

 Los cambios de gobierno, más que un riesgo, han representado a lo largo de estos 30 años, una oportunidad para consolidar una política de internacionalización para la ciudad.

La primera etapa que se define como un período de exploración, aprendizaje y relacionamiento internacional se ubica entre 1990 y 1995, y coincide con el mandato del Dr. Tabaré Vázquez quien instaura el concepto de relaciones internacionales en el gobierno local, y con ello, las bases para el desarrollo de una política por parte del gobierno departamental.

⁴ El Partido Frente Amplio es un partido, fundado en 1971 consolidado por la unión de diferentes grupos políticos que compartían la misma ideología. Principalmente partidos de la izquierda uruguaya, pero también con sectores divididos de los partidos tradicionales, de la izquierda independiente y de la guerrilla urbana. Está basado principalmente en el ideario artiguista con fundamento en el respeto recíproco de la diversidad ideológica, funcionamiento democrático y unidad de acción, su pilar fundamental es la construcción de una sociedad más justa con ideas de liberación americana y nacional, democracia institucional y justicia sociales

Evolución de la acción internacional de Montevideo



La segunda fase situada entre 1995 y 2000 fue un período de diseño y planificación. Coincide con el primer mandato del Arq. Mariano Arana en el cual se establecieron los lineamientos de la acción internacional y tuvo lugar la creación de la oficina de Relaciones Internacionales.

La tercera etapa, desde 2000 hasta 2015, se considera un período de desarrollo. Coincide en primer lugar, con el segundo mandato del Arq. Mariano Arana donde las relaciones internacionales iniciaron un rumbo con objetivos establecidos; en segundo lugar con el período del Dr. Ricardo Ehrlich, quién dio continuidad a lo avanzado, sumando el reto de posicionar a Montevideo en un rol de liderazgo a nivel regional; y, en tercer lugar, con el mandato de la Intendenta Ana Olivera tuvo lugar la inclusión de Montevideo en redes temáticas más específicas vinculadas a hechos históricos o a tradiciones de la ciudad como la Red de la Línea Aeropostal, la Red de Alcaldes Francófonos o la Red de Ciudades de la Ruta Magallánica, entre otras.

Desde 2015, bajo el mandato del Ing. Daniel Martínez primero y, posteriormente del Intendente Christian Di Candia, se desarrolla la cuarta etapa. Un período de consolidación y estrategia prospectiva donde el trabajo se concentra en la participación de Montevideo en redes de gobiernos locales más generalistas. Esta participación se define de acuerdo a los lineamientos estratégicos del gobierno, interpretando los grandes lineamientos globales, así como la creciente incidencia de las ciudades en la discusión de los principales temas que afectan a la ciudadanía.

1.2.2. Ideas centrales de cada etapa: evolución de la misión y cambios estructurales en cada quinquenio

Primera etapa (1990 a 1995): Período de exploración y construcción

Gobierno de Tabaré Vázquez (1990-1995)

La llegada a la Intendencia del Frente Amplio estuvo representada por el Dr. Tabaré Vázquez quién destacó en su mandato por incorporar nuevas tareas e implementar ideas basadas en la ética del gobierno y en la austeridad, en la descentralización y la participación ciudadana, en el fortalecimiento de las políticas sociales⁵ y en el desarrollo de los primeros lineamientos estratégicos de las relaciones internacionales. Su gestión no se limitó únicamente a realizar las tareas clásicas de los gobiernos locales, sino que se orientó a cumplir algunos cometidos sociales que no ejecutaba el gobierno nacional.

En este período las relaciones con el gobierno nacional fueron tensas, llegándose a suspender los apoyos desde el gobierno nacional para Montevideo, los cuales sí se mantuvieron para el resto de las intendencias del país⁶. Para superar el aislamiento político se desarrolló la idea de promover una ciudad de puertas abiertas a la región y al mundo. Se establecieron relaciones diplomáticas con otros gobiernos locales y la temática internacional comenzó a verse como un dinamizador de otras áreas de política del gobierno departamental. Las acciones emprendidas en este período estuvieron a cargo del Servicio de Relaciones Públicas y Protocolo del Gobierno Departamental.

Los primeros acercamientos se realizaron con ciudades de España, Italia y Francia, países europeos con los que históricamente Uruguay tenía vínculos. La construcción de contactos políticos y técnicos se apoyó tanto en los vínculos de uruguayos en

⁵ Respecto a las políticas sociales, durante esta primera gestión se desarrollaron comisiones específicas como la de la mujer o la juventud y posteriormente con la crisis del año 2002 y tras observar los índices de pobreza, se creó la comisión de infancia. Sumado a esto, se impulsó una fuerte política en el área de la salud, multiplicando la cantidad de policlínicas municipales en los barrios y se crearon planes sanitarios para sectores vulnerables de la población

⁶ Un ejemplo de este intento de aislamiento a la Intendencia de Montevideo, estuvo en que desde el Gobierno Nacional, se comenzaron a matricular los autos oficiales en Intendencias de ese mismo partido del interior de país

el exterior como en ONGs, así como en la participación de la ciudad en la Unión de Ciudades Capitales de Iberoamérica (UCCI), de la cual Montevideo había sido socio fundador en 1982.

En esta etapa la descentralización ocupa un papel importante. La noción de descentralización del Frente Amplio se basaba en los enunciados establecidos en el programa de campaña de 1990 donde se buscaba “promover una democratización de la vida social, política y económica”. Esto implicaba crear mecanismos que hicieran posible una participación activa de los vecinos en la gestión de los asuntos locales, y así se inició el proceso de descentralización⁷. La mayor parte de los acuerdos de cooperación de la época tenían como objetivo transmitir experiencias basadas en la descentralización y la participación ciudadana. Así, los principales intercambios técnicos se realizaron con la Junta de Andalucía y la Comunidad de Madrid, en España, y con Porto Alegre, en Brasil.

El contexto internacional y regional era muy favorable. El nacimiento del Mercado Común del Sur (MERCOSUR) en 1991 dio el impulso que faltaba para comenzar a repensar las relaciones internacionales a nivel departamental.

Durante este período se intentó mantener una activa participación en espacios internacionales (foros, congresos, talleres, seminarios, etc.) con el objetivo de intercambiar conocimientos y aprendizajes. Montevideo, como ciudad capital y corresponsable del desarrollo del país, trabajó en sensibilizar a otros gobiernos locales de Uruguay en la importancia de desarrollar acciones internacionales.

Segunda etapa (1995 a 2000): Período de diseño y planificación

Primer gobierno de Mariano Arana (1995-2000)

Con el Arq. Mariano Arana al frente de la Intendencia se conforma el Servicio de Cooperación y Relaciones Internacionales, dependiente de la Secretaría General. La

⁷ El proceso de descentralización finalizó en el año 2009 con la creación de la Ley 18.567 de descentralización política y participación ciudadana. Esta ley establece la creación de los municipios configurando un tercer nivel de gobierno y administración a fin de que estuviera más cerca de la población facilitando la participación ciudadana

acción de la oficina en este período, se articuló con el programa de gobierno y se apoyó en tres lineamientos estratégicos: i) Montevideo como capital de MERCOSUR, ii) búsqueda de cooperación internacional y, iii) relacionamiento exterior para superar el aislamiento político interno que implementó el gobierno nacional.

La acción exterior se empezó a institucionalizar gracias a las mayores responsabilidades que se fueron asumiendo. Se realizaron las primeras giras y misiones al exterior con representación de políticos y empresarios, y la participación en redes comenzó a vislumbrarse como una herramienta importante para la acción internacional. La estrategia implementada buscó un equilibrio entre el posicionamiento internacional y regional.

También fue una etapa de políticas de descentralización, desarrollo local y social, y la confianza de poder ejecutar grandes obras. Un claro ejemplo de esto se demostró en el ingreso de Montevideo al Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano (CIDEU), una asociación de ciudades vinculadas al planeamiento estratégico urbano. Esta red y el relacionamiento con la Junta de Andalucía fueron muy importantes en el desarrollo del Plan de Ordenamiento Territorial (POT) de Montevideo, un proyecto que buscaba el desarrollo territorial por zonas ordenando el trabajo realizado durante el proceso de descentralización y a futuro⁸. No menos importante resulta la participación en UCCI, para estrechar y fortalecer los vínculos con las ciudades iberoamericanas.

Por su posición geográfica estratégica, la tranquilidad que se percibe en todo el territorio y su vitalidad como ciudad de servicios regionales, portuaria, productiva y de puerta de ingreso al país, Montevideo se perfiló nítidamente como la “Capital del MERCOSUR”. Una propuesta promovida desde 1995 por el Intendente Arana, quien vio el objetivo logrado con la instalación de la Secretaría Administrativa del MERCOSUR en el ex Parque Hotel, un edificio emblemático de la ciudad que fue cedido en comodato por la intendencia para tales fines⁹.

⁸ (Intendencia de Montevideo. División de Relaciones Internacionales y Cooperación, 2010) Montevideo Internacional

⁹ Desde ese momento se destinó parte de ese edificio como sede de la Secretaría Técnica Permanente de Mercociudades, en el entendido de que los gobiernos locales, el espacio de gobierno más cercano a la ciudadanía, debía tener voz en el proceso de integración y naturalmente estar físicamente en el mismo lugar

Mercociudades y Montevideo: una alianza escrita con compromiso, trabajo y amor



Año 1995, Montevideo comenzaba su segundo mandato progresista, donde al igual que a otros gobiernos de la región con la misma sensibilidad política se le recortaban apoyos desde el gobierno central. Habiendo realizado en el primer mandato transformaciones importantes en la ciudad puso las políticas sociales en el corazón de la gestión. Las banderas de descentralización y espacios de participación acuñaban el concepto de cogestión con la ciudadanía.

En 1991 se crea el MERCOSUR, una construcción política interestatal que no previó la participación de los gobiernos locales. De esta forma en 1995 doce ciudades fundaron Mercociudades con el objetivo de hacer oír la voz de los ciudadanos en el proceso de integración regional. Montevideo aparecía en la escena internacional tanto en el plano político como en la cooperación internacional acompañado de ciudades de la región entrelazadas en una red que potenciaba sus políticas.

Este impulso necesitaba de compromisos fuertes y duraderos de los gobiernos locales que en esa década irrumpieron con fuerza en la escena internacional. Es así como Montevideo y Mercociudades están en la génesis de varias articulaciones y creación de

otras redes, que se concibieron para llevar la palabra y opinión de los gobernantes locales para incidir en los espacios de decisión, en los que hasta el momento no participaban, pero sí, debían atender las consecuencias y los impactos de esas decisiones en los territorios.

Montevideo expuso y mostró su compromiso con un proyecto comunitario de integración regional al que contribuyó con el edificio sede del Mercosur, cediendo uno de los edificios más emblemáticos y representativos como es el monumental Parque Hotel. Sostuvo y sostiene la Secretaría Técnica Permanente de Mercociudades, corazón del funcionamiento de la red y, articulador con otras redes y plataformas de gobiernos locales.

Pensar en Montevideo capital del MERCOSUR, es pensar en una ciudad capital, de proximidad, de cercanía, inteligente, humana. Pensar en Mercociudades, es pensar en una red amplia, diversa, sensible, en territorios de convivencia. Pensar en Montevideo y Mercociudades, es pensar en integración regional cimentada en el derecho a la ciudad, en solidaridad y cooperación, es pensar en un binomio que genera una simbiosis sinérgica.

A esto se le suma la creación de Mercociudades en 1995, por parte de los propios alcaldes, intendentes y prefeitos de la región¹⁰ con el objetivo de impulsar la participación de los gobiernos locales en el proceso de integración regional, hecho que no se veía reflejado en la reciente creación del MERCOSUR. Montevideo fue miembro fundador de esta red y posteriormente asumió la sede y las funciones de la Secretaría Técnica Permanente (STPM) en 1998, las cuales mantiene hasta la fecha¹¹.

A lo largo de ese período y en un contexto de debilitamiento del flujo de fondos disponibles para países como Uruguay, la Intendencia de Montevideo desarrolló una política muy activa tendiente a identificar y aprovechar las oportunidades ofrecidas por la cooperación internacional.

La Intendencia hizo especial hincapié en la vinculación con la Unión Europea a través del par de Mercociudades en Europa, llamado Eurocities. En este contexto surge el Programa URB-AL¹² de cooperación de la Comisión Europea, donde gracias al apoyo de varias ciudades europeas, su trayectoria en descentralización, prestación de políticas públicas y posicionamiento internacional, Montevideo pudo presentarse y obtener la coordinación de la Red 5 de UR-BAL enfocada en políticas sociales urbanas.

La política social del gobierno departamental tuvo un protagonismo muy importante a la hora de internacionalizar Montevideo, porque fue el soporte de la presencia en el Programa UR-BAL y una de sus cartas de presentación a nivel internacional. Montevideo desarrolló su participación en dicho programa desde la coordinación de tres áreas de gobierno: el área social, la planificación estratégica y las relaciones internacionales¹³.

¹⁰ Las ciudades fundadoras son Asunción, Rosario, La Plata, Córdoba y Buenos Aires, Florianópolis, Porto Alegre, Curitiba, Brasilia, Río de Janeiro, Brasilia, Salvador y Montevideo

¹¹ (Mercociudades) Página oficial de Mercociudades

¹² URB-AL, un programa de cooperación regional bajo un esquema descentralizado que entre sus objetivos plantea lo siguiente: reforzar la capacidad de acción de las ciudades y de las regiones en el desarrollo social, económico y cultural, incluso por la creación de nuevos equipamientos o servicios públicos; desarrollar la capacidad de gestión de las colectividades locales mediante la formación de los recursos humanos; promover la asociación entre colectividades locales y representantes de la sociedad civil; aumentar la participación de las colectividades locales (y, en particular, la participación de las más pequeñas) en el ámbito internacional y difundir las buenas prácticas de desarrollo local europeas y latinoamericanas respetando las especificidades locales

¹³ (Intendencia de Montevideo, 2015) Montevideo Internacional una ciudad para vivirla 2010-2015

Finalmente para concretar el tercer lineamiento estratégico, dentro de la nueva oficina de Cooperación y Relaciones Internacionales se crea un área específica para atender el relacionamiento internacional de Montevideo con el mundo.

Tercera etapa (2000 a 2015): Período de desarrollo de la acción internacional

Esta etapa se desarrolla a lo largo de tres quinquenios diferentes:

Segundo gobierno de Mariano Arana (2000-2005)

En este período el Arq. Mariano Arana resultó electo por segunda vez para asumir el cargo de Intendente. Aquí se profundizaron los vínculos con las capitales del Cono Sur resultando en planes conjuntos con varias ciudades de la región. Asimismo se trabajó en el relacionamiento con distintos gobiernos subnacionales, tanto a nivel informal (contactos en seminarios, visitas, etc.) como a nivel institucional (acuerdos y convenios de colaboración). Se produjeron acuerdos y acercamientos con ciudades de ideología diferente y hasta opuesta a la de Montevideo como Cádiz y Galicia. Actitud que se ha mantenido en el tiempo con la convicción de que las afinidades y divergencias ideológicas no deben ser un obstáculo para la cooperación y los buenos vínculos entre los gobiernos locales. A estos acercamientos se sumaron Andalucía, Cataluña, Bruselas y varias ciudades de Francia.

En referencia a Mercociudades, en este período asumió el Intendente Arana por segunda vez la presidencia de la Red, consolidando de esta forma el compromiso y liderazgo en la misma.

En el 2002 con el advenimiento de la peor crisis financiera y económica en la historia de Uruguay, la coyuntura derivó en cambios internos en la oficina dependiendo ahora del nuevo Departamento de Desarrollo Económico e Integración Regional. El objetivo con estos cambios era promover políticas de desarrollo económico para la ciudad y así combatir la pobreza y la desocupación. Dentro de la oficina, a su vez, se crearon tres áreas: relacionamiento, proyectos y redes o integración regional.

El énfasis del trabajo se centró en proyectos de cooperación internacional que permitieran satisfacer los sectores sociales más desfavorecidos así como las necesidades más apremiantes de los montevideanos.

Posicionado internacionalmente como líder en los procesos de integración regional, en la creación de redes y siendo portavoz de la ciudad como defensora de los derechos de sus habitantes y de la diversidad cultural entre otros temas, Montevideo participó a través de Mercociudades en el proceso de unificación de diferentes redes de ciudades que dieron origen a Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU).

Gobierno de Ricardo Ehrlich (2005-2010)

Con el Dr. Ricardo Ehrlich como nuevo Intendente de Montevideo, se dio continuidad a la estrategia de relacionamiento pero con un nuevo desafío: el liderazgo en el ámbito internacional. El triunfo del Frente Amplio a nivel nacional planteó un énfasis en los foros regionales, especialmente en los vinculados al MERCOSUR y la Unión de Naciones Suramericanas (UNASUR), haciendo que Montevideo tuviera sus propios objetivos, en la medida de lo posible coordinados con el gobierno nacional¹⁴, y asumiendo su corresponsabilidad con otros gobiernos locales de Uruguay compartiendo su experiencia en materia internacional.

Las tareas durante este quinquenio se centraron en captar recursos internacionales de cooperación con el objetivo de invertirlos en el desarrollo municipal; dialogar con los distintos organismos internacionales, ciudades, países y redes de ciudades; propiciar la firma de acuerdos de cooperación internacional; representar a la Intendencia en las negociaciones con los organismos de cooperación internacional; presentar propuestas municipales para conseguir apoyo técnico y económico; coordinar la ejecución y realizar el seguimiento de los proyectos de cooperación internacional, y asesorar a las autoridades municipales sobre la temática internacional y regional. El eje temático para internacionalizar la ciudad fue el de derechos humanos remarcado en más igualdad y diversidad.

Fue una etapa donde la cooperación tuvo su mayor importancia. El liderazgo asumido se ve reflejado por un lado, en el apoyo a otras ciudades en su internacionalización; por otro, en el liderazgo obtenido en Mercociudades con la instalación de la STPM y con el papel que tuvo la ciudad en la creación y fundación del Observatorio de Cooperación Descentralizada (OCD), con dos antenas: Montevideo la antena para América Latina, y la Diputación de Barcelona la antena Europea.

¹⁴ Por primera vez el partido político al mando coincide en el gobierno nacional y local

Finalmente, el liderazgo se demostró también en el establecimiento del Parlamento del MERCOSUR en la ciudad, convirtiendo a Montevideo, en la capital del MERCOSUR. En 2006, se celebró el I Foro Iberoamericano de Gobiernos Locales que también tuvo lugar en Montevideo y se creó la Coalición Latinoamericana y Caribeña de Ciudades contra el Racismo, la Discriminación y la Xenofobia (Coalición LAC), en el marco de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), por iniciativa de Montevideo.

Gobierno de Ana Olivera (2010-2015)

En 2010 asume como Intendenta la Prof. Ana Olivera, convirtiéndose en la primera mujer electa del partido del Frente Amplio en asumir este cargo. Durante su mandato, se dio continuidad al trabajo que la División venía realizando, es decir, captar recursos internacionales de cooperación; promover la presentación de propuestas de la Intendencia para obtener apoyo técnico o financiero desde el exterior; gestionar y realizar el seguimiento de los proyectos departamentales de cooperación internacional; gestionar la comunicación con los organismos de cooperación e internacionales afianzados en la ciudad; representar a la Intendencia en las negociaciones con los diferentes organismos; gestionar la STPM; coordinar las misiones diplomáticas; y, asesorar a las autoridades departamentales sobre la temática internacional¹⁵.

También se buscó mantener la política del liderazgo de Montevideo a nivel internacional, lo que condujo a la segunda designación como Capital Iberoamericana de la Cultura en el año 2013, galardón otorgado por la UCCI; a la celebración del Décimo aniversario del OCD en la ciudad y a obtener la vicepresidencia de Mercociudades en el año 2015.

En la búsqueda de innovación en las prácticas de cooperación, destacó el liderazgo asumido en el intercambio Sur-Sur como una nueva forma de aprendizaje por medio de la difusión de experiencias entre ciudades de diferentes escalas. A esto se suma los acuerdos de hermanamientos establecidos en esta etapa con ciudades como París, Lima, Recife y Córdoba, entre otras¹⁶.

¹⁵ (Resolución N° 2060/12, 2012) Resolución N° 2060/12

¹⁶ (Intendencia de Montevideo, 2015) Montevideo, una ciudad para vivirla 2010-2015

Mercociudades



Nacida en 1995, Mercociudades es la principal red de municipios asociados al MERCOSUR, cuya misión es potenciar la identidad y la integración regional para asegurar el desarrollo de las ciudades y el bienestar en Sudamérica. Promueve el intercambio y la cooperación dentro de la región así como con otras regiones del mundo, buscando ciudades integradas, inclusivas y participativas. Actualmente cuenta con 353 ciudades asociadas a 10 países de la región.

Tiene como objetivos: mejorar la calidad de vida en las ciudades de la Red; legitimar la representación institucional de Mercociudades; incidir en las agendas nacionales, regionales y mundiales, crear políticas conjuntas entre las ciudades y estimular el intercambio de experiencias.

Pertenecer a la Red significa contar con la posibilidad de participar en diversos espacios de relevancia tanto temáticos como políticos.

Desde 1998 Montevideo tiene la sede de la STPM, que brinda apoyo y asesoría en referencia a trabajos técnicos y administrativos, desarrolla la memoria institucional de la Red, realiza el seguimiento de temas y debates del proceso de integración y oficia de enlace con la Secretaría del MERCOSUR.

En el Anexo N° 1 se presenta un cuadro cronológico de la participación de Montevideo en Mercociudades.

<https://mercociudades.org/>

Observatorio de Cooperación Descentralizada



El Observatorio nace en 2005, en el marco del Programa URB-AL de la Comisión Europea como respuesta a las necesidades de información en torno a prácticas de cooperación descentralizada entre la Unión Europea y América Latina (derivadas de las conclusiones realizadas en la Conferencia del Programa URB-AL en Valparaíso en 2004). Las necesidades expuestas apuntaban a recopilar, sistematizar, investigar, proponer y difundir concepciones y prácticas de cooperación descentralizada pública entre la Unión Europea y América Latina. Hoy, entre sus principales objetivos, se destaca:

- fortalecer el rol de los gobiernos regionales y locales y sus asociaciones en el entramado de gobernanzas compartidas y los procesos de toma de decisiones internacional;
- impulsar y apoyar la implementación de las agendas globales a nivel local, especialmente en relación a la localización de la Agenda 2030 y los ODS;

- favorecer el intercambio de experiencias y mejorar las capacidades de los gobiernos locales y regionales y sus asociaciones para impulsar la implementación de las agendas globales de desarrollo a nivel local, y;
- profundizar en el trabajo de cooperación descentralizada entre gobiernos locales o subnacionales como instrumento clave de las políticas públicas de desarrollo.

En cuanto a los ámbitos temáticos la actuación del OCD se centra en: localización de las agendas globales; gobernanza local y multinivel y, eficacia de la ayuda en la cooperación triangular.

El Observatorio focaliza su trabajo en actividades de análisis e investigación, publicación, formación y fomento de buenas prácticas, siempre al servicio de los gobiernos locales y regionales y sus asociaciones.

<http://www.observ-oed.org/>

Coalición Latinoamericana y Caribeña de Ciudades contra el Racismo, la Discriminación y la Xenofobia

En el año 2004 la UNESCO promovió la creación de coaliciones regionales con el fin de crear redes de ciudades interesadas en el intercambio de experiencias y buenas prácticas con el objetivo de mejorar sus políticas de erradicación del racismo, la discriminación y la xenofobia, bajo la iniciativa de Ciudades Inclusivas y Sostenibles, (ICCAR, por sus siglas en inglés).

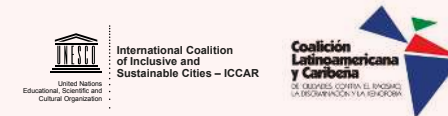
La Coalición LAC surge en 2006 en el marco del I Foro Iberoamericano de Gobiernos Locales realizado en Montevideo bajo el título: "Migraciones, desde lo global a lo local"¹, con el compromiso de 40 ciudades de la región. Liderada por la Intendencia de Montevideo y con 69 ciudades miembro en la actualidad², la Coalición LAC tiene como objetivo luchar contra las manifestaciones de racismo, discriminación y xenofobia en el nivel municipal, así

como contribuir a la salvaguarda y promoción de los derechos humanos y el respeto a la diversidad en el marco geográfico de los países Latinoamericanos y del Caribe. Recientemente, ha asumido el compromiso de integrar el tema de las migraciones dentro de su área de trabajo.

La Coalición LAC busca fortalecer las políticas inclusivas locales, a coordinar acciones conjuntas entre las ciudades e intercambiar experiencias y buenas prácticas entre gobiernos. Promueve seminarios y talleres temáticos, postula a proyectos de cooperación internacional, origina investigaciones y estudios y participa en encuentros con otras coaliciones regionales pertenecientes a ICCAR.

El trabajo de las ciudades miembros de la Coalición LAC gira en torno a la implementación de un Plan de Acción de Diez Puntos el cual comprende

un conjunto de compromisos que abarcan distintas esferas de competencia municipal como la educación, la vivienda y el empleo, además de las actividades culturales y deportivas. En particular, presenta diversas propuestas concretas que los responsables municipales pueden completar o desarrollar.



Desde la asunción del Ing. Daniel Martínez como Intendente, la coordinación de la Coalición LAC se realiza transversalmente entre tres departamentos de la Intendencia, teniendo la División de Relaciones Internacionales y Cooperación la representación internacional de la misma.

¹ Este Foro se realizó como actividad de carácter previo a la XVI Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno, con el propósito de complementar los resultados de las cumbre, desde la visión de los gobiernos locales. Al término de la reunión se suscribió una Declaración en la que se recomendaba "el establecimiento de una relación formal y permanente entre el Foro Iberoamericano de Gobiernos Locales y las Cumbres Iberoamericanas de Jefes de Estado y de Gobierno, así como de otras instancias de la Conferencia Iberoamericana, con el fin de que los gobiernos locales participen activamente en la construcción de la Agenda Iberoamericana, a través de la creación de vínculos en los distintos niveles del espacio iberoamericano y particularmente con la Secretaría General Iberoamericana"

² Ciudades de Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Haití, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Uruguay y Venezuela

Convenios de cooperación y hermanamientos 1990-2020*

América del Norte
TEMÁTICAS:
 Desarrollo social
 Medio ambiente
 Desarrollo urbano

E.E.U.U. (1) Canadá (4)

México (3) Cuba (2) Puerto Rico (1)
 El Salvador (1) Nicaragua (1)
 Costa Rica (1) Panamá (1) Venezuela (2)
 Colombia (2)
 Ecuador (3) Brasil (8)
 Perú (1)
 Bolivia (4)
 Paraguay (3)
 Chile (5) Argentina (20)

América Latina y Caribe
TEMÁTICAS:
 Administración pública
 Cultura
 Desarrollo social
 Desarrollo económico
 Sostenibilidad
 Salud

Europa
TEMÁTICAS:
 Desarrollo social
 Desarrollo urbano
 Administración pública
 Cultura
 Desarrollo económico
 Salud
 Educación
 Deporte

Rusia (3)
 Bélgica (4)
 Francia (3)
 Portugal (2) España (40) Italia (10)
 República Árabe Democrática Saharahuí (1)
 Israel (1)

África
TEMÁTICAS:
 Desarrollo Social

Medio Oriente
TEMÁTICAS:
 Cultura

Asia
TEMÁTICAS:
 Desarrollo social
 Desarrollo económico
 Administración pública
 Ciencia, tecnología
 y comunicación
 Salud

China (7) Corea (3) Japón (1)

* En el Anexo N° 4 se presenta el detalle de los convenios de cooperación y hermanamientos

Cuarta etapa (2015 a 2020): Período de consolidación y estrategia prospectiva de la acción internacional de Montevideo

Gobierno de Daniel Martínez (2015-2019) y de Christian Di Candia (2019-2020)

En 2015 por sexta vez el Frente Amplio gana la elección departamental. El Ing. Daniel Martínez fue elegido Intendente, cargo que desempeñó hasta abril de 2019 cuando fue relevado por el Intendente Christian Di Candia por su renuncia al puesto para presentarse como pre-candidato a la Presidencia de la República.

El objetivo de este período fue consolidar y dar una visión más estratégica a la gestión internacional posicionando a Montevideo como un actor relevante a nivel de los gobiernos locales. Se desplazaron los acuerdos de hermanamientos como el vínculo privilegiado con otras ciudades y la cooperación descentralizada, por una mayor implicación del papel de la ciudad en las redes de gobiernos locales. En un contexto caracterizado por los cambios de prioridades y objetivos de los donantes así como por la graduación de Uruguay como país de renta alta de acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

En este sentido el trabajo se direccionó con los siguientes fines: articular el relacionamiento internacional con el fin de generar un impacto positivo en el bienestar de los habitantes de Montevideo; fomentar la inserción internacional y la integración regional de Montevideo; consolidar a la Intendencia como un gestor de cooperación internacional liderando proyectos y programas; interactuar con el resto de Departamentos y Divisiones para trabajar juntos en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y Nueva Agenda Urbana (NAU); procurar el relacionamiento exterior guiando su apertura a la región y al resto del mundo interactuando con las principales capitales y ciudades más importantes del mundo; promover las relaciones internacionales; e impulsar un liderazgo técnico y político en el ámbito de Mercociudades, UCCI y CGU entre otros foros y redes mundiales. Este trabajo será desarrollado en el capítulo 2: Consolidación y estrategia prospectiva de la acción internacional de Montevideo.

1.2.3. Cambios institucionales en la acción internacional de la Intendencia de Montevideo



La acción internacional de un gobierno local debe ser flexible y responder a los cambios determinados tanto por el contexto nacional como el internacional.

Así lo entendieron los diferentes gobiernos que a lo largo de estos 30 años lideraron la gestión de la Intendencia, y que adecuaron la estructura institucional para que la acción internacional respondiera a las necesidades del momento:


- Entre 1990 y 1995 las relaciones internacionales comenzaron a encaminarse creándose una estructura física destinada a su implementación. El Dr. Tabaré Vázquez percibió las carencias en esta área: no existía un espacio físico específico de Cooperación y Relaciones Internacionales, se le destinaba escaso o nulo presupuesto, y no estaban contempladas ciertas regulaciones como las rendiciones de gastos por misiones al exterior. En aquel entonces las relaciones internacionales se atendían desde la oficina de *Relaciones Públicas y Protocolo*, tenía la categoría de servicio, dependía de Secretaría General y su director era Gerónimo Cardozo.
- Entre 1995 y 2000 se mantiene la categoría de servicio y la ubicación, sin embargo, su nombre cambia a *Cooperación y Relaciones Internacionales* siendo Belela Herrera su directora.
- En el año 2000, se asciende a la categoría de División, jerarquía que aún en 2020 se mantiene. Su nombre se modifica a *Relaciones Internacionales y Cooperación* y comienza a depender del Departamento de Desarrollo Económico e Integración Regional, siendo la directora en este quinquenio Marta Ponce de León.
- Entre 2005 y 2015 la estructura se mantiene sin modificaciones, bajo el mando de Rubén García durante estos 10 años.
- En 2015, la dependencia vuelve a traspasarse a la Secretaría General, mostrando un cambio importante ya que la división ahora depende y trata directamente con el Intendente. Desde ese momento y hasta la fecha la División esta a cargo del Nelson Fernández.

Evolución Institucional de la División de Relaciones Internacionales y Cooperación

Período	Etapa	Estructura			Intendente	Director	Aporte a la política pública de internacionalización	Políticas locales que se potenciaron con la acción internacional	Relación con el gobierno nacional
		Ubicación	Dependencia	Nombre					
1990-1995	Exploración y construcción	Servicio	Secretaría General	Relaciones Públicas y Protocolo	Tabaré Vázquez	Gerónimo Cardozo	Se incluyó el concepto de Relaciones Internacionales en la Intendencia	Participación ciudadana, Descentralización, Planificación estratégica, Medio Ambiente y Políticas Sociales	Ausencia de lineamientos comunes y de coordinación
1995-2000	Diseño y planificación	Servicio	Secretaría General	Cooperación y Relaciones Internacionales	Mariano Arana	Belela Herrera	Se establecieron los lineamientos a seguir en materia de Relaciones Internacionales	Participación ciudadana, Descentralización, Planificación urbana, Medio Ambiente, Políticas Sociales, Políticas Culturales, Articulación público-privada e Integración Regional	Falta de colaboración por diferencias ideológicas entre los partidos que gobernaban
2000-2005	Desarrollo	División	Departamento de Desarrollo Económico e Integración regional	Relaciones Internacionales y Cooperación	Mariano Arana	Marta Ponce de León	Se jerarquizó el espacio institucional creando la División de Relaciones Internacionales y Cooperación	Presupuesto Participativo, Movilidad Urbana e Inclusión social	Las Relaciones Internacionales siguieron un rumbo con objetivos claros y establecidos
2005-2010	Desarrollo	División	Departamento de Desarrollo Económico e Integración regional	Relaciones Internacionales y Cooperación	Ricardo Ehrlich	Rubén García	Rol de liderazgo para la ciudad de Montevideo	Desarrollo Económico, Integración Regional, Políticas Sociales y Derechos Humanos	Empieza a surgir una coordinación en los lineamientos y objetivos
2010-2015	Desarrollo	División	Departamento de Desarrollo Económico e Integración regional	Relaciones Internacionales y Cooperación	Ana Olivera	Rubén García	Inclusión en redes temáticas	Descentralización, Participación Ciudadana y Movilidad Urbana	Se trabajó conjuntamente en lo referente a la cooperación internacional
2015-2020	Consolidación y estrategia prospectiva	División	Secretaría General	Relaciones Internacionales y Cooperación	Daniel Martínez Christian Di Candia	Nelson Fernández	Posicionamiento internacional y posicionamiento y liderazgo de redes de gobiernos locales	Movilidad Urbana Sustentable y Eficiente, Desarrollo Ambiental, Inclusión Social, Participación Ciudadana y Gestión Eficiente	Se propicia un fuerte involucramiento de los actores del nivel local para trabajar en una agenda internacional

Fuente: Elaboración propia


1.3. A manera de conclusión

 la acción internacional desarrollada a lo largo de 30 años ha sido una herramienta que ha acompañado y potenciado importantes transformaciones logradas en la ciudad, y por ende, en la mejora de la calidad de vida de sus habitantes.

Este breve recorrido histórico demuestra como desde un inicio, la vinculación con otras ciudades y organismos internacionales se consideró necesaria para exponer en la escena internacional no solo una gestión innovadora, liderada por gobiernos progresistas, sino para incorporar otros saberes y aprendizajes en torno a la gestión pública local. Producto de estos intercambios se ha reforzado técnica y políticamente la administración local.

Resultado de una política sostenida y consolidada de acción internacional y de nuevas formas y actores que se incorporan a la escena internacional, hoy conviven diferentes formas de vincularse con el mundo. Desde los tradicionales hermanamientos, hasta proyectos de cooperación sur-sur, pasando por la participación en red, la incidencia política y más recientemente la generación de alianzas.

La experiencia acumulada por la Intendencia hoy la convierte en un interlocutor válido en temas de cooperación entre gobiernos locales con capacidad de incidir ante organismos nacionales, regionales y locales.

 Montevideo, a pesar de ser una ciudad de tan solo un millón y medio de habitantes, tiene en el concierto internacional un reconocimiento importante demostrando que no hay ciudad, por más pequeña que sea, que no tenga nada que enseñar o aprender de otras.



Principales Hitos de la acción Internacional de Montevideo 1990-2020

1991

Inicio de los acuerdos de hermanamientos

Desarrollo Estrategia Capital del Mercosur

1995

Creación de Mercociudades

1996

Coordinación de la Red n°5 de UR-BAL: Políticas Sociales Urbanas

Designada Capital Iberoamericana de la Cultura

1998

Sede de la IV Cumbre de Mercociudades

El ex Parque Hotel se convierte en el Edificio de MERCOSUR

Creación de la STPM

Ingreso a la Red de Ciudades Educadoras

1999

Ingreso a CIBEU

2001

Liderazgo en Reunión Especializada de Municipios e Intendencias del MERCOSUR

2003

Sede de la IX Cumbre de Mercociudades

2004

Creación del Foro Consultivo de Municipios, Estados Federados, Provincias y Departamentos del MERCOSUR

Participación en el proceso de creación de CGLU

2005

Antena para América Latina del ocd

Consolidación de la Unidad de Proyectos de Cooperación Internacional de la Intendencia

2006

I Foro Iberoamericano de Gobiernos Locales

Ingreso a la Coalición LAC

Ingreso a ICLEI

2009

Designada Capital Iberoamericana del Carnaval

Reconocida por ACNUR como Ciudad solidaria con los refugiados

Miembro de la red Alcaldes por la Paz

2011

Ingreso a la Red Línea Aeropostal

Sede de la XVI Cumbre de Mercociudades

2012

Ingreso al Programa de Ciudades Sustentables y Sostenibles del BID

2013

Miembro fundador de AL-LAS

Ingreso a METROPOLIS

Ingreso a la Red Mundial de Ciudades y Comunidades Amigables con las Personas Mayores

Designada Capital Iberoamericana de la Cultura

2014

Ingreso a la Red de Ciudades Magallánicas

Ingreso a la AIMF

2015

Nombramiento de Ciudad creativa por la UNESCO

Vicepresidencia de Mercociudades

10º Aniversario del ocd

Montevideo obtiene la representación de Mercociudades ante CGLU

Premio METROPOLIS al Plan de Gestión de Envases

1er Premio a las Políticas de Saneamiento en el VII Foro Mundial del Agua

2016

Miembro fundador de ICCAR

Ingreso a 100CR

Ingreso a la Red de Ciudades Cervantinas

Reconocimiento de Mercociudades como miembro pleno de CGLU

2017

Fundador de la Red Arcoiris

Ingreso a: Alianza de Ciudades Saludables

Red SIMUS

Unión Internacional del Transporte Público (UITP)

Líder de un Proyecto de Bienes Públicos Regionales del BID

Co-presidencia y Secretaría Regional de METROPOLIS

2018

Ingreso a la Red Ciudad de los Niños

2019

Sede de reuniones de redes: Bureau Ejecutivo de CGLU, Comité Ejecutivo UCCI, Dirección Ejecutiva Mercociudades, Jornada de Reflexión Estratégica AL-LAS

Obtiene la Coordinación General de AL-LAS

Finalista en los SMART CITY AWARDS

Sede 7º Conferencia del ocd

Premio Excelencias Turísticas FITUR | 2019

Vicepresidencia de CGLU

Co-presidencia de ucci

* Miembro fundador de UCCI en 1982









CONSOLIDACIÓN Y ESTRATEGIA PROSPECTIVA DE LA ACCIÓN INTERNACIONAL DE MONTEVIDEO

Por su posición geopolítica estratégica, por características vinculadas a la calidad de vida, democracia, justicia, bajos índices de corrupción, la ciudad capital desempeña un rol relevante no solo en relación al territorio nacional sino también en sus vinculaciones con el sistema de ciudades y redes de infraestructura a nivel regional e internacional (...)

Además de su ubicación estratégica, la vitalidad de Montevideo como ciudad de servicios regionales, portuaria, productiva, cultural y turística, perfila su vocación como capital a nivel regional.

* (Frente Amplio, 2018) Programa Departamental de Montevideo 2015-2020

Cerca del 55% de la población mundial vive en zonas urbanas y para el 2050 está previsto que aumente hasta el 68%, unos datos que dotan de mayor responsabilidad y capacidad de acción a los gobernantes locales. Las ciudades se han convertido en centros de talento, conocimiento

e innovación y han demostrado su capacidad de encontrar soluciones innovadoras a los retos globales que se manifiestan localmente, como la gestión de riesgos y desastres, el cambio climático, la movilidad humana, o la seguridad urbana, entre otros.

Hoy, el cambio es constante, la colaboración hacia y entre ciudades y regiones es cada vez más necesaria. Esto ha dado lugar a una necesidad de mayor coherencia de las acciones que las diversas áreas del gobierno local realizan a nivel internacional y a fortalecer la institución en todas sus capacidades con miras a dotarse de estrategias de internacionalización con visión de política pública.

Aunque el trabajo en materia de acción internacional de un gobierno local puede no ser identificado de profunda relevancia por los ciudadanos, como puede ser la limpieza, el alumbrado, la reparación de calles o apoyar en cuestiones de salud, educación o cuidados, abastecer de agua potable a la ciudadanía, fomentar la igualdad de género, o implantar nuevas tecnologías en transporte público, la temática cada día cobra mayor relevancia. La proyección internacional bien dirigida y focalizada es un elemento importante que favorece el desarrollo de las competencias de los gobiernos locales.



De manera progresiva, la acción internacional se ha situado en la agenda política y ha contado con un liderazgo fuerte, así como con la voluntad política de las máximas autoridades en turno para su desarrollo, quienes han comprendido que el relacionamiento internacional para una ciudad de las dimensiones de Montevideo más que una opción es una obligación.

Así lo reconoce el Programa Departamental del Frente Amplio para Montevideo 2015-2020: “Desde el año 1990, el esfuerzo sistemático y organizado para su inserción activa y competitiva en la economía global ha posibilitado una dinámica creciente de vinculación fuera de fronteras con gobiernos locales, entidades

internacionales, organismos de cooperación y redes de ciudades (...) La apuesta por la integración regional como principal estrategia de las relaciones internacionales ha posibilitado avances en distintos terrenos. Entre otros, la profundización de los lazos y el diálogo político, la promoción de conexiones en el campo comercial, la atracción de inversiones y vinculaciones culturales y académicas, que han posibilitado un intercambio fructífero de experiencias (...) Más allá de los resultados concretos de Acuerdos de Cooperación, a través de los cuales se ha obtenido asistencia financiera para la ejecución de proyectos, importa señalar la notoria presencia internacional de Montevideo y a través de ella del Uruguay en el campo político, con especial visibilidad en el mundo europeo y en los países del Mercosur¹.

La administración 2015-2020, bajo el liderazgo del Ing. Daniel Martínez primero y posteriormente, del Intendente Christian Di Candia, reconociendo la experiencia y los activos que en materia internacional se generaron durante 25 años de gobierno del Frente Amplio, contribuyó con un cambio de orientación en la manera de insertar a Montevideo en el mundo. Lo hizo a partir de un enfoque más estratégico, integral y profesional, donde la acción internacional fue concebida como una política general de la Intendencia, siendo objeto de una planificación de los recursos necesarios, así como de la coordinación por parte de la División de Relaciones Internacionales y Cooperación de las actividades con los diferentes departamentos, y de explorar el camino que condujera a una apertura a la participación de los actores locales y la ciudadanía.



En consecuencia, durante esta administración las acciones internacionales son concebidas como una nueva dimensión de la acción del gobierno que permea, acompaña y fortalece las políticas públicas locales y la visión de una ciudad inclusiva, participativa, inteligente y sostenible.

Pero, ¿qué camino se recorrió para ello y cuáles han sido los resultados? El presente capítulo se divide en dos apartados: el primero cuenta el proceso organizacional llevado por la Intendencia de Montevideo para formular, instrumentar y profesionalizar su actual estrategia internacional; el segundo, ofrece una visión de las actividades realizadas y los logros alcanzados en la implementación de la misma.

¹ (Frente Amplio, 2018) Programa Departamental de Montevideo 2015-2020

2.1. Formulación, instrumentación y profesionalización de la estrategia de acción internacional de Montevideo

2.1.1. El camino hacia la formulación de la estrategia y la elección de los ejes de internacionalización

La pregunta inicial que el equipo de gobierno se hizo sobre el proceso de planeación de la acción internacional fue: *¿para qué hacerlo?* Entendiendo que el objetivo último de cualquier acción internacional en la que participe un gobierno local deberá tener un impacto positivo sobre la calidad de vida de quienes habitan el territorio. Al igual que sucede con otras políticas públicas lideradas por el gobierno local, esta deberá ser un medio y no un fin.



La acción internacional de la Intendencia se concibe entonces como una herramienta transversal al servicio de sus políticas públicas de desarrollo local que debe tener un impacto positivo sobre la vida de los habitantes enmarcada en la estrategia global de la institución y sintonizada con la agenda global.

La estrategia internacional se encuentra alineada al Plan de Gobierno y forma parte de uno de sus seis lineamientos estratégicos²: *“impulsar un modelo de desarrollo sustentable e innovador”*, referido a las actividades que la Intendencia adelanta para impulsar el desarrollo de un Montevideo planificado, creativo, innovador, inteligente, resiliente, con diversificación productiva e integrado al mundo.



El objetivo de la acción internacional de la Intendencia es ampliar y fortalecer la proyección y el posicionamiento de Montevideo en la región y el resto del mundo.

² i) Promover un sistema de movilidad eficiente, sustentable y seguro; ii) promover un desarrollo ambientalmente sustentable; iii) fortalecer la inclusión social y la convivencia; iv) impulsar un modelo de desarrollo sustentable e innovador; v) potenciar el relacionamiento con la ciudadanía y la participación y vi) realizar una transformación cultural hacia una gestión eficiente, innovadora y transparente

Una vez resuelto el *¿para qué?* las siguientes preguntas fueron: *¿qué hacer para internacionalizar el territorio?* y, *¿cómo hacerlo?* La acción internacional de los gobiernos locales puede estar motivada tanto por incentivos externos provenientes de un contexto internacional cada vez más interconectado, como también por incentivos internos que animan a las autoridades locales a ampliar sus posibilidades por medio de la inserción en redes y el contacto con socios, nuevos y tradicionales, más allá de sus fronteras.

Dada la riqueza y amplitud de las acciones que un gobierno local puede realizar en materia internacional, se definieron las siguientes dimensiones:

• **Representación política e incidencia:** hacen referencia a la presencia y representación en eventos internacionales, actividades con el apoyo, participación o la iniciativa del cuerpo diplomático acreditado en Uruguay, la participación en comisiones binacionales y otros mecanismos de integración regional, y la alineación con agendas de desarrollo.

• **Cooperación e intercambio de experiencias:** actividades de intercambio de conocimiento y buenas prácticas, cooperación Sur-Sur y triangular, participación en redes de ciudades, la firma de convenios de cooperación, la organización de misiones de asistencia técnica así como la celebración de talleres, seminarios o viajes técnicos.

• **Atractividad territorial:** acciones asociadas a proyectos de atracción de inversiones, comercio e inversión; acciones asociadas al fomento del turismo, a destino cultural y artístico, y a ciudad inteligente.

2.1.2. El camino hacia la instrumentación y la profesionalización de la estrategia

En función de las nuevas necesidades derivadas del contexto externo, así como de los lineamientos estratégicos definidos por la nueva administración para poder operar la estrategia internacional fue necesario adecuar la institución, sus procesos y procedimientos internos.

La primera decisión fue la de incorporar la División de Relaciones Internacionales y Cooperación, que dependía del Departamento de Desarrollo Económico e Integración Regional³, al Departamento de Secretaría General de la Intendencia, buscando:

³ La dependencia de la División al Departamento de Desarrollo Económico e Integración Regional fue justificada en otros momentos históricos de la acción internacional de la Intendencia, donde las prioridades estaban orientadas hacia la captación de inversiones y/o conseguir fondos vía cooperación,

Cuadro N° 1. Pilares de acción de la División de Relaciones Internacionales y Cooperación de la Intendencia de Montevideo

1. Articular el relacionamiento internacional del Intendente y de la Intendencia de Montevideo buscando generar un alto impacto sobre el bienestar de sus habitantes.
2. Fomentar la inserción internacional y la integración regional de Montevideo articulando las acciones de todos sus Departamentos y Divisiones de forma que contribuyan a una mayor eficacia en su accionar conjunto.
3. Actuar como División en forma acorde a las definiciones estratégicas de la Intendencia, coordinando en forma transversal con el resto de los Departamentos y Divisiones.
4. Interactuar con el resto de los Departamentos y Divisiones en el marco de la localización de los ODS y la aplicación de la NAU.
5. Realizar una gestión por resultados generando indicadores cualitativos y cuantitativos para evaluar la misma periódicamente.
6. División comprometida con el proceso de compromisos de gestión de la Intendencia.
7. Una División inteligente acorde a la construcción de una ciudad inteligente.

i) fomentar el trabajo transversal y estratégico de la División respecto a los principales lineamientos de gestión de la Intendencia; ii) evitar la dispersión y la existencia de varias políticas internacionales, tantas como departamentos tuvieran contactos internacionales, aplicando criterios de austeridad y control y, iii) que la acción internacional de la Intendencia, estuviera centrada en las necesidades del gobierno hacia sus ciudadanos, procurando identificar las mejores prácticas, así como promover a Montevideo como una ciudad internacional.



En concordancia con este cambio se establecieron la visión: “Una División que diseña y coordina en forma eficiente todas las acciones internacionales de la Intendencia, aceptada y respetada externa e internamente”; y la misión: “coordinar el relacionamiento externo de la Intendencia”, lo anterior sustentado en siete pilares de acción (ver cuadro N°1).

Ahora bien, una buena estrategia de acción internacional debe ser profesional, es decir, debe contar con las capacidades técnicas y humanas para desarrollar su

— y a una visión política del gobierno del momento en que el relacionamiento se centraba en la región y algunos socios estratégicos puntuales

misión con suficiencia y efectividad. Para ello, se reorganizó la estructura interna de las áreas de trabajo, respondiendo a un criterio técnico y funcional de acuerdo a las modalidades de actuación de la oficina: un área de cooperación, un área de relacionamiento, un área de integración y redes y un área administrativa, además de un asesor de dirección. Hoy la División cuenta con un equipo permanente de 15 profesionales, de los cuales, el 46% son hombres y el 57% mujeres, en su mayoría con perfil en relaciones internacionales, con las capacidades y competencias necesarias para desempeñar su función, y que en algunos casos, a pesar de los cambios de gobierno, se ha mantenido, generando mayor sostenibilidad al trabajo realizado.

Teniendo en cuenta que la coordinación intersectorial es un pilar para el trabajo de la División, ya que la acción exterior del gobierno local no es competencia exclusiva de una oficina de relaciones internacionales (si bien es planificada, coordinada y centralizada por ella), se realizó un trabajo de manera bilateral con cada uno de los responsables de los distintos departamentos y divisiones de la Intendencia. En primer lugar, para sensibilizarlos de manera que la acción internacional fuera entendida como una herramienta estratégica para su gestión, y posteriormente, para definir las prioridades temáticas y/o de políticas públicas que se acompañarían y fortalecerían desde el trabajo internacional. Estas prioridades se revisan periódicamente y se adaptan a las necesidades y cambios de contexto.

En esta misma línea y con el propósito de evitar una internacionalización reactiva, es decir, que las acciones en materia internacional respondan a temas coyunturales y atendiendo a motivos de economía y buena administración⁴, todas las misiones de servicio al exterior, requieran o no viático a cargo de la Intendencia, deben contar con el aval de la División de Relaciones Internacionales y Cooperación, como área especializada de la Intendencia para el diseño y ejecución de sus relaciones internacionales.

El presupuesto fue el otro gran tema que requirió de adecuación.

—
⁴ Orientada a consolidar la sustentabilidad económico-financiera de la institución, mediante el desarrollo de instrumentos financieros apropiados, una planificación y ejecución presupuestal eficaz que permita mejorar la calidad del gasto, y una gestión eficaz de los ingresos departamentales



En un contexto donde los recursos son escasos y los desafíos sociales y económicos apremiantes, la acción exterior no puede constituir un “bien de lujo” para una ciudad, ni la oportunidad para el “turismo diplomático” de los funcionarios. Sin embargo cuando un gobierno local tiene relaciones internacionales esto necesariamente implicará una erogación de recursos propios, aunque sean modestos.

El presupuesto anual de la División equivale a un 0,03% del total del presupuesto de la Intendencia y la ejecución interanual oscila entre el 80 y el 95% del presupuesto asignado. Durante el quinquenio, parte del presupuesto se utilizó para mejorar las condiciones de trabajo de los funcionarios (adecuaciones a la oficina y equipamiento), el pago de membresías internacionales y pasantías universitarias, el pago de misiones internacionales y actividades propias de la división (realización de eventos y publicaciones).

Adicionalmente, se aplicaron políticas de racionalización del pago de membresías a redes internacionales de toda la Intendencia, reduciendo aquellas que no tenían justificación institucional, y se asignó a la División un presupuesto adecuado a la proyección de gastos, dejando de lado prácticas como imputar a presupuestos futuros.

De otro lado, las nuevas metodologías de gestión implementadas por la Intendencia incluyeron la gestión por resultados para el tema internacional. En el año 2017 la División de Relaciones Internacionales y Cooperación ingresa al Sistema de Compromisos de Gestión de la Intendencia⁵. Para ello la División planifica metas anuales con la participación de referentes de todas las áreas que la componen.

A su vez, cada año esta División como integrante del equipo del Departamento de Secretaría General rinde cuentas a la Junta Departamental, al igual que todos los Departamentos de la Intendencia de Montevideo. Sin perjuicio de lo anterior la División cumple en responder a los pedidos de informes que pueda realizar cualquier edil sobre cualquier temática o instancia que considere y que tenga relación con su objeto misional habiéndose estipulado internamente un tiempo máximo de respuesta de 3 días hábiles.

⁵ Este sistema busca contribuir a la mejora de la gestión procurando una mayor calidad en el desempeño de acuerdo a los lineamientos y objetivos estratégicos planificados por la administración. Además es una herramienta que permite la evaluación constante mediante indicadores cuantitativos y cualitativos, a la vez que hace una importante contribución a la transparencia y transversalidad de los procesos que lleva adelante la Intendencia de Montevideo

Finalmente, con el propósito de fortalecer la transparencia y la rendición de cuentas, durante el período se han contestado varios pedidos de acceso a la información que van desde cantidad de viajes realizados por la Intendencia de Montevideo, a gastos y presupuestos, entre otros.

Aunque en este período se avanzó en el proceso de rendición de cuentas, un asunto pendiente es el de sensibilizar y comunicar a la ciudadanía el trabajo internacional y los impactos que este tiene en el mejoramiento de sus condiciones de vida. Las acciones de comunicación estuvieron orientadas en difundir información sobre las actividades realizadas más que en sus repercusiones, y no en utilizarlo como instrumento de la misma estrategia.

2.1.3. El camino hacia una estrategia de acción internacional de ciudad y no solo de gobierno

El proceso de internacionalización de un territorio no debe ser solo gubernamental, sino que debe ser enriquecido con la participación de los actores locales (sociedad civil, líderes de opinión, academia, sector privado) para darle continuidad, potenciarlo y que sea considerado como un tema de ciudad.

Para ello, en diciembre de 2019 se realizó un primer ejercicio de diálogo, consulta y escucha en el que participaron personas representativas de distintos sectores relacionados con la acción internacional de la ciudad donde se manifestó: (1) la importancia de la internacionalización; (2) aportaciones, beneficios e imagen sobre Montevideo como ciudad global; (3) los temas y las regiones que se presumen como prioritarias para la estrategia de internacionalización; (4) las fortalezas y oportunidades de la internacionalización de la ciudad y, de ahí, (5) las posibilidades y canales de colaboración entre dichos actores y el gobierno de la ciudad; y (6) recomendaciones para diseñar, implementar y gestionar la política internacional de Montevideo.

Los resultados de este proceso se compartirán en el capítulo 3: Desafíos para la política pública de acción internacional de Montevideo.

2.2. Implementación de la estrategia: el trabajo del quinquenio en acción internacional

Para cumplir con el propósito de ampliar y fortalecer la proyección y el posicionamiento de Montevideo en la región y el resto del mundo, durante este quinquenio se desarrollaron actividades orientadas a:

- | | | |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Obtener un liderazgo técnico y político reconocido por las principales ciudades de la región y del mundo en el ámbito de foros y redes mundiales de ciudades.• Interactuar con las principales capitales y con las más importantes ciudades del mundo. | <ul style="list-style-type: none">• Consolidar a la Intendencia de Montevideo como gestor de la cooperación internacional.• Liderar proyectos y/o programas de cooperación con especial énfasis en la cooperación Sur-Sur y triangular como vías para favorecer el desarrollo. | <ul style="list-style-type: none">• Un fuerte involucramiento con todos los actores de nivel nacional que participan en la conformación de la agenda internacional del país . |
|---|---|---|

2.2.1. Interactuar con las principales capitales y con las ciudades más importantes del mundo

Los núcleos urbanos, especialmente las ciudades capitales, están mucho más expuestas y vinculadas a los procesos de la globalización que marcan las agendas mundiales. A su vez, estas crecen a tasas más altas que el resto de los centros poblados de los países, acogiendo migrantes internos, tanto de las áreas rurales como de pueblos y ciudades de menor porte, y externos, consecuencia de los flujos migratorios regionales y hasta intercontinentales que se producen.

El fenómeno de la globalización, más allá de las amenazas al *status quo*, impone un desafío a los procesos de planificación de las ciudades, brinda la posibilidad de mejorar los servicios entregados a sus habitantes y les interpela a observar al resto del mundo para aprender, corregir y compartir las mejores prácticas.



Fue en ese sentido que esta administración identificó claramente que lejos de asumir una actitud pasiva y mucho menos autárquica respecto al resto del mundo, Montevideo debía interactuar con otras ciudades que estuvieran viviendo procesos similares con el fin de compartir los desafíos y las soluciones.

Montevideo es una ciudad global, donde los diferentes aspectos de la vida del ciudadano, y de la ciudad como continente de todos sus habitantes, siendo espacio vivo, interactúa entre sus ciudadanos y lo que sucede en el resto del mundo y, como ciudad global, tiene diálogo directo y franco con otras ciudades globales.

En ese esquema, la División de Relaciones Internacionales y Cooperación tuvo que reforzar su función de nexo entre el mundo y el ciudadano, decodificando junto a las áreas concretas de la Intendencia los requerimientos y soluciones.

En este período la Intendencia dio un giro a su forma de cooperar con las ciudades, pasando de la firma de convenios de hermanamientos y amistad de carácter protocolar hacia convenios de colaboración específica. Al priorizarse el trabajo y el posicionamiento de Montevideo en redes internacionales de gobiernos locales, en esta administración, el número de convenios y hermanamientos se redujo considerablemente en comparación con otros períodos.

Los principales convenios se realizaron con Europa y con Asia, cuyos países de larga trayectoria histórica en materia de hermanamientos son España y China. Seis fueron los acuerdos que se firmaron con: Ciudad de México y Brasilia en 2017; Chengdu y Ciudad de Panamá en 2018; Guangzhou, Barcelona, y con la red Fondo Andaluz de Municipios para la Solidaridad Internacional en 2019. Las materias en las que se firmaron estos convenios fueron salud, desarrollo social y fomento de las relaciones internacionales.

Fortaleciendo lazos con Buenos Aires

Uno de los principales ejes de trabajo de la administración del Intendente Daniel Martínez era convertir a Montevideo en una de las 25 ciudades más influyentes del mundo y por otro lado, estrechar los lazos con la región, especialmente con ciudades que tuvieran buenas prácticas. Por ende y por razones estratégicas, la capital uruguaya debía mejorar sus relaciones diplomáticas con Buenos Aires.

Cuando el Intendente Daniel Martínez asume el mandato, las relaciones entre Uruguay y Argentina eran muy tensas debido en parte, al conflicto creado por la instauración de las fábricas de celulosa para fabricar papel en Uruguay y no en Argentina. La relación entre Buenos Aires y Montevideo era limitada, en cierto modo, por ideologías políticas opuestas entre los intendentes anteriores.

En este sentido se coordinó una reunión de gabinete a gabinete compuesta por el intendente y seis directores de cada ciudad con el objetivo de conocer el trabajo y explorar posibilidades de cooperación. La ciudad anfitriona fue Buenos Aires, y en marzo de 2016, menos de un año después de asumir

la administración por parte del nuevo gobierno, la mitad del gabinete de la ciudad de Montevideo viajó a Buenos Aires. Esta reunión era importante porque se quería acabar con la etapa de distanciamiento entre las ciudades con el fin de unir fuerzas y trabajar conjuntamente.

Los resultados de este encuentro contribuyeron de manera positiva a generar la confianza necesaria para avanzar en el trabajo conjunto. Se destacan iniciativas como: el festejo de los 100 años de “La Cumparsita”, realizado en ambas ciudades, con presencia de ambos intendentes en los dos festejos; la presentación conjunta del stand del Río de la Plata en la Feria Internacional de Turismo de Madrid (FITUR), en 2018; o cuando Montevideo fue el invitado especial en la Feria del Libro de Buenos Aires en 2019. Así mismo en el mes de abril de 2019, como estrategia conjunta de posicionamiento y visibilidad internacional, se realizó en Buenos Aires la Cumbre de Cultura de CGLU, la cual fue seguida por el Bureau Ejecutivo en Montevideo.

Cooperación con Alemania

En 2015, el Intendente Daniel Martínez realizó una gira por Stuttgart, Hamburgo y Berlín. Ciudades que reúnen características de desarrollo urbano y soluciones innovadoras en el marco del concepto de ciudades inteligentes, apuntando al desarrollo sostenible y vinculándose así con los objetivos que el gobierno departamental de Montevideo trazó como línea central para optimizar la calidad de vida de todos los montevideanos.

- **Stuttgart** es una ciudad que se identifica por su moderno sistema de transporte integrado por buses, tranvías, trenes de cremallera y S-bahn (tren rápido metropolitano) y por ser sede de conocidas empresas de la industria automovilística. También se encuentra en la cumbre de la adaptabilidad de nuevas formas de innovación y experiencia en lo que refiere a ciudades sustentables. En esta

ciudad el intendente visitó el Centro de Control Integrado del Tránsito en Stuttgart y lo utilizó como referencia para crear lo que hoy es el Centro de Gestión de Movilidad de Montevideo.

- **Hamburgo** y Montevideo son ciudad puerto. Esta urbe es el principal punto de entrada de las exportaciones uruguayas a Alemania, y es donde en el año 1856 se inició el relacionamiento entre puertos, donde Montevideo se convirtió en una línea marítima de primer orden para Europa.
- Finalmente, en **Berlín** se estudió la movilidad eléctrica, dado que es la ciudad de Europa con más soluciones aplicadas en cuanto a la e-mobility. En los programas que lleva adelante Berlín existe especial fortaleza en la tecnología digital, centros de servicios y unidades digitales de la industria 4.0.

2.2.2. El trabajo en redes de ciudades, piedra angular de la estrategia internacional de Montevideo

Si bien la participación en redes no es una herramienta nueva para la internacionalización de Montevideo (Anexo N° 3 Montevideo en las Redes de ciudades) durante esta administración se constituyó como la piedra angular de la estrategia de acción internacional.

El trabajo desarrollado en temas claves como el financiamiento de la nueva agenda urbana, o la posición a favor de la inclusión y contra todo tipo de discriminaciones, pusieron a la ciudad en la mira de alguna de las redes más importantes.

Sin embargo, Montevideo ha priorizado alguna de ellas descartando la participación en otras sobre la base de que para la participación en determinada red, debe existir un involucramiento de los intendentes o jefes de gobierno, que los asuntos cotidianos cuenten con funcionarios que se vinculen directamente con los jefes de gobierno, que las temáticas que aborde la red, sean de interés para la mejora de la calidad de servicio al ciudadano y que los principios éticos y la austeridad en las reuniones sean comprobables. A partir de estos criterios, se ha privilegiado el trabajo con redes generalistas, es decir, aquellas que se implican en todos los ámbitos de trabajo de los gobiernos locales, aunque sin descuidar la presencia en algunas redes específicas cuidadosamente seleccionadas. Así, el trabajo durante estos períodos se ha concentrado en 14 redes de ciudades.



Siendo socio fundador de UCCI, de Mercociudades y de la Alianza Eurolatinoamericana de Cooperación entre Ciudades (AL-LAs), Montevideo se ha consolidado en su vocación de construcción colectiva con otras ciudades, siendo consiente que las relaciones vis a vis con las principales capitales del mundo son una parte de la internacionalización de la ciudad, y que la mayor riqueza de conocimientos e intercambios se da en las redes de gobiernos locales.

Intercambio de experiencias y proyectos compartidos

Las redes de ciudades han sido espacios privilegiados para el intercambio de experiencias, la transferencia de conocimiento y el impulso de proyectos compartidos. En este período, Montevideo ha gestionado exitosamente fondos para algunas de las redes que lidera, siendo de destacar, que en las convocatorias a proyectos piloto de METROPOLIS, durante los años 2017 y 2018, los proyectos presentados por la Intendencia fueron elegidos en primer lugar, y en 2019 también resultó elegido un proyecto donde participaba Montevideo.

Cuadro N° 2. Participación de Montevideo en redes de ciudades

Tipología de Red	Nombre de la red	Rol de Montevideo 2015-2020
Redes globales generalistas	CGLU	<ul style="list-style-type: none"> Vicepresidencia por América Latina Secretaría General para América Latina y el Caribe Consejo Político de Derecho a la Ciudad y territorios inclusivos Comisión de Inclusión Social, Democracia participativa y Derechos Humanos Comisión Desarrollo Económico y Local Social Comunidad de práctica sobre Migraciones Tiene un representante permanente en la mesa de diálogo CGLU con OCDE
	METROPOLIS	<ul style="list-style-type: none"> Co-presidencia Secretaría Regional de América Latina y el Caribe
Redes generalistas regionales	Mercociudades	<ul style="list-style-type: none"> Fundador Sede de la STPM Vicepresidencia de Relaciones Institucionales Unidad Temática de Derechos Humanos
Redes vinculadas a espacios culturales y lingüísticos poscoloniales	UCCI	<ul style="list-style-type: none"> Fundador Co-presidencia Vicepresidente de Cono Sur
	Asociación Internacional de Alcaldes Francófonos (AIMF)	<ul style="list-style-type: none"> Miembro
	Red de Ciudades Cervantinas	<ul style="list-style-type: none"> Miembro
Redes globales especializadas en filiación pública	Red de Gobiernos Locales por la Sustentabilidad (ICLEI)	<ul style="list-style-type: none"> Miembro
	ICCAR	<ul style="list-style-type: none"> Fundador Miembro del Global Steering Committee
	Red Mundial de Ciudades Magallánicas	<ul style="list-style-type: none"> Miembro
	Red Internacional de Ciudades Etapa de la Línea Aeropostal	<ul style="list-style-type: none"> Miembro
Redes temáticas regionales de filiación pública	Coalición LAC	<ul style="list-style-type: none"> Fundador Presidencia Representación internacional
	AL-LAs	<ul style="list-style-type: none"> Fundador Coordinación General Coordinación Técnica
	Red de Ciudades del BID	<ul style="list-style-type: none"> Fundador
Redes de liderazgo privado	100 Ciudades Resilientes (100CR)	<ul style="list-style-type: none"> Miembro

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 3. Participación de Montevideo en proyecto de METROPOLIS

Proyecto	Área Temática	Ciudades participantes	Objetivo
Interseccionalidad en las políticas LGTBI	Igualdad de género	Barcelona Berlín Buenos Aires Ciudad de México Medellín	Extraer conocimiento común para que una perspectiva interseccional pueda ser incorporada a políticas dirigidas a las personas del colectivo LGTBI
Laboratorios de innovación pública	Ciudad inteligente y tecnología	Montreal San Pablo	Identificación de problemas complejos y prototipo de soluciones innovadoras y de bajo costo para la creación de valor público
Gobernanza en energía de las metrópolis	Adaptación y mitigación al clima	Área Metropolitana de Barcelona Gran Lyon	Intercambio de conocimiento para analizar como las áreas metropolitanas encaran la gobernanza en el proceso de transición energética hacia una sociedad baja en carbono

Fuente: Elaboración propia

Así mismo, en el marco de la convocatoria Bienes Públicos Regionales del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) 2016, junto a México, Medellín y Quito, Montevideo lideró un proyecto para el fortalecimiento de la Coalición Latinoamericana y Caribeña de Ciudades contra la Discriminación, el Racismo, la Discriminación y la Xenofobia.

Proyectos Bienes Públicos Regionales

El objetivo del proyecto es generar un Bien Público Regional que mejore las políticas públicas para avanzar en la erradicación de la discriminación en sus diferentes formas en las cuatro ciudades participantes: Medellín, Quito, Ciudad de México y Montevideo. Para esto, se previó la elaboración de diagnósticos y

planes de acción de política pública integrados para cada una de las ciudades, así como una estrategia regional de cooperación sur-sur, que busca promover la formulación, implementación y reforzamiento de políticas públicas, programas y acciones contra la discriminación, el racismo y la xenofobia.

Alianza Eurolatinoamericana de Cooperación entre Ciudades



AL-LAS es una alianza eurolatinoamericana de gobiernos locales, regionales y redes que promueven la internacionalización como estrategia de desarrollo para las ciudades haciendo territorios más incluyentes, más atractivos y más sostenibles. El trabajo de la Alianza gira entorno a tres ejes estratégicos: generar y gestionar conocimiento sobre la acción internacional de los gobiernos locales; brindar acompañamiento a las estrategias de los gobiernos locales

para su internacionalización e incidir en los espacios políticos globales, nacionales, regionales y locales en pro de la acción internacional de las ciudades. AL-LAS se consolida como una red promotora de experiencias e innovación, con ciudades más activas internacionalmente y como el principal nodo de reflexión, análisis, investigación y producción de pensamiento e incidencia sobre el fenómeno de la internacionalización de lo local.

<https://proyectoallas.net/>

Unión de Ciudades Capitales Iberoamericanas



Organización internacional de carácter municipal creada en 1982 cuyo fin es lograr la definición de un ámbito que constituya un modelo de convivencia pacífica y de desarrollo solidario, así como la consolidación de una conciencia que permita el mejor entendimiento y la cooperación entre los pueblos del ámbito iberoamericano.

Las líneas de actuación de la UCCI se articulan en torno a buscar, desde la unión de intereses, soluciones similares a problemas que son comunes a todas las ciudades.

Montevideo es parte de UCCI desde su creación, por lo cual siempre ha tenido un papel relevante en la misma, participando de sus Comités Sectoriales y Grupos de trabajo. Ha sido también Capital Iberoamericana del Carnaval (2009-2010) y Capital Iberoamericana de la Cultura (1996 y 2013). Desde el año 2014 a la actualidad ocupa la Vicepresidencia de la región Cono Sur así como la co-presidencia.

<https://ciudadesiberoamericanas.org>

Representación e incidencia política

Ante la dificultad de operar en el escenario internacional de forma individual, las redes se han constituido como plataformas para disponer de la masa crítica necesaria que le dé a los gobiernos locales la legitimidad, visibilidad y fuerza para impulsar procesos de incidencia política dirigidos a promover los intereses de la ciudad ante el sistema de gobernanza internacional.



Para los gobiernos locales el hecho de incidir en las agendas globales no puede ser visto únicamente como una oportunidad, sino que debe ser considerado como una responsabilidad y un reto, en la medida en que las políticas internacionales no pueden ser aplicadas de forma eficiente sin tener en cuenta la realidad local.

Montevideo está comprometido con la NAU, los ODS y el Acuerdo Climático de París, entre otros acuerdos globales que representan un ideal común hacia un futuro donde todas las personas puedan alcanzar su mayor potencial en igualdad de condiciones. Para ello, en este período se impulsó la participación activa en los principales espacios internacionales donde los gobiernos locales levantaron su voz, a través de mensajes colectivos para incrementar la conciencia sobre la importancia y el poder transformador que las acciones desde lo local tienen para alcanzar los compromisos globales.

Cuadro N° 4. Participación de Montevideo en espacios internacionales de incidencia relacionados con las agendas mundiales

Año	Evento	Agenda	Participación de Montevideo
2015	COP 21, París	Acuerdo de París	<ul style="list-style-type: none">Cumbre sobre el Clima para los Líderes Locales
2016	Habitat III, Quito	NAU	<ul style="list-style-type: none">II Asamblea Mundial de Gobiernos Locales y RegionalesPosicionamiento Político "Un Lugar en la Mesa Global: los Gobiernos Locales Sostenibles como tomadores de decisiones en la agenda mundial"
2017	World Economic Forum, Buenos Aires	ODS	<ul style="list-style-type: none">Asistencia al foro y consolidación de la relación con Buenos Aires
2018	Foro Urbano Mundial, Kuala Lumpur	NAU	<ul style="list-style-type: none">Asamblea Mundial de Gobiernos Locales y Regionales
	Urban 20, Buenos Aires	Acuerdo de París	<ul style="list-style-type: none">I Cumbre de Alcaldes en el Marco de Urban 20
	Foro Político de Alto Nivel sobre Desarrollo Sostenible (HLPF), Nueva York	ODS	<ul style="list-style-type: none">Foro de Gobiernos Locales y RegionalesPanel "11 and its interlinkages with the other SDGs under in-depth review progress and key challenges for implementation"Presentación del Informe Nacional Voluntario de UruguaySuscripción de la Declaración Municipalista "Ciudades por una Vivienda Adecuada"
2019	Urban 20, Tokio	Acuerdo de París	<ul style="list-style-type: none">II Cumbre de Alcaldes en el Marco del Urban 20Evento paralelo las ciudades y el rol del sector privado en las soluciones urbanas
	HLPF, Nueva York	ODS	<ul style="list-style-type: none">II Foro de Gobiernos Locales y regionales"Suscripción de la Declaración de "Informes locales Voluntarios"
2020	Foro Mundial de migración y Desarrollo, Quito	ODS	<ul style="list-style-type: none">VI Foro de Alcaldes de Movilidad Humana, Migración y Desarrollo

Fuente: Elaboración propia

En el marco de la implementación de las agendas globales, Montevideo junto con otros gobiernos locales ha participado de “alianzas políticas” a través de las cuales se busca hacer un llamado global y tomar conciencia de un problema grave que afecta directamente la vida local y necesita una respuesta urgente.

Asimismo, Montevideo ha liderado el debate y la reflexión sobre la necesidad de generar mayores oportunidades de financiamiento para el desarrollo urbano en la región.

Informe Voluntario Local sobre ODS

En 2019 por invitación del alcalde de Nueva York¹, en el marco de la Asamblea General de las Naciones Unidas, Montevideo, junto con las ciudades de Accra, Ghana; Barcelona, España; Bristol, Reino Unido; Cape Town, Sudáfrica; Freetown, Sierra Leona; Kazán, Rusia; Los Ángeles, Estados Unidos; Malmö, Suecia; Mannheim, Alemania; Barcarena, Brasil; Santa Ana, Costa Rica y Santa Fé, Argentina, suscribieron la “Declaración Voluntaria de Revisiones Locales” en las que se comprometen a:

- identificar estrategias, programas y datos que evidencien la alineación con los ods;
- desarrollar al menos un foro donde los grupos de interés puedan compartir experiencias, lecciones aprendidas e información recopilada en torno a los ods; y,
- enviar a la Organización de las Naciones Unidas (ONU) un informe voluntario en el marco del Foro Político de Alto Nivel.

¹ En 2018, Nueva York fue la primera ciudad que presenta un Informe Voluntario Local que destaca los logros de desarrollo sostenible de Nueva York desde 2015 en el marco de los ods. Montevideo presentará en el segundo semestre de 2020 su Primer Informe Local Voluntario.

Ciudades por una vivienda adecuada

Montevideo se ha destacado por su compromiso por el derecho a una vivienda digna y de calidad como parte del derecho a la ciudad. En este sentido forma parte de un grupo de ciudades¹ que bajo el liderazgo del Ayuntamiento de Barcelona y CGLU, en ocasión del Primer Foro de Autoridades Locales y Regionales en el Foro de Alto Nivel Político de las Naciones Unidas realizado en Nueva York en julio de 2018, suscribieron la declaración municipalista “Ciudades por la Vivienda Adecuada-Declaración Municipalista de Gobiernos Locales por el Derecho a la Vivienda y el Derecho a la Ciudad”.

¹ Junto con Ámsterdam, Berlín, Ciudad de México, Durban, Lisboa, Montreal, Plaine Commune, Nueva York, París y Seúl.



Esta declaración tiene como objetivo cambiar la narrativa sobre las políticas de vivienda, ubicando el enfoque de derechos en el centro de las agendas globales y que sirva para dar continuidad a las recomendaciones de la NAU de Hábitat III (2016).

La Declaración se integra a la campaña “#MaketheShift”, una iniciativa de la relatora especial de la ONU sobre vivienda digna, que busca que la misma sea vista como un derecho humano y un bien social, en lugar de como una mercancía.

<https://citiesforhousing.org/>

Ecosistema regional de fondos para el desarrollo urbano sostenible

Desde 2016, en alianza con el BID y la sección de América Latina de ONU Hábitat, Montevideo, a través de Mercociudades en su carácter de vicepresidente de economía urbana, lidera las reflexiones para la promoción y desarrollo de un ecosistema regional de fondos para el desarrollo urbano sostenible, en torno al cual converjan fondos tanto regionales como locales con el fin de facilitar la implementación de la NAU en la escala y la dimensión que la región amerita. El ecosistema busca apoyar a los gobiernos locales y gobiernos nacionales en la región para que puedan estructurar mejores proyectos; promover la articulación público-privada; generar garantías para

que entidades locales puedan emprender o instaurar fondos locales y/o acceder a créditos; generar condiciones para atraer a una nueva generación de emprendimientos privados interesados también en generar valor agregado social y urbano; aprovechar mejor las oportunidades de la inversión tradicional en infraestructura para articular una nueva generación de operaciones urbanas y territoriales integradas; innovar en materia de vehículos financieros de propósito especial y otras herramientas financieras que puedan aplicarse, por ejemplo, al ámbito del desarrollo urbano sostenible.

Finalmente, el liderazgo en Mercociudades, donde Montevideo es el responsable y aporta el equipo humano que sostiene la STPM, además del involucramiento en UCCI, AL-LAS y METROPOLIS han llevado a que la participación de Montevideo haya sido clave en la conformación de la Coordinación Latinoamericana de las Autoridades Locales para la Unidad en la Diversidad (CORDIAL), un mecanismo de diálogo informal en el que participan las principales redes de gobiernos locales de la región. Dentro de estas, se encuentran Mercociudades, la Federación Latinoamericana de Ciudades, Municipios y Asociaciones de Gobiernos Locales (FLACMA), UCCI y AL-LAS. Sus principales ámbitos de trabajo son descentralización y democracia local, cooperación descentralizada, intercambio de experiencias, igualdad de género y desarrollo sostenible. El acuerdo fundacional de CORDIAL fue firmado durante la Asamblea General de CGLU el 14 de octubre de 2016 en Bogotá, Colombia.

2.2.3. Montevideo como gestor de cooperación internacional y líder de proyectos y/o programas

Montevideo ha sido tradicionalmente un actor importante en el mundo de la cooperación. Estuvo presente desde los inicios del proyecto UR-BAL en sus diferentes fases. Al finalizar UR-BAL, Montevideo y la Diputación de Barcelona crearon el OCD, que se ha transformado en el principal centro de formación para los gobiernos locales eurolatinoamericanos en ese tipo de cooperación.

Como Antena Latinoamericana del OCD, nuestros técnicos han sido requeridos desde todo el continente para dictar cursos, así como para apoyar a otras ciudades, tanto de Uruguay como de países vecinos.

Desde la División en estos cinco años se entabló un diálogo estratégico con el BID a través de la Iniciativa de Ciudades Emergentes y Sostenibles, así como con URBELAC III (Urban European and Latin American and Caribbean Cities, por sus siglas en inglés) de alguna forma continuador de UR-BAL, que fue derivado al Departamento de Desarrollo Urbano por la temática. En el marco de URBELAC III, Montevideo compartió tres experiencias exitosas en gestión de centros urbanos: el Programa de Recuperación Barrial del Barrio Goes, el Programa de Fincas abandonadas y los Reciclajes colectivos de fincas⁶.

Vale la pena destacar que en mayo del año 2016, como resultado de la búsqueda activa de oportunidades dentro del mapa de cooperación internacional por parte de la División de Relaciones Internacionales y Cooperación, en coordinación directa con el Intendente, y tras un trabajo conjunto con el Departamento de Desarrollo Sostenible e Inteligente, Montevideo fue seleccionada para integrar la Red 100CR.

⁶ (Programa de Renovación Urbana, 2016) Gestión de exportación

100 Ciudades Resilientes



100CR es un programa de cooperación impulsado por la Fundación Rockefeller con el fin de proveer recursos a las ciudades miembro para el diseño de una Estrategia de Resiliencia, cuya temática es incrementar las capacidades locales para la implementación de soluciones pro-activas frente a desafíos tales como la urbanización, la globalización y el cambio climático.

Desde la División se identificó la posibilidad de integrar la red, y por mandato del Intendente se lideró el proceso en coordinación con el Departamento Sostenible e Inteligente de la Intendencia.

Participar en la red le permitió a Montevideo contar con asistencia financiera para la implementación del programa, así como el acceso a una amplia plataforma de asistencia técnica conformada por empresas privadas de carácter global, líderes en diversas áreas de conocimiento como desarrollo urbano, política energética, movilidad y cambio climático. Así como la posibilidad de mostrar su trabajo en diferentes instancias, permitiendo a Montevideo el intercambio de experiencias y conocimientos con el resto de ciudades.

Los resultados obtenidos por haber accedido a esta cooperación representan un cambio en el accionar de Montevideo en diversas áreas. La Estrategia de Resiliencia construida de forma colaborativa, permitió avanzar en la integración y coordinación de diversas políticas que el gobierno local promueve dentro de su territorio, logrando así una mayor efectividad y eficiencia en el manejo de los recursos públicos.

Ejemplo de ello es el diseño del Programa para la Transformación Integral del Arroyo Pantanoso, iniciativa que toma como base el trabajo previamente diseñado por el POT para esa pieza del territorio departamental.

Actualmente Montevideo cuenta con una Unidad Ejecutiva de Resiliencia responsable de la implementación de la estrategia, con un Plan para la Gestión Integral del Riesgo, y con una hoja de ruta en materia de desarrollo urbano, economía circular y cambio climático para los próximos años.

Cabe destacar el rol innovador de Montevideo, siendo la primera ciudad de la red en proponer iniciativas de acción temprana denominadas “laboratorios de resiliencia”, los cuales buscaron atender demandas previamente identificadas. Éstos representan espacios de experimentación integral que permitieron construir confianza y sinergias entre los actores involucrados en forma temprana durante el propio proceso de elaboración de la Estrategia, logrando como resultado la rápida implementación de acciones concretas para la ciudad.

Haber sido seleccionados entre más de mil ciudades postulantes para integrar dicha red, significó un reconocimiento al trabajo que Montevideo realiza desde hace décadas en materia de relaciones internacionales.

<https://www.100resilientcities.org/>

Asimismo, la Intendencia ha gestionado fondos de diversos países y organismos de cooperación para actividades, estudios y acciones puntuales, dentro de los siete lineamientos estratégicos definidos por la Intendencia.

Cuadro N° 5. Relación de proyectos gestionados 2015-2020

Área temática	Nombre del proyecto	Fuente de Financiamiento	Departamento/División Responsable
Discapacidad e Inclusión	Grupo de Discapacidad e Inclusión Programa de Cooperación Sur-Sur	Mercociudades-Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional (AUCI)	Desarrollo Social
Salud	Detección de anemia falciforme en población afro	Embajada de Japón	
	Alianza de Ciudades Saludables	Bloomberg Philanthropies	
Discapacidad	Mujeres en situación de discapacidad, herramientas para su empoderamiento y participación".	Programa de Cooperación Sur-Sur AUCI	Planificación
Medio Ambiente	Programa de transformación del pantanoso	Banco Mundial BID	
Economía/ Medio Ambiente	Economía Circular	Banco de Desarrollo de América Latina	
Resiliencia	Montevideo Resiliente	Fundación Rockefeller	
Recuperación de suelo urbano	Patrimonio Vivo	BID Cooperación Española	Desarrollo Urbano
Prevención de violencia contra la mujer	Programa ciudades y espacios públicos seguros para mujeres y niñas	ONU MUJERES	Igualdad de Género
Sistemas Inteligentes de Transporte	Centro de Gestión de Movilidad (CGM)	BID	Movilidad
Ciudades Inteligentes	Montevideo Inteligente y sostenible	BID	Desarrollo Sostenible e Inteligente
Saneamiento	PSU 5	BID	Desarrollo Ambiental
Descentralización y Participación ciudadana	Montevideo Decide	Ayuntamiento de Madrid	Descentralización y Participación

Fuente: Información proporcionada por Departamentos y Divisiones de la Intendencia

Fondo de Cooperación Uruguay–México



Para fortalecer los vínculos de cooperación entre México y Uruguay, en 2009 ambos países suscribieron un Acuerdo de Asociación Estratégica, en cuyo marco se estableció la creación de un Fondo Conjunto de Cooperación para la financiación y ejecución de proyectos de cooperación, con el objetivo de promover el desarrollo de capacidades y el fortalecimiento de la relación bilateral a nivel del sector público.

En el marco del convocatoria 2016-2018 del fondo, la Intendencia de Montevideo y el Gobierno de la Ciudad de México, quienes desde hace décadas sostienen lazos de cooperación, ejecutaron un proyecto por valor de \$100,000.00 orientado a fortalecer las políticas públicas en materia de: desarrollo social (agenda de derechos humanos y no discriminación), innovación social y fortalecimiento de las oficinas de relaciones internacionales.

2.2.4. Un fuerte involucramiento con todos los actores de nivel nacional que participan en la conformación de la agenda internacional de Uruguay

En los últimos años la diplomacia entre ciudades se ha incrementado exponencialmente. Las agendas multiactor y multinivel implican una estrecha relación entre el gobierno departamental y el gobierno nacional lo que ha propiciado una mayor coordinación y el trabajo en una agenda que contemple realidades adaptadas a los nuevos tiempos y realidades entre ambas administraciones.

En este período se ha fortalecido el trabajo con el Ministerio de Relaciones Exteriores, con la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP), con la AUCI y con el Instituto Uruguay XXI de promoción del comercio y captación de inversiones. Con estas agencias se ha coordinado la llegada de delegaciones extranjeras, así como las salidas del Intendente o secretario general, las relaciones con el cuerpo diplomático y misiones acreditadas, y la atención a delegaciones de inversores extranjeros. Se ha brindado asistencia técnica a la OPP, para proyectos vinculados al Congreso de Intendentes y a través de la AUCI se ha coordinado no solo la ejecución de proyectos, sino también la realización de intercambios y visiones estratégicas sobre el rol de los gobiernos locales en la cooperación.

2.2.5. Colaboración con el cuerpo diplomático acreditado en Uruguay

Montevideo es sede de un gran número de embajadas, consulados de carrera y organizaciones internacionales. La interacción entre esas representaciones diplomáticas, el gobierno central y la administración de la ciudad ha sido desde siempre una relación fluida.

Desde la División de Relaciones Internacionales y Cooperación, se ha creado un espacio de comunicación y diálogo para las relaciones bilaterales con los diferentes organismos que aborda tanto cuestiones de gran envergadura política como asuntos del día a día. Diversas actividades de las mismas requieren esfuerzos y apoyos especiales de otras áreas de la Intendencia, especialmente aquellas relacionadas con tránsito, permisos especiales de uso público, autorizaciones para obras de refacción,

CHINA

Dado que la mayoría de las ciudades Chinas no trabaja en redes de ciudades, se estableció una estrategia de relaciones bilaterales con el objetivo de que Montevideo pudiera acceder a los procesos de cooperación del gobierno chino como un método de recibir cooperación.

Para ello, en 2018 en el marco de la conmemoración del 30º aniversario del establecimiento de relaciones diplomáticas bilaterales Uruguay-China, se llevó a cabo una misión a la ciudad de Beijing, al puerto septentrional de Tianjin (ciudad hermanada con Montevideo) y a las metrópolis de Hangzhou, Guangzhou, Cantón, Foshan, Shenzhen y Chengdu. En ellas se realizaron tres seminarios para la promoción de oportunidades de inversión en Montevideo y reuniones con reconocidas empresas de telecomunicaciones, tecnología y de la industria automotriz

y autoridades de gobierno provinciales. De igual forma se visitaron iniciativas en torno a la manera en que las ciudades chinas afrontan retos típicos de las metrópolis contemporáneas, desde la polución a la exclusión social pasando por obras públicas, el desarrollo tecnológico y la movilidad sostenible.

La misión fue encabezada por el intendente y en ella participaron un grupo de empresarios del sector privado. Los empresarios fueron representantes del sector tecnológico y de obra pública. Se escogieron estos sectores porque China es el primer socio comercial de Uruguay. El sector tecnológico, se explica, porque Uruguay es uno de los 7 países más digitalizados del mundo, y el sector de obra pública como una forma de buscar inversiones. El equipo de Montevideo fue recibido por 7 alcaldes y el vicecanciller chino.

o ampliación, entre otras. Asimismo, la visibilidad del Uruguay y de Montevideo en particular, como área de negocios e inversiones, lleva a una interactiva comunicación con el cuerpo diplomático acreditado.

Anualmente, y como respuesta al trabajo continuo se ha realizado un saludo anual del Intendente a las misiones acreditadas y a los representantes de organismos internacionales, con el fin de compartir los principales lineamientos estratégicos.

2.2.6. Reconocimiento internacional de la ciudad

Premios internacionales

Las políticas públicas adelantadas por la Intendencia han sido objeto de reconocimientos internacionales, otorgando a la ciudad visibilidad y liderazgo en las temáticas. A continuación se destacan algunos de los premios y reconocimientos que la ciudad ha recibido durante el quinquenio:

Smart City Award 2019

En este último período de gobierno, Montevideo ha decidido profundizar la transformación digital, con el propósito de mejorar la calidad de vida de los habitantes de Montevideo. Esta transformación abarca tres proyectos concretados: cercanía digital, la creación del CGM y la plataforma participativa Montevideo Decide.

En Noviembre del 2019, Montevideo fue seleccionada dentro de las seis ciudades finalistas del Smart City Award, evento en el que participaron 700 ciudades de 150 países. El reconocimiento distingue el desarrollo y la aplicación de soluciones tecnológicas a la gestión, así como estrategias de convivencia, vinculadas al desarrollo de la ciudad en varias dimensiones: sustentabilidad, movilidad urbana, convivencia, innovación, participación ciudadana y aplicación de tecnología a la gestión, entre otras.

Project Management Institute (PMI®) 2018

La Oficina de Proyectos del Departamento de Desarrollo Sostenible e Inteligente fue finalista de los premios que otorga el Capítulo Montevideo del Project Management Institute. El Premio honra a una Oficina de Dirección de Proyectos que ha demostrado capacidades superiores de gestión de proyectos organizacionales al agregar valor a su organización a través de su apoyo a iniciativas estratégicas exitosas.

Con una visión estratégica clara, a mediados de 2016 la Oficina de Proyectos del Departamento de Desarrollo Sostenible e Inteligente y la Oficina de Gestión de Proyectos Estratégicos de Secretaría General comenzaron a aplicar un conjunto de pautas, actividades, documentos y prácticas recomendadas por el PMI® para la gestión adecuada de los proyectos de la Intendencia de Montevideo.

Agenda 21 de la Cultura, 2018

Montevideo recibió una mención especial en el Premio Internacional Agenda 21 de la Cultura 2018, que otorgan la Ciudad de México y CGLU. El Premio distingue a ciudades y personalidades líderes que se destaquen en su aporte a la cultura como una dimensión clave de las ciudades sostenibles.

En la categoría *Reconocimiento a Ciudades* se evaluaron 99 candidaturas de los cinco continentes, siendo Montevideo una de las seis ciudades ganadoras de una mención especial, junto a Dublín (Irlanda), Hamilton (Ontario, Canadá), Nablus (Palestina), Novosibirsk (Federación Rusa) y Saha-gu (Busán, República de Corea). Montevideo fue reconocido por las acciones adelantadas en materia de políticas culturales con perspectiva de género.

Ciudades sede: eventos, congresos, convenciones

Con la organización de grandes eventos internacionales se dan dos impactos de gran envergadura: el de las inversiones y el dinero que traen los visitantes, y el de los telespectadores que miran el evento y conocen así la ciudad. La atractividad vinculada a la organización de grandes eventos depende de la voluntad política del gobierno local y de su articulación con otros actores. La estrategia podría servir solo a las empresas que pueden estar involucradas en la organización de un evento o buscar la mejora de la calidad de vida de la población en general.

Montevideo como sede de reuniones de las principales redes de ciudades



El Bureau Ejecutivo de CGLU se realiza dos veces al año y es el responsable de formular propuestas para localizar las agendas globales a nivel local y de realizar la gestión administrativa y financiera de CGLU.

En abril de 2019 la capital fue la sede del Bureau Ejecutivo. El encuentro realizado en el edificio del MERCOSUR reunió a 116 miembros entre los que destacan representantes políticos de gobiernos locales y regionales junto con asociaciones de ciudades de todo el mundo. La reunión estuvo ligada a la consecución de los ODS desde la perspectiva local.

Durante el encuentro, además del Bureau Ejecutivo, hubo reuniones específicas de otras instancias de CGLU, así como de otras redes internacionales de ciudades, demostrando la efectiva gestión de la Intendencia de Montevideo capaz de maximizar tiempo y recursos con esta acción. Entre estas reuniones se destacan: el Comité de Gestión Financiera, el Comité Ejecutivo de UCCI, un debate político de METROPOLIS, la Comisión de Asuntos Estatutarios,

la reunión de la Dirección Ejecutiva de Mercociudades, el Grupo de Trabajo sobre Prevención y gestión territorial de crisis de CGLU y la Jornada de Reflexión estratégica de AL-LAs.

Este evento abordó diferentes asuntos políticos que fueron clave para el movimiento de los gobiernos locales a lo largo de 2019 tales como: la Estrategia Global de Igualdad de Género, el papel de los gobiernos locales en las migraciones y en la gestión de las crisis, o su agenda de incidencia internacional. Asimismo, se abordaron los resultados de la Cumbre de Cultura de Buenos Aires y se avanzó también en los preparativos de la Cumbre Mundial de Gobiernos Locales y Regionales celebrado en noviembre de 2019 en Durban*.

El Intendente de Montevideo celebró reuniones bilaterales con el Alcalde de Berlín (Alemania), la Alcaldesa de Montreal (Canadá), y representantes de Madrid (España), Guanzhou y Fozzhou (China).

Montevideo sede de la Cumbre de Turismo Accesible



El compromiso y trabajo desarrollado por la Intendencia de Montevideo en el diseño, supervisión, evaluación e implementación de políticas públicas en materia de discapacidad así como de favorecer y garantizar un turismo accesible para todos, incluyendo a todos aquellos con algún tipo de discapacidad o movilidad reducida, hizo que la ciudad fuera seleccionada como sede de la 3ª Edición de la Cumbre Iberoamericana de Turismo Accesible, realizada los días 19 y 20 de septiembre de 2019.

La cumbre se desarrolló con el objetivo de lograr que el turismo sea reconocido como un derecho de todas las personas, incluidas aquellas con algún tipo de discapacidad o movilidad reducida, así como una oportunidad de negocio para la industria del sector.

El evento contó con una asistencia de más de 400 personas, 40 panelistas y conferencistas de 12 países, y administraciones nacionales e internacionales.

El Comité Organizador de esta cumbre se conformó por la Intendencia de Montevideo y la Red Iberoamericana de Turismo Accesible, con el apoyo del Ministerio de Turismo de Uruguay.

El evento también contó con el apoyo de la Organización de los Estados Americanos, la Organización Mundial del Turismo, la Secretaría General Iberoamericana, y la Confederación de Organizaciones Turísticas de América Latina.

Fuente: <https://bit.ly/38TITsl>

* (CGLU) Montevideo 2019 - Bureau Ejecutivo









CAPÍTULO 3


DESAFÍOS PARA LA POLÍTICA PÚBLICA DE ACCIÓN INTERNACIONAL DE MONTEVIDEO

Si bien Montevideo es una ciudad global, ante una historia de casi 300 años y un presente cuyas características la sitúan como tal, aún enfrenta una serie de retos tanto para aprovechar sus fortalezas y atributos como para atender parte de sus desafíos como una ciudad global. Estos deben de ser asumidos desde la construcción y mirada que de ella tienen sus habitantes.

El presente capítulo retoma los resultados de la actividad DIÁLOGOS PARA UN MONTEVIDEO GLOBAL, y por tanto, las contribuciones de diferentes actores

del territorio para explicar y expresar hacia dónde debería guiarse el trabajo en materia internacional de la ciudad en los próximos años.

A lo largo de estos 30 años, la acción internacional se ha convertido para el gobierno de la Intendencia de Montevideo en una oportunidad para potenciar un modelo de ciudad y de gestión local, pero también de diálogo político, de cooperación, de incidencia y de solidaridad internacional. Sin embargo, esta se ha concebido e instrumentado como una acción de gobierno y no una política pública, donde la participación de actores representativos del territorio fuera requerida al momento de definir las prioridades de las relaciones y los asuntos internacionales.

 Son múltiples los actores de la ciudad que mantienen relaciones con socios en el extranjero: universidades, sindicatos, organizaciones sociales, empresas del sector servicios e industria, entre otros. Sin embargo, la mayoría desconoce el trabajo de la Intendencia en el ámbito internacional, y la Intendencia no siempre conoce lo que estos hacen, generando una atomización de iniciativas y una falta de coordinación al solaparse mutuamente el trabajo en los ámbitos de actuación.

Reconociendo que la internacionalización de la ciudad no puede ser una tarea solo del gobierno local, sino un ejercicio político de gobernanza territorial, la Intendencia se propuso encabezar un proceso de diálogo, consulta y escucha para recoger el sentir y las recomendaciones de distintos actores de la ciudad, que mediante entrevistas y espacios de conversación contribuyeran a construir una narrativa colectiva de Montevideo Global, y a contar con una serie de recomendaciones para formular y orientar en el futuro la política internacional de la ciudad.

3.1 Acerca de DIÁLOGOS PARA UN MONTEVIDEO GLOBAL

El proceso tuvo lugar entre octubre y diciembre de 2019. En él participaron 60 personas representativas de distintos sectores relacionados con la acción internacional de la ciudad quienes aportaron su visión entorno a: i) la importancia de la internacionalización: aportaciones, beneficios e imagen sobre Montevideo como ciudad global; ii) los temas y las regiones que se presumen como prioritarias para la estrategia de internacionalización; iii) las fortalezas y oportunidades de la internacionalización de la ciudad y, de ahí, las posibilidades y canales de colaboración entre dichos actores y el gobierno; así como iv) las recomendaciones para diseñar, implementar y gestionar la política internacional de Montevideo.




DIÁLOGOS PARA UN MONTEVIDEO GLOBAL ha sido un ejercicio innovador al tender puentes de comunicación entre la ciudadanía y el gobierno para pensar en un Montevideo más allá de las fronteras nacionales, iniciando un proceso que debería mantenerse en el tiempo.

El proceso, orientado a un grupo focalizado de participantes, involucró a 54 personas¹, se realizaron un total de 13 entrevistas y cuatro mesas de diálogo intersectorial y multiactor, que contaron con la participación de 43 personas, las cuales fueron seleccionadas teniendo en cuenta su ámbito de actuación, representatividad, posición estratégica, apego a la ciudad, pertenencia a un sector determinado y el rol que tienen en el mismo.

- El 55% de las personas que participaron fueron representantes del sector público tanto nacional como departamental.
- En cuanto a la participación de los actores del territorio, el 10% de los participantes pertenecía al sector privado, el 11% al sector académico, un 13% al ámbito cultural, y un 11% era del sector social.
- Aunque la paridad de género se tuvo en cuenta para seleccionar a los actores que participaron en la actividad, la participación efectiva fue de 36% mujeres y 64% hombres.

1. Anexo N° 3 Listado de participantes DIÁLOGOS PARA UN MONTEVIDEO GLOBAL

Objetivos del proceso		
Objetivos a corto plazo	Objetivos a mediano plazo	Objetivos a largo plazo
<ul style="list-style-type: none"> Contar con un mapeo de actores claves y aliados para la acción internacional tanto en la etapa de formulación de la política como en su instrumentación Priorizar los temas, socios y regiones a fin de fortalecer el papel global y regional de la ciudad y refrendar la característica de Montevideo como una ciudad global Impulsar condiciones para la transversalidad de la internacionalización de la ciudad Mejorar la coordinación y efectividad de los programas y proyectos, reduciendo la dispersión y la tendencia hacia una "internacionalización reactiva" Comunicar y sensibilizar sobre la importancia de la internacionalización de la ciudad 	<ul style="list-style-type: none"> Actualizar el marco institucional de las relaciones internacionales de Montevideo Mantener un espacio de diálogo permanente con actores clave de la ciudad en temas internacionales Realizar ejercicios periódicos de consulta ciudadana sobre la internacionalización de la ciudad Medir resultados de la acción internacional en diferentes escenarios: social, económico, político Contar con una narrativa colectiva de la ciudad de Montevideo a presente y a futuro 	<ul style="list-style-type: none"> Temáticas para impulsar desde una visión de futuro, hacia dónde puede ir Montevideo en su accionar internacional Adoptar una política de internacionalización de la ciudad con visión de futuro Mostrar el beneficio de la política internacional de la ciudad Fortalecer la presencia de Montevideo en América Latina y el mundo

 Los resultados y contenido de **DIÁLOGOS PARA UN MONTEVIDEO GLOBAL** permiten contar con información valiosa y múltiple a partir de la cual se aportan variados insumos que servirán para proyectar una política pública de ciudad en materia de acción internacional. La riqueza del proceso radica en la conjunción de las miradas incorporadas.



¿En qué temas internacionalizarla?



¿Con qué ciudades, países o regiones del mundo debería orientarse la internacionalización de Montevideo?



¿Cómo involucramos a los distintos actores y la ciudadanía?



Oportunidades y recomendaciones a futuro, pensando cuáles son los impactos que las y los ciudadanos reciben de la acción internacional

DIÁLOGOS
PARA UN MONTEVIDEO GLOBAL

3.2. Resultados y hallazgos de DIÁLOGOS PARA UN MONTEVIDEO GLOBAL

3.2.1. Narrativa e identidad colectiva sobre Montevideo Global

Si bien Montevideo es una ciudad conocida a nivel mundial, su desafío es encontrar su identidad global, reafirmar, fomentar y posicionar su perfil internacional a partir de su diferenciación, del reconocimiento de aquellos atributos particulares que la hacen única y original y que la convierten en una ciudad atractiva no solo para vivir y visitar, sino también para estudiar, emprender e invertir.

DIÁLOGOS PARA UN MONTEVIDEO GLOBAL evidencia la existencia de una narrativa común que parte de una trayectoria de 300 años de historia de la ciudad cuyas características sociales, políticas, económicas y geográficas (portuarias) la representan como una ciudad global desde antes de la acuñación del término y de la propia constitución de Uruguay como nación. Pero también a más de 25 años de institucionalidad de la acción del gobierno de la Intendencia que la ubican como una ciudad abierta, democrática, de derechos, inclusiva y con altos índices de participación ciudadana en las acciones de gobierno y un referente para América Latina y otras ciudades del mundo por su liderazgo en procesos de integración regional.



La internacionalización de una ciudad debe concebirse como un proceso que se construye internamente a partir de cómo se define y cuáles son sus características que la hacen auténtica, única, diferente, irremplazable, y por tanto, original.

Acerca de las ciudades globales

El mundo actual es un mundo de ciudades y la tendencia de futuro es al aumento de la urbanización. Las ciudades son los nuevos motores de la economía global y al mismo tiempo cobran cada vez más protagonismo ante los retos del cambio climático y lucha contra la desigualdad y la pobreza.

En este escenario, las ciudades globales son centros neurálgicos del mundo en urbanización y jugadores cada vez más influyentes en el escenario internacional. Dotadas de ventajas competitivas relevantes, tienen el potencial de promover sus intereses locales en el mundo y actuar para mejorarlos; ocupan grandes extensiones territoriales que están densamente pobladas (conurbación); poseen importancia turística y son sede usual de eventos internacionales de renombre; están conectadas mediante un aeropuerto a las principales rutas comerciales aéreas del mundo; cuentan con complejos sistemas internos de transporte terrestre masivo; poseen una infraestructura de telecomunicaciones avanzada, así como un medio cultural vasto, complejo y único, que les da personalidad propia; participan activamente en el flujo económico mundial y constituyen ejes financieros en sus respectivas regiones; poseen índices

de inmigración positivos (dentro y fuera del país) y suelen albergar ciudadanos de muy diferentes culturas y proveniencias¹.

Londres, Nueva York, Helsinki, Zúrich, Estocolmo, París, Copenhague, Frankfurt, Melbourne, Tokio y Singapur son consideradas como las ciudades globales más importantes del planeta por su capacidad de atraer capital, inversiones y talento internacional². Juegan un rol activo en el escenario mundial aplicando la “receta de las Cuatro C: Conectadas, Competitivas, Cosmopolitas y Creativas”.

Sin embargo, en los últimos años ciudades con un tamaño más humano, integradoras y abiertas, conectadas con el mundo, capaces de ofrecer una alta calidad de vida a sus vecinos y que cuentan con centros económicos especializados, apuntan a convertirse en nuevos referentes de ciudades globales, no tanto desde una lógica de competencia con otras ciudades, sino desde una lógica de solidaridad y cooperación, intentando encontrar un equilibrio entre aspectos de competitividad económica, cohesión social y sostenibilidad ambiental y cultural como pueden ser Ámsterdam, Barcelona y Medellín.

Los participantes del proceso hacen referencia a una combinación de atributos de la ciudad, que le dan las fortalezas y ventajas comparativas, al momento de proyectarse a la región y al mundo:

12 atributos que hacen de Montevideo una ciudad global

01. Ciudad con la mejor calidad de vida de América Latina por factores que van desde el acceso al transporte y los niveles de congestión del tráfico, a la disponibilidad de viviendas, escuelas internacionales o la seguridad, pasando por la escena cultural de la ciudad³ que la ubican como destino para empresas.

02. Territorio multiétnico y multicultural desde su origen gracias a los procesos de inmigración que han hecho que converjan y convivan una gran cantidad de culturas diferentes en el territorio.

03. Ciudad con una larga historia de vínculos internacionales líder en procesos de integración regional y en diferentes redes de gobiernos locales.

04. Hub internacional por el número de organismos internacionales (24) que tienen su sede en ella y que le ha valido la denominación de “la Bruselas de América”.

05. Montevideo como ciudad inteligente, se posiciona como la tercera de América Latina por su progreso en 9 dimensiones: economía, capital humano, cohesión social, medio ambiente, gobernanza, planificación urbana, proyección internacional, tecnología, movilidad y transporte⁴.

06. Montevideo como ciudad a escala humana, que la viven sus habitantes en su permanente cotidianidad y les da sentido de pertenencia e identidad. Una ciudad comprometida con la protección de los derechos humanos y con el derecho a la ciudad.

07. Montevideo como ciudad inclusiva, una ciudad que respeta los derechos humanos fundamentales aceptando las diferencias como parte de los valores comunitarios.

08. Montevideo como ciudad verde con un árbol por cada tres habitantes y líder a nivel global en reducción de emisiones de carbono.

09. Metrópolis cultural multifacética, reconocida en dos ocasiones como “Capital Iberoamericana de la Cultura”, cuenta con una amplia gama de activos culturales y actividades agrupadas en un espacio urbano compacto que van desde la música hasta la poesía.

10. Referente arquitectónico que ha conseguido la calificación de “la joya escondida de Sudamérica”.

11. Referente deportivo en todo el globo gracias a una larga tradición relacionada con el fútbol.

12. Montevideo como ciudad puerto, nodo crucial para el comercio y el turismo de la región. Cuenta con el mejor puerto natural del Cono Sur, es la puerta de entrada a Uruguay y al Atlántico Sur. De frente al mar, abierta al mundo y posicionada en sexto lugar mundial en cuanto al indicador satisfacción del viajero 2019⁵.

¹ (Uriarte, 2020) Ciudad Global

² (Gastal & Osminschi, 2017) Rankings y posibilidades para el turismo. La investigación analiza 12 rankings internacionales elaborados entre 2012-2015, con abordajes diferenciados para la clasificación de las ciudades como globales

¹ De acuerdo con el índice anual de la consultora internacional Mercer, la ciudad ocupa el puesto 78 entre 400 ciudades del mundo.


² Indices Cities in Motion

³ (WTCF, 2019) World Tourism Cities Development Report 2019

Los participantes de DIÁLOGOS PARA UN MONTEVIDEO GLOBAL coinciden en que la visibilidad que la ciudad tenga en el ámbito global depende, en gran medida, de la construcción de una narrativa más efectiva para la ciudad. Montevideo debe promover más sus atributos distintivos, abordar sus desafíos urbanos y realizar mayores esfuerzos para la construcción de su perfil internacional.

3.2.2. La acción internacional: una oportunidad para construir el Montevideo que queremos

Es un hecho que las ciudades que invierten en sus activos locales, están mejor posicionadas para aprovechar los mercados mundiales, y que aquellas que prosperan globalmente cuentan con recursos adicionales para mejorar las instituciones y la prestación de servicios fundamentales para todos. Por su parte, las ciudades que abandonan su posicionamiento mundial serán territorios con mayores dificultades para garantizar mejores condiciones de vida a sus residentes.

 **En el mundo actual la internacionalización de la ciudad más que una decisión es una obligación. Montevideo es permeable a la realidad internacional, pero también puede influir en dar respuesta a los desafíos globales que tiene impacto en lo local.**

DIÁLOGOS PARA UN MONTEVIDEO GLOBAL pone de manifiesto que la calidad de vida de su población descansa, en parte, en el lugar que tome la ciudad con respecto a la “aldea global” en que se ha convertido el planeta. Así, la acción internacional de la ciudad debe ser una herramienta de movilización que le permita actuar de manera consistente en la promoción de una sociedad sustentable, solidaria, inclusiva y resiliente. Si la acción internacional no contribuye a impulsar este modelo, el esfuerzo será incompleto. En este sentido, la unidad de acción de las diferentes áreas será clave, mientras que acciones autárquicas o descoordinadas resultaran inefectivas y hasta contraproducentes.

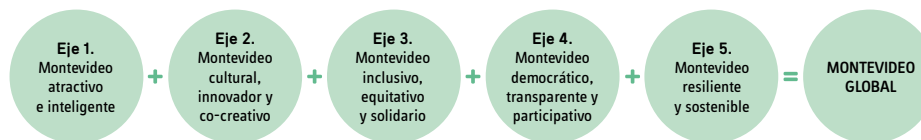
El ejercicio permitió identificar algunos criterios de orientación de la acción internacional de la ciudad:

Criterios de orientación

- Consolidar la presencia e influencia de Montevideo como capital en un entorno metropolitano proyectado a la región y al mundo.
- Incrementar el atractivo territorial de la ciudad como importante destino del turismo, la cultura, los negocios y para residir.
- Posicionar a Montevideo como un referente de sostenibilidad urbana e innovación a través de intercambios de buenas prácticas y proyectos concretos
- Afianzar la vocación hospitalaria, solidaria e inclusiva de la ciudad.
- Corresponsabilidad con las soluciones a los problemas globales que tienen repercusión en su territorio, y comprometida con las soluciones globales y el desarrollo humano inclusivo, resiliente y sustentable.

3.2.3. Temas y áreas de oportunidad para la internacionalización de Montevideo

Para los participantes de DIÁLOGOS PARA UN MONTEVIDEO GLOBAL la internacionalización es un “concepto paraguas” que tiene que ver con diferentes temáticas que se nutren y complementan entre sí. La internacionalización debe servir para generar más oportunidades, nuevos desafíos y fortalecer lo que se ha construido desde las claves de la política pública. Por tanto, la estrategia internacional de la ciudad debería enfocarse al menos en los siguientes ejes temáticos:



Eje 1.
Montevideo
atractivo
e inteligente

En este eje se coincide en la necesidad de diversificar las estrategias para visibilizar y proyectar la ciudad en el extranjero dotando al territorio de una identidad, una imagen, un modelo o una marca que la haga reconocible internacionalmente, y que a su vez, beneficie a sus habitantes.

Dentro del abanico de posibilidades que la ciudad tiene para su acción internacional a través de la atractividad territorial, DIÁLOGOS PARA UN MONTEVIDEO GLOBAL reconoce los siguientes temas:

Cuadro N° 6. Estrategias para visibilizar y proyectar a Montevideo en el extranjero

Territorio atractivo para los negocios, el comercio y la inversión	La tradición de respeto a las normas jurídicas brindando seguridad a la inversión y calidad de vida para quienes se radican en el territorio, son un factor relevante cuando hablamos de una ciudad atractiva para la inversión extranjera. Por su característica de ciudad puerto, de ingreso y egreso al “hinterland del Cono Sur” debido a su ubicación estratégica. Régimenes jurídicos especiales que impulsan el comercio los negocios y la inversión en la ciudad como políticas consolidadas.
Montevideo destino turístico	La ciudad viene preparándose para ser un destino turístico importante en la región. Anualmente Montevideo recibe más de un millón de turistas convirtiéndose en el principal destino para los visitantes que llegan a Uruguay. En los últimos años se ha experimentado un crecimiento sostenido del turismo de reuniones y corporativo y se avanza en políticas de fomento al turismo accesible. Se promueven los segmentos de short breaks/touring, cultural, idiomático, cruceros y senior/nostálgico. La ciudad cuenta con una nueva estrategia de turismo con horizonte 2022, cuyo objetivo es brindar soluciones inteligentes para mejorar la gestión turística (pública) y contribuir a mejorar la experiencia de los visitantes y los montevideanos.
Territorio inteligente	Montevideo es parte de un proceso emprendido hace más de 10 años a nivel país para mejorar el grado de digitalización, conectividad y penetración de internet, desarrollar una industria de tecnología de información y comunicación (TIC) y fomentar un ecosistema innovador a través de la participación conjunta de empresas privadas, instituciones públicas y academia. El ranking del Índice Cities in Motion 2019, ubica a Montevideo como la tercera ciudad “más inteligente” de la región, después de Santiago de Chile y Buenos Aires. Su proyección como ciudad inteligente busca mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos con un enfoque inclusivo y sustentable, utilizando soluciones innovadoras para incentivar la participación, promover el desarrollo de servicios públicos, así como la movilidad, la competitividad, el empleo, la seguridad y el cuidado con el medio ambiente. Este proceso se ha dado en torno a tres bloques de servicios destinados a la ciudad, la atención y relación con el ciudadano y el soporte a una ciudad inteligente. Esta innovación tiene potencial de hacer amigable a la ciudad en su movilidad, accesibilidad y su esfuerzo por avanzar en ser una ciudad verde y sensible al cambio climático.
Territorio de talento y de conocimiento	La educación es un sector con gran potencial para la internacionalización de Montevideo. La movilidad de estudiantes de grado y posgrado, y de profesores radicados en el país y extranjeros se canaliza a través de distintos programas y plataformas que buscan impulsar y fortalecer el proceso de construcción de espacios académicos internacionales en todas las áreas de conocimiento. La movilidad académica también involucra el intercambio de docentes e investigadores procedentes de Europa, América Latina, América del Norte, Asia y Oceanía.

Fuente: Elaboración propia

Eje 2.
Montevideo
cultural,
innovador y
co-creativo

Uno de los factores que definen una ciudad global son sus activos culturales. Una coincidencia entre los entrevistados es que más allá del factor económico como riqueza de una ciudad, existen muchos otros factores que definen a una ciudad global y uno de ellos es la riqueza cultural de Montevideo.



La cultura es concebida como un pilar del desarrollo sostenible y en los DIÁLOGOS PARA UN MONTEVIDEO GLOBAL fue reconocida como un signo distintivo de la ciudad que deber ser potenciado por y para la acción internacional.

Montevideo se ha caracterizado por la calidad y diversidad de oferta cultural: su música y sus festivales (Montevideo Rock, Montevideo Tango, Montevideo Tropical, Montevideo Hip Hop); sus museos, teatros y centros culturales; su desarrollo arquitectónico donde se pueden apreciar ejemplos únicos de estilos art nouveau y art déco que difícilmente se ven en otras partes del mundo; tradicionales festivales de cine y diversas exposiciones de arte; su carnaval, tango, candombe², milonga y murga y, en el desarrollo de espacios como esquinas de la cultura, consiguiendo, en dos oportunidades, el reconocimiento por parte de uccí como “Capital Iberoamericana de la Cultura”.

La internacionalización de la ciudad a través de la cultura deberá atraer consumidores culturales y promover la movilidad artística. Se recomienda fortalecer este sector a partir de una mayor vinculación con el área internacional, una mayor inversión y un reconocimiento y aprovechamiento de lo que ya sucede en el ámbito de las diferentes manifestaciones artísticas de arte en la ciudad.

La apuesta no solo debe ser convertir a la ciudad en un centro de referencia en materia cultural de América del Sur, sino también fomentar una cultura de proximidad que haga efectivo el derecho de la población local a su disfrute, contribuya a combatir las desigualdades en su acceso y producción y la inclusión de personas con diferentes capacidades, de diversas generaciones, así como en la integración de población migrante.

² Declarado por la UNESCO como Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad en 2009

Territorio de deporte

Si bien el deporte no se identifica, usualmente, como parte del sector cultural, su impacto en la internacionalización de la ciudad tiene un carácter similar. El deporte es un facilitador del desarrollo sostenible de los territorios.

Por el número de menciones simbólicas entre los participantes de DIÁLOGOS PARA UN MONTEVIDEO GLOBAL, el fútbol, ocupa un papel central para los montevideanos por vincularse a los espacios de convivencia, esparcimiento e inclusión social, además de su valor deportivo. La riqueza del fútbol desde el punto de vista de su cercanía con el ciudadano es un intangible atractivo y un elemento que puede coadyuvar a posicionar a Montevideo.

Con frecuencia las ciudades son referente del club de fútbol que los representa. En este caso

Montevideo destaca por sus estadios: el Estadio Centenario, declarado por la FIFA en 1983 como Monumento Histórico del Fútbol Mundial; el Estadio Gran Parque Central, el más antiguo de América (1900) y el decimoquinto a nivel mundial; y el Estadio Campeón del Siglo, inaugurado en 2016, cuyo nombre proviene por la distinción otorgada por la Federación Internacional de Historia y Estadística del Fútbol como el mejor club de Sudamérica del siglo XX.

Asimismo, Montevideo se distingue por su cultura física respecto a la cual puede ser posicionada a nivel internacional; por ejemplo, con sus políticas internacionales. Un ejemplo son sus políticas que han incentivado espacios de convivencia en la ciudad para la educación física, el deporte y la recreación.

Industrias creativas

Montevideo es reconocido por su trayectoria en la promoción de industrias del sector audiovisual (Locaciones Montevideanas, Socio Audiovisual y Fondo Montevideo Filma). En los últimos años, el sector del diseño³ se ha posicionado como un sector muy competitivo y en crecimiento.

³ Este sector incluye: el diseño textil, el diseño gráfico, el diseño de mobiliario o industrial, el diseño de paisajismo, el diseño de interiores, el diseño web/media, entre otros

Por su parte, el subsector de las TIC presenta un potencial importante al momento de establecer una estrategia de internacionalización de la ciudad. Gracias al desarrollo temprano de la industria, Uruguay se ha logrado posicionar en el mundo como un país con muy buena formación TIC. Es importante potenciar un polo multidisciplinario de industrias creativas que incluya nuevos sectores: diseño de videojuegos, desarrollo de contenidos y aplicaciones digitales, publicidad e inteligencia artificial o robótica, entre otros.



Montevideo cuenta con la capacidad para que, mediante la cooperación, la asociación y el trabajo en redes de ciudades, conduzca el diálogo político y la incidencia a nivel global a favor de la escala humana del desarrollo urbano para evitar cualquier tipo de retrocesos en el ejercicio de los derechos humanos y el derecho a la ciudad.

Eje 3.
Montevideo
inclusivo,
equitativo
y solidario

En la ciudad, la creación de políticas públicas orientadas a favorecer un modelo inclusivo, equitativo, solidario, respetuoso de su diversidad y centrado en el ser humano ha tenido un ambiente favorable para que estas sucedan, convirtiéndose, en muchos casos, en referente internacional. Así el avance de los derechos humanos y el derecho a la ciudad se identifican como uno de los ejes de internacionalización de la ciudad.

Montevideo ha sido pionera en trabajar el tema de la equidad. En el año 2002 presentó su *Primer Plan de Igualdad de Oportunidades y Derechos* con el objetivo de impulsar la equidad de género y reducir las desigualdades y discriminaciones entre hombres y mujeres. Hoy, la Intendencia está implementando su Tercer Plan.

En la ciudad se reconoce, respeta y celebra la diversidad. Desde hace más de una década la Intendencia ha apoyado diversas acciones del movimiento social de la diversidad sexual, en especial, la realización de la Marcha por la Diversidad. También ha asumido la construcción, año a año, de la Agenda del Mes de la Diversidad (septiembre) apoyando muchas de las actividades incluidas en ella como el Festival Llámale H o la realización de la Fiesta de la Diversidad, así como la promoción del turismo LGBTI.

De igual forma, la ciudad cuenta con una multiplicidad de espacios públicos reconocidos como lugares privilegiados para el turismo, la integración y la convivencia. Varias

obras reflejan un concepto novedoso en lo que respecta al espacio público visto desde una perspectiva de derechos donde la accesibilidad, la equidad y la solidaridad se destacan como puntos claves⁴.

De igual manera, la experiencia que Montevideo ha desarrollado como ciudad garante de derechos sociales, económicos y culturales de las personas migrantes, así como de políticas de lucha contra el racismo, la discriminación y la xenofobia, dan cuenta de la convicción y el compromiso de basar la acción pública local en el ejercicio de los derechos humanos llevándola a presidir la Coalición LAC.

La vivienda y el empleo también son considerados como temas relevantes de las políticas que como país y ciudad tienen potencial internacional. En el caso de la vivienda, su modelo de construcción basado en la economía solidaria y el cooperativismo es reconocido en todo el mundo. Por su parte, la cultura del trabajo y su valor, así como el movimiento sindical, son un referente de Montevideo y Uruguay. Frente a su patrimonio industrial y la digitalización en el mundo del trabajo, la ciudad regulariza y normatiza las leyes en defensa de los derechos de los trabajadores.

Estos esfuerzos se ven reflejados en el posicionamiento que en 2019 la ciudad obtuvo en el índice PICSA (Prosperity and Inclusion in Cities Seal and Awards Index, por sus siglas en inglés)⁵. El índice ubica a Montevideo en el puesto 76 de 112 ciudades incluidas, liderando las ciudades de América Latina. Le siguen, Buenos Aires (79), Bogotá (86), Lima (88) y Brasilia (97).

⁴ Entre otros emprendimientos destacan: el Parque de la Amistad, el primer parque inclusivo y con accesibilidad universal para todos los públicos de Montevideo que ofrece juegos para estimular la socialización, la imaginación, la inclusión y el aprendizaje; la reciente inauguración de la Plaza de las Pioneras, un espacio público que brinda un homenaje a todas aquellas mujeres que lucharon por los derechos civiles y políticos; y, el Complejo Municipal SACUDE, un ejemplo de participación comunitaria siendo un proyecto co-gestionado y socio comunitario que apuesta por mejorar la convivencia y la calidad de vida de los vecinos y vecinas del barrio Casavalle mediante el acceso democrático a la cultura, el deporte y la salud de sus habitantes

⁵ El índice PICSA (Prosperity and Inclusion in Cities Seal and Awards Index, por sus siglas en inglés) es un índice que valora 3 aspectos para conocer que tan inclusivas son las ciudades: i) prosperidad (incluye PIB per cápita y medidas de calidad de vida empíricas); ii) inclusión social (seguridad personal, acceso a la educación, y acceso a internet) e iii) inclusión espacial (asequibilidad de vivienda, calidad de medioambiente, y acceso a asistencia médica)

Por ello, el reto en la actualidad es seguir siendo una referencia en estos términos, superando sus propias adversidades, desigualdades y contradicciones entre grupos poblacionales y territorios, y avanzando en garantizar los derechos de aquellos que quedan todavía marginados del desarrollo de la ciudad.

Eje 4.
Montevideo
democrático,
transparente y
participativo

La calidad de la democracia y la seguridad jurídica uruguayas son atributos que pueden potenciar un proceso de internacionalización de la ciudad. Acorde al Global Democracy Index de 2019, elaborado por el Economist Intelligence Unit, Uruguay ocupa el primer puesto dentro de los países latinoamericanos considerados con democracia plena⁶.

Estos atributos hacen que Montevideo sea una de las ciudades de América Latina y el Caribe con mejor calidad de vida, convirtiéndola en una ciudad disfrutable para quienes la transitan y para quienes la habitan. De acuerdo con el ranking 2019 que anualmente publica la Consultora Mercer⁷, Montevideo se ubica en el lugar 78 a nivel mundial entre 231 ciudades rankeadas. Completando los cinco primeros lugares de la región, le siguen Buenos Aires, en la posición 91; San Juan de Puerto Rico, en el lugar 92; Santiago de Chile, en el 93; y Ciudad de Panamá, en el lugar 97.

Parte de esta calidad de vida se ha logrado alcanzar por la apuesta que en los últimos 30 años ha realizado la Intendencia para fortalecer y potenciar el relacionamiento con la ciudadanía para que esta colabore en la mejora de la gestión y sea parte de los procesos de decisión. Así, se han desarrollado diferentes mecanismos y espacios de participación en los procesos de toma de decisión como la plataforma Montevideo Decide, el presupuesto participativo y el Laboratorio de Innovación Ciudadana. Estas han permitido dar respuesta a las propuestas y necesidades de la

⁶ Salvo contadas excepciones (la más importante entre 1973 y 1985) el sistema democrático se ha mantenido de forma estable en el país

⁷ Para elaborar el ranking se toman en cuenta numerosas variables (39 factores agregados en 10 categorías) como: servicios públicos y transporte, disponibilidad de productos de consumo, medio ambiente, ambiente político y social, salud, escuelas, disponibilidad de viviendas y la escena cultural del país, recreación, etc. El ranking se elabora para asesorar a las empresas y organizaciones multinacionales en lo referente a las compensaciones a abonar a sus empleados cuando son trasladados a países extranjeros

ciudadanía, potenciar la transparencia y el compromiso con la ciudad, convirtiéndose en una herramienta de transformación del territorio y en piedra angular del modelo de gestión del gobierno local que pueden ser susceptibles de réplica en otros contextos.



La diversidad de temas identificados requiere de una política internacional construida con la participación de los diversos sectores de la ciudad y de carácter integral que permita ser transversal a cada una de las áreas y objetivos de la gestión pública de la Intendencia y de otros actores de la ciudad.

Eje 5.
Montevideo
resiliente
y sostenible

La acción internacional de la ciudad debe abordar la sostenibilidad ambiental, es decir, aquellas cuestiones que guardan relación con la gestión de los recursos naturales del territorio, así como de los efectos de la vida en la ciudad, como la contaminación ambiental, acústica, lumínica o la gestión de residuos. Asociado a todo ello también está el asunto de la movilidad, el cual no solo tiene

efectos en los desplazamientos asociados a la actividad productiva o de ocio de una ciudad sino en la generación de residuos contaminantes.

El ambiente, los recursos naturales y culturales del departamento, constituyen parte esencial del patrimonio de Montevideo y cumplen una función social, por lo que es de interés departamental su defensa, conservación y mejoramiento. En ese sentido, Montevideo posee una política ambiental proactiva que intenta articular y compatibilizar las exigencias y necesidades del desarrollo económico y social con la sostenibilidad del medio ambiente y el uso responsable de los recursos naturales⁸.

La evaluación y vigilancia ambiental mediante el monitoreo constante de la calidad de agua, aire, suelo y flujos industriales, la integración de sus ecosistemas naturales dentro del Sistema Nacional de Áreas Protegidas, en suma con un sistema de recolección de residuos que funciona las 24hs los 365 días del año, evidencian el trabajo constante de Montevideo para la preservación del ambiente.

⁸ Montevideo fue la primera ciudad de América del Sur que contó con una red de saneamiento. Actualmente la población saneada asciende a 1.130.000 personas, un 91% de los habitantes del área urbana. El número se traduce al 93% de las viviendas de la zona urbana saneadas

En cuanto a cambio climático y variabilidad, desde el año 2010 Montevideo integra el Grupo Interdisciplinario de Trabajo en Cambio Climático. En este espacio se articula información y propuestas para implementar acciones de mitigación y adaptación en respuesta al cambio y variabilidad climática en el departamento. El grupo coordina con las intendencias del área metropolitana y el Sistema Nacional de Respuesta al Cambio Climático, así como con otras instituciones.

Estos esfuerzos entre otros, le permiten a Montevideo ser reconocida a nivel regional y global como una ciudad comprometida con la sostenibilidad ambiental, la resiliencia y la calidad de vida de sus habitantes. En el reporte anual 2019 Cities in Motion Index⁹, elaborado por IESE Business School de la Universidad de Navarra, Montevideo ocupó el cuarto lugar a nivel mundial respecto a la variable medioambiente.

A su vez, el concepto de movilidad se relaciona fuertemente con este objetivo ya que debe ser resiliente por el desafío continuo que significa el desplazamiento de los ciudadanos y sostenible con el medioambiente. Montevideo posee el primer observatorio de Movilidad de Latinoamérica, un espacio que genera información de calidad, con una difusión abierta y transparente disponible para cualquier persona.

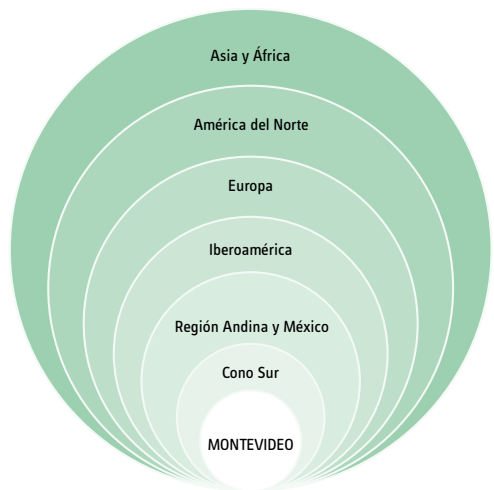
3.2.4. Regiones para la internacionalización de Montevideo

Como se ha mencionado a lo largo del capítulo, Montevideo cuenta con una serie de oportunidades y capacidades para su acción internacional que necesita potenciar desde el trabajo colaborativo, bien sea desde las relaciones bilaterales o a través del trabajo en red que realice con aquellas ciudades y regiones con las cuales comparte un espacio metropolitano, un espacio regional, una escala y desafíos a nivel mundial.



Montevideo debería responder a la globalidad no emulándose y replicando prácticas que desarraigan, segregan o excluyen, sino acercándose a ciudades que han resuelto problemas como los ambientales, que ponen a las personas en el centro de sus políticas, así como a los derechos humanos y el derecho a la ciudad.

⁹ (IESE, 2019) Cities in Motion



La ciudad tiene una larga historia de vínculos internacionales realizados a través del contacto con poblaciones de los cinco continentes. Durante los diálogos se reafirmó la necesidad de recuperar la vocación y el liderazgo regional, no solo por ser una puerta de entrada a Uruguay, sino también a toda América del Sur.

Fue constante la mención de ciudades en el continente, principalmente del Cono Sur, para fortalecer vínculos y trabajar en conjunto para temas de interconexión turística y servicios culturales.

Se piensa también en Iberoamérica como un espacio por naturaleza cultural e histórica afín y con la cual habrá que fortalecer sus lazos.

Con el hemisferio norte del continente, se ha esbozado Estados Unidos, principalmente por su papel económico y Canadá por ser un país con el cual se puede compartir una visión de derechos y políticas de protección social similares. Con México, hay una cercanía, un trabajo colaborativo, basado en la solidaridad de ese país, un buen número de montevideanos y uruguayos se exilió allí durante la dictadura.

Área Metropolitana

Un planteamiento recurrente entre los participantes es que un desafío para la acción internacional de la ciudad descansa en la dimensión de Montevideo como una ciudad-región cuyo día a día se nutre, se complementa y se fortalece en el marco del área metropolitana que conforma con los departamentos de Canelones y San José.

Como territorio metropolitano, se suman fortalezas para un Montevideo global desde la creación de un entramado institucional que contribuya a la complementación de productos y servicios como la carne y el vino, la cultura, el turismo y el fútbol.

Sin embargo, ello requiere de esfuerzos. Constitucionalmente no se facilita una visión metropolitana, por lo que además de un tema jurídico es también un tema político que precisa de la voluntad de los gobiernos locales involucrados para cooperar y coordinarse de manera eficaz, así como de la transferencia de competencias y recursos del gobierno nacional.

Se reconoce la necesidad de ampliar horizontes hacia África y Asia, predominantemente con China localizada en este último continente. Aunque estén lejos es necesario avanzar hacia esos territorios, con los cuales es posible difundir la cultura, por ejemplo.

Se sugiere la focalización de las regiones por círculos concéntricos, desde lo que ya se tiene hacia donde se buscaría ampliarse, a fin de ser realistas respecto a las posibilidades de relacionamiento. Se debe avanzar en un mapeo que permita identificar y priorizar las relaciones en función de estrategias de vinculación a corto, mediano y largo plazo.

3.3. Recomendaciones para una política pública de acción internacional de Montevideo

DIÁLOGOS PARA UN MONTEVIDEO GLOBAL aporta una serie de recomendaciones que permiten afianzar la acción internacional como parte de la agenda pública de la ciudad y que esta se consolide como una herramienta al servicio de la sociedad montevideana. Las recomendaciones se orientan hacia dos dimensiones: una interna, relativa al fortalecimiento institucional de la Intendencia como el responsable de orientar el proceso; y una estratégico-relacional, asociada con la participación e interacción de los actores del territorio en el mismo.

3.3.1. Recomendaciones para el fortalecimiento institucional de la Intendencia de Montevideo

La política de internacionalización de Montevideo atañe a gran parte de la administración pública local al ser entendida como una estrategia de gobierno que implica:

- la promoción de la ciudad desde un relato común;
- una herramienta para fortalecer, difundir, compartir y aprender de aquellas buenas prácticas de gobierno en distintas materias;
- un instrumento para fortalecer la actividad comercial, turística, cultural, educativa, científica, de innovación, desarrollo tecnológico y deportiva que a nivel internacional otros actores de la ciudad llevan a cabo;
- la capitalización de datos de buenas prácticas internacionales, de donde tomar ideas, acciones y resultados aplicables a la gestión como proveedor de servicios al ciudadano; y,
- una herramienta de diálogo político y de incidencia que impulsa Montevideo a nivel global y regional para promover desde ahí una visión de la ciudad y del desarrollo urbano inclusivo, seguro, resiliente, inteligente y sostenible.

En cuanto a la estrategia de gobierno, la coordinación de esta por la Dirección de Relaciones Internacionales y Cooperación, deberá ser fortalecida y potenciada a partir de:

1 Mejorar los espacios de diálogo y **coordinación al interior de la Intendencia** como mecanismo de articulación, colaboración y complementariedad de los Departamentos y Divisiones para su vinculación con el exterior.

2 Establecer herramientas para la gestión **de conocimiento** que permitan acompañar, analizar, reflexionar, rendir cuentas y aprender sobre los procesos y los resultados.

3 Definir y dar a conocer un catálogo **de experiencias** de gestión local para compartirlas con otras ciudades.

4 Promover el reconocimiento de las **buenas prácticas** de la ciudad a través de la participación en convocatorias de premios internacionales.

5 Comunicar, transparentar y visibilizar **la acción internacional** que se realiza desde el gobierno de la ciudad. Comunicar sus resultados e impactos en la mejora de condiciones de vida de la población.

6 Sensibilizar y capacitar a las diversas **áreas de la Intendencia** sobre la acción internacional para que sea un valor y un objetivo de acción reconocido y compartido, como proceso que corresponde y se da por la acción de todos los funcionarios.

7 Avanzar hacia instrumentos de medición **cualitativa**, más que cuantitativa, de la acción internacional.

8 Dotar de instrumentos financieros **adecuados** para el trabajo internacional y de cooperación que realiza la Intendencia.

9 Flexibilizar los criterios de administración **financiera** para fondos y proyectos internacionales.

10 Diseñar, comunicar e implementar **un Plan Estratégico de Acción Internacional** que alimente y se retroalimente del trabajo que las diferentes áreas realizan a nivel internacional.



Las relaciones internacionales de la ciudad se convierten así en un proceso social, histórico y político que en el contexto actual requiere del fortalecimiento de capacidades, profesionalización, coordinación, participación, recursos e infraestructura, entre otros, para ser aprovechadas.

3.3.2. Recomendaciones para la dimensión estratégico-relacional de la acción internacional de Montevideo

En el marco de este proceso, se reforzó la importancia y necesidad de hacer de la internacionalización de la ciudad un proceso plural y participativo, que aproveche la amplia gama de relaciones y actividades de la ciudad y que coordine los diferentes esfuerzos para servir a la ciudad en su conjunto, bajo el liderazgo de la Intendencia de Montevideo:

Al respecto, las recomendaciones giran entorno a:

1. Establecer DIÁLOGOS PARA UN MONTEVIDEO GLOBAL como un espacio periódico de diálogo gobierno local-sociedad en temas internacionales, que permita identificar actores, compartir información estratégica, establecer prioridades de acción, desarrollar objetivos comunes y complementarios, coordinar acciones y armonizar esfuerzos desde múltiples frentes.

2. Impulsar asociaciones público-privadas con actores de la ciudad en iniciativas con potencial internacional, como por ejemplo lanzar un nodo tecnológico, de educación, de cultura, lo cual requiere de programas que las empresas, las universidades y el gobierno pueden impulsar conjuntamente.

3. Mejorar la interacción con los legisladores locales sobre la importancia y pertinencia de la acción internacional de la ciudad.

4. Fomentar una red de montevideanos que viven en el exterior como agentes de promoción de la ciudad, utilizando cuando sea posible, los Consejos Consultivos de Uruguayos en el Exterior.

5. Avanzar en la construcción de una narrativa internacional más efectiva, en la identificación de los "valores identitarios" sobre lo que significa Montevideo Global, que sienta las bases para la construcción de la marca ciudad de manera participativa y coordinada con diversos actores.

6. Avanzar en un programa de educación para una ciudadanía global, más allá de compartir con la ciudadanía y la población las acciones y resultados de la internacionalización de la ciudad, se deben generar procesos que fomenten conocimientos y análisis críticos entorno a los principales problemas contemporáneos desde una perspectiva global-local.

7. Promover la cultura, la creatividad y la excelencia artística de Montevideo en el escenario internacional, así como destino turístico global.

8. Potenciar el posicionamiento de Montevideo como ciudad inteligente es clave al tratarse de uno de los valores de una ciudad global.

9. Identificar temas que se complementen y posicionen a Montevideo y al país, correlacionando actividades productivas, sociales y culturales como atractivo internacional: Montevideo capital Iberoamericana de la cultura, Montevideo capital del Mercosur, Montevideo capital del Diseño, etc.

10. Influir y capitalizar políticas e instrumentos de gobierno nacional que favorezcan la internacionalización de la ciudad. Se reconoce que, por las dimensiones de la ciudad, para alcanzar un mayor impacto, este posicionamiento se debe capitalizar a través de los instrumentos que tiene el gobierno nacional, para lo cual es indispensable trabajar coordinadamente sin perder su identidad ni su visión de desarrollo.

7 Actores para la acción internacional de Montevideo

Sindicatos

Los sindicatos uruguayos son actores con vínculos importantes a nivel internacional. El prestigio y fortaleza del sindicalismo uruguayo los ha convertido en un actor de referencia a nivel mundial. Son actores que establecen vínculos permanentes con sus pares en otros países y no están articulados a la acción internacional de la ciudad de Montevideo, si bien sí lo han estado con los recientes gobiernos nacionales.

Por tanto, son un actor con el cual el gobierno de la Intendencia puede articularse con distintos colectivos u otros sindicatos en ciudades o regiones con las que se tiene un intercambio comercial, de servicios, o de inversión a nivel industrial.

Sector cultural

En la última década la cultura ha ocupado un lugar destacado dentro de la agenda política de la ciudad. Junto a los tradicionales sectores artísticos (teatro, danza, artes plásticas y visuales, letras), las industrias creativas, el diseño y la arquitectura se posicionan hoy como referentes locales con redes de contacto que contribuyen a mejorar la inserción internacional de la ciudad.

Universidades y Comunidad Académica

Las Universidades generan flujos de comunicación con sus pares internacionales a través de diferentes tipos de acciones que a su esencia concierne: intercambios estudiantiles y de profesores, investigaciones conjuntas, actividades académicas como seminarios, conferencias, talleres, etc.

Asimismo, la comunidad académica participa en el gobierno local aportando debates, análisis y críticas respecto a las acciones internacionales tomadas por el gobierno local.

Sector Privado y Cámaras de Comercio

El sector privado tiene una importante presencia en Montevideo, principalmente en lo relacionado al comercio exterior, quien genera un constante intercambio global a través de flujos de servicios, capitales y mercancías, lo que invita también a la participación de empresas público-privadas y cámaras de comercio. Los empresarios en industrias como la de tecnologías de la información, son un buen aliado para la internacionalización de la ciudad debido a que están en constante relación con sus pares en los países de la región y de Sudamérica en general. Hay un nivel de inversión importante de las empresas uruguayas desarrolladoras de software en otras ciudades del subcontinente,

además a nivel de ventas sus clientes están fuera del país.

Se requiere una agenda conjunta entre el sector público y el sector privado que permita mostrar lo que las empresas montevideanas están haciendo tanto para el mercado interno como hacia fuera, así como identificar conjuntamente oportunidades en otras ciudades.

Organizaciones No Gubernamentales (ONG's)

Las ONG's agrupan una multiplicidad de sectores y objetivos, sin embargo, guardan la característica común de tener un origen social, comunitario y ciudadano. De esta manera, forman parte del entramado de la red de organizaciones del territorio, quienes a su vez integran redes internacionales de ciudades.

Salvo contadas excepciones y pese a su participación dentro del territorio, no existe un vínculo profundo entre las ONG's y la agenda internacional del gobierno local, por lo que es de suma importancia generar espacios de diálogos entre estas partes.

Los montevideanos en el exterior

Los montevideanos en el exterior pueden ser de gran ayuda para el desarrollo de la promoción de la ciudad de Montevideo en el mundo.

Por ejemplo, son productores de cultura permanente, tienen contacto con diversas instituciones, asociaciones, colectivos y empresas en el extranjero, lo cual les permite impulsar acciones que promueven la ciudad y al país de diversas formas (cultura, arte, cine, literatura o gastronomía, entre otras).

Además, son capaces de establecer vínculos con instituciones extranjeras y montevideanas como la participación en redes o proyectos de investigación conjunta entre las universidades del país y universidades en el extranjero, o desarrollar proyectos culturales de carácter binacional.

Otros niveles de Gobierno

Dado el peso de este actor, y en vinculación con lo anterior, se debe reforzar la coordinación de políticas y promoción de iniciativas de acción exterior de los gobiernos locales a fin de mantener una coordinación efectiva y más productiva para la ciudad.

3.4 A manera de conclusión

Como resultado de DIÁLOGOS PARA UN MONTEVIDEO GLOBAL, se concluye que desde la construcción y mirada que de ella tienen sus habitantes, Montevideo es una ciudad global devenida de una historia y un presente cuyas características la sitúan como tal. Tiene frente sí una serie de áreas de oportunidad a partir de sus fortalezas, áreas distintivas de actuación y ejes muy puntuales de acción en diversos sectores y temas prioritarios. Sin embargo, lo cierto es que esta enfrenta una serie de retos tanto para aprovechar sus fortalezas y atributos como para atender parte de sus desafíos a escala regional e internacional y a nivel interno.

Desde la Intendencia se han realizado un notable esfuerzo de posicionamiento internacional que debe seguir avanzando de manera activa y coordinada con otros actores del territorio para que sus capacidades internas sigan siendo reconocidas externamente, así como para que producto de sus acciones internacionales, se contribuya al desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes.

El ejercicio revela que existe una necesidad de diversificar las estrategias para visibilizar y proyectar la ciudad en el extranjero dotando al territorio de una identidad, una imagen, un modelo y una marca que la haga reconocible internacionalmente, y que a su vez, beneficie a sus habitantes.

Internacionalizar implica preparar la ciudad. La política de acción internacional de la ciudad no pasa solo por las acciones internacionales, sino que es necesario trabajar en la calidad de los servicios públicos, en la generación o mejora de aquella infraestructura que facilite la conectividad de la ciudad, física y virtualmente, así como mejorar el espacio público y el desarrollo de la influencia arquitectónica de la ciudad.

Hacer de Montevideo una ciudad internacional requiere crear un ambiente propicio para desarrollar temas que se complementen y posicionen tanto a Montevideo como a Uruguay en su conjunto. Será necesario correlacionar actividades productivas, sociales y culturales como atractivo internacional pudiendo implicar recursos institucionales, normativos, de co-creación, colaboración, físicos y económicos.

Anexo N° 1. Participación de Montevideo en Mercociudades

1995-2003

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Ciudad	Asunción (Paraguay)	Porto Alegre (Brasil)	Córdoba (Argentina)	Montevideo (Uruguay)	Belo horizonte (Brasil)	Rosario (Argentina)	Valparaso (Chile)	Asunción (Paraguay)	Montevideo (Uruguay)
Cumbre	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX
Unidad temática, grupo o comisión de trabajo coordinada o subcoordinada por Montevideo	Coordinación de Planeamiento Urbano Ambiental y Desarrollo Social, Educación y Salud	Coordinación de Desarrollo Social y Subcoordinación de Cooperación Internacional	Coordinación de Desarrollo Social	Coordinación de Desarrollo Social	Coordinación de Desarrollo Social y Género y Municipio	Coordinación de Género y Municipio	Subcoordinación de Género y Municipio		Coordinación de la Unidad Temática de Género, Municipio, Subcoordinación de las Unidades Temáticas de Cultura y de Desarrollo Económico y Local
Montevideo sede de la STPM						Se crea la STPM	STPM	STPM	STPM
Cargo en órganos de dirección		Consejo	Consejo/Comisión Directiva	Consejo/Secretaría Ejecutiva	Consejo/Comisión directiva	Consejo	Consejo	Consejo/Comisión directiva	Secretaría Ejecutiva

2004-2013

	2004	2005	2006	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Ciudad	Buenos Aires (Argentina)	Santo André (Brasil)	Morón (Argentina)	Canelones (Uruguay)	Rosario (Argentina)	Belo Horizonte (Brasil)	Montevideo (Uruguay)	Quilmes (Argentina)	Porto Alegre (Brasil)
Cumbre	X	XI	XII	XIII	XIV	XV	XVI	XVII	XVIII
Unidad temática, grupo o comisión de trabajo coordinada o subcoordinada por Montevideo	Coordinación de Cooperación Internacional y Medio Ambiente	Coordinación de Ambiente y Desarrollo Sustentable. Subcoordinación de Turismo	Coordinación de Juventud	Coordinación de las Unidades Temáticas de Turismo y la Comisión de Deportes. Subcoordinación de las Unidades Temáticas de Desarrollo Urbano y Seguridad Ciudadana	Coordinación de las Unidades Temáticas de Turismo, Desarrollo Social y Comisión de Deportes. Subcoordinación de la Unidad Temática de Cultura.	Siendo STPM y como parte de la Comisión Directiva coordinó la Unidad Temática de Cooperación Internacional. Subcoordinación de la Unidad Temática de Desarrollo Económico Local.	Subcoordinación de la Unidades Temáticas de Desarrollo Económico Local, de Desarrollo Social, Juventud. Y como parte de la Comisión Directiva, coordinación del Grupo de Trabajo de Cooperación Descentralizada.	Coordinación del Grupo de Trabajo sobre Discapacidad. Por ser STPM y junto a la Comisión Directiva coordina la Unidad Temática de Cooperación Internacional. Subcoordinación de la Unidad Temática de Desarrollo Social y del Grupo de Trabajo en Cultura del Deporte y de la Unidad Temática de Desarrollo Económico	Coordinación del Grupo de Discapacidad e Inclusión. Por ser STPM y junto a la Comisión Directiva coordina la Unidad Temática de Cooperación Internacional. Subcoordinación de la Unidad Temática de Autonomía, Gestión y Participación
Montevideo sede de la STPM	STPM	STPM	STPM	STPM	STPM	STPM	STPM	STPM	STPM
Cargo en órganos de dirección	Consejo/Comisión directiva	Consejo	Consejo	Consejo	Consejo	Consejo/Comisión directiva	Secretaría Ejecutiva	Consejo/Comisión directiva	Consejo

Anexo N° 1. Participación de Montevideo en Mercociudades

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ciudad	Rosario (Argentina)	São Paulo (Brasil)	Santa Fe (Argentina)	Córdoba (Argentina)	La Paz, Bolivia	Asunción (Paraguay)	Tandil
Cumbre	XIX	XX	XXI	XXII	XXIII	XXIV	XXV
Unidad temática, grupo o comisión de trabajo coordinada o subcoordinada por Montevideo	Por ser STPM y junto a la Comisión Directiva coordina la Unidad Temática de Cooperación Internacional y el Grupo de Comunicación. Subcoordinación de la Unidad Temática de Desarrollo Social y el Grupo de Discapacidad e Inclusión.	Coordinación de la Unidad Temática de Ciencia, Tecnología y Capacitación y la Unidad Temática de Género y Municipio. Por ser STPM y junto a la Comisión Directiva coordina la Unidad Temática de Cooperación Internacional y el Grupo de Comunicación. Subcoordinación de la Comisión de Derechos Humanos y el Grupo de Discapacidad e Inclusión.	Coordinación de la Unidad Temática de Ciencia, Tecnología y Capacitación, y de la Unidad Temática de Género y Municipio, del Grupo de Discapacidad e Inclusión. Por ser STPM coordina junto a la Comisión Directiva del Grupo de Comunicación y de la Unidad Temática de Cooperación Internacional.	Subcoordinación de la Unidad Temática de Ciencia, Tecnología y Capacitación, y de la Comisión de Derechos Humanos. Coordinación del Grupo de Discapacidad e Inclusión. Como STPM coordina Grupo de Comunicación.	Coordinación de la Unidad Temática de Ciencia, Tecnología y Capacitación. Subcoordinación de la Unidad Temática de Desarrollo Social y del Grupo de Trabajo de Discapacida e Inclusión. Coordina junto a la Comisión Directiva, el Grupo de Comunicación.	Subcoordinación del Grupo de Trabajo de Discapacidad e Inclusión. Coordinación de la Comisión de Derechos Humanos y de la Unidad Temática de Ciencia, Tecnología y Capacitación. Como STPM coordina el Grupo de Comunicación.	
Montevideo sede de la STPM	STPM	STPM	STPM	STPM	STPM	STPM	STPM
Cargo en órganos de dirección	Consejo	Vicepresidencia/ Consejo	Vicepresidencia/Consejo	Vicepresidencia / Consejo	Vicepresidencia/Consejo	Vicepresidencia/Consejo	

Anexo N° 2. Montevideo en las redes de ciudades

Montevideo ha conseguido un posicionamiento regional e internacional reconocido por diferentes gobiernos locales gracias al liderazgo de gran parte de las redes que integra. Actualmente forma parte de destacadas redes internacionales y aunque es entre 2015 y 2020 cuando se prioriza el trabajo y la participación de Montevideo en las distintas redes, la inclusión en las mismas empezó en 1982 cuando Montevideo aparece como miembro fundador de **UCCI**. La red fundada en 1982, es una organización internacional de carácter municipal cuyo fin primordial es lograr la definición de un ámbito que constituya un modelo de convivencia pacífica y de desarrollo solidario, así como la consolidación de una conciencia que permita el mejor entendimiento y la cooperación entre los pueblos del ámbito iberoamericano. En 2018 ingresó en el **grupo de trabajo LGBTBI de UCCI**, un espacio que fomenta la promoción de derechos, igualdad y la no discriminación de ninguna persona por razones sexuales en el marco de UCCI y desde 2019 Montevideo ejerce la co-presidencia junto con el alcalde de Madrid. En 1991 se incorpora a la **Asociación de las Televisiones Educativas y Culturales Iberoamericanas (ATEI)** cuyo fin es contribuir al desarrollo de la educación, la ciencia y la cultura iberoamericana a través del contenido televisivo.

En 1995, funda junto a otras ciudades **Mercociudades**, año en el que ingresa en la red. La Red surge en el marco del MERCOSUR con el

fin de ceder un espacio a los gobiernos locales. Su principal objetivo es potenciar la integración regional para crear ciudades inclusivas, integradas y participativas en América Latina. Mercociudades y Montevideo poseen una relación muy estrecha ya que desde el año 2000 la capital uruguaya tiene la STPM y la vicepresidencia desde 2015. Además, tres han sido las veces que se ha celebrado la cumbre de Mercociudades en Montevideo: la primera en 1998, la segunda en 2003 y la última en 2012. Asimismo, Montevideo también participa del **Grupo de Discapacidad e Inclusión de la Red Mercociudades**, un grupo creado en 2012 con el objetivo de fomentar el pleno derecho de las personas con discapacidad.

En 1998 la Intendencia de Montevideo se declaró miembro de la **Red de Ciudades Educadoras**, un movimiento global que aboga y promueve la educación en las ciudades. En 1999 se integra a **CIDEU** una red que impulsa el pensamiento estratégico y urbano de las ciudades iberoamericanas.

En 2004, Montevideo representó a Mercociudades en la creación de **CGLU**, la mayor organización de gobiernos locales que existe, cuyo fin es alzar la voz de los gobiernos locales y regionales. Desde entonces Montevideo actúa como el representante de Mercociudades ante CGLU, actividad gracias a la cual en 2019 fue declarado miembro pleno.

En 2005, nace el **ODC** con el objetivo de dar respuesta a la necesidad de recopilar, sistematizar, investigar, proponer y difundir concepciones y prácticas de cooperación descentralizada pública entre la Unión Europea y América Latina. Desde el inicio la Intendencia de Montevideo se convirtió en la antena para América Latina, cargo que aún mantiene. En 2006 pasó a formar parte de la **Coalición LAC**, una red que promueve los intereses de sus miembros en materia de derechos humanos y desarrollo, fortalece la cooperación en la lucha contra el racismo y la discriminación y sensibiliza a la opinión pública latinoamericana y caribeña. Ese mismo año Montevideo obtuvo la presidencia de la Red. En 2006 fue también cuando Montevideo ingresó como miembro pleno de la **ICLEI**, una red que comprometida y que trabaja por el desarrollo urbano sostenible.

En 2011 ingresa en la **Red Internacional de Ciudades Etapa de la Línea Aeropostal**, cuyo principal objetivo es la puesta en valor de la memoria de la hazaña de la Línea Aeropostal, la primera línea mundial de correo postal. En 2013 surge **AL-LAs**, red en la que Montevideo es miembro fundador. Una alianza que se ha consolidado como una plataforma de gestión y generación de conocimiento con el fin de fortalecer las relaciones internacionales de los gobiernos locales de América Latina y el Caribe, sus redes y asociaciones para mejorar la calidad de sus políticas públicas y su desarrollo territorial.

Desde 2018, Montevideo, posee la coordinación general de la alianza. Fue en 2013 cuando también ingresó en **METROPOLIS**, un espacio que sirve como nodo para que las grandes ciudades y metrópolis del mundo compartan experiencias cuyo objetivo es crear ciudades sostenibles a través de la gobernanza metropolitana. En 2017 Montevideo obtuvo la Copresidencia y la Secretaría Regional de METROPOLIS. En el marco de METROPOLIS, Montevideo también participa en la **Plataforma Policy Transfer**, un lugar de intercambio y aprendizaje que facilita la conexión entre las personas que actúan en el medio urbano. En 2013 ingresó también en la **Red Global de Ciudades y Comunidades Amigables con las Personas Mayores**, un lugar que promueve la creación de espacios integradores adaptados a la edad.

En el año 2014 ingresó en la **AIMF**, una red que lidera y promueve políticas ambiciosas y responsables puestas al servicio de una urbanidad que sea respetuosa con el ser humano, el medio ambiente y la vida. Ese mismo año formó parte de la **Red Mundial de Ciudades Magallánicas**, cuya finalidad es promover el intercambio entre las ciudades que formaron parte de la Primera Vuelta al Mundo de la historia. En 2016 Montevideo incorporó a **ICCAR**, red de la que también es miembro fundador y miembro del bureau ejecutivo. La coalición trabaja contra las desigualdades que surgen de las crecientes transformaciones de las ciudades.

Ese mismo año ingresó en la **Red de Ciudades Cervantinas**, una red que promueve el intercambio entre las ciudades vinculadas con la figura de Miguel de Cervantes bien por su presencia, vinculación o difusión de su obra. En 2016 también postuló e ingresó en la **Red 100CR**, una red que promueve el desarrollo urbano sostenible con la característica de incluir de forma transversal un fuerte aspecto humano. En el año 2017, Montevideo funda la **Red Arcoiris** junto a otros gobiernos locales con el fin de armonizar la integración regional en materia LGTB. En 2017 ingresó en la **Alianza de Ciudades Saludables**, una red cuyo objetivo principal es reducir y prevenir

las enfermedades no transmisibles. Fue en 2017 cuando Montevideo pasó a formar parte también de la **Red SIMUS**, una red que promueve las políticas públicas en materia de movilidad urbana, y de la **UITP** la única red mundial que reúne a todos los interesados para un transporte urbano sostenible.

En 2018, la Intendencia ingresó en la **Red La Ciudad de los niños** (“La Città dei Bambini”) un proyecto que pretende posicionar al niño en el centro del desarrollo de las ciudades en vez de al adulto con el fin de crear ciudades seguras que influyan en el correcto desarrollo cognitivo, emocional y social de los más pequeños.

Anexo N° 3 Participantes DIÁLOGOS PARA UN MONTEVIDEO GLOBAL

Sector académico | Diego Escuder | Coordinador de la carrera de Relaciones Internacionales de la Universidad de la República (UDELAR) | Andrés Scagliola | Coordinador Ejecutivo de la Secretaría de la Diversidad | Jorge Fernández Reyes | Consultor de Organismos Internacionales de la Universidad de Montevideo | Agustín Espinosa | Catedrático de la ORT y Ex-diplomático del Gobierno de Uruguay | Carlos Luján | Catedrático de la Universidad de la República (UDELAR)

Sector social | Fernando Gambera | Secretario de Relaciones Internacionales del PIT-CNT | Julio Calzada | Director de políticas sociales e la Intendencia de Montevideo | Sebastián Sperling | Representante del FESUR | Samy Canias | Director del Comité Central Israelita | Mafred Steffen | Coordinador de Proyectos de la KAS KONRAD ADENAUER

Sector gubernamental | Jorge Rodríguez | Coordinador de la STPM | Santiago Unanian | Asesor de la División de Turismo de la Intendencia de Montevideo | Celiana Barolín | Encargada de la Unidad Montevideo Decide de la Intendencia de Montevideo | Nelson Villarreal | Secretaría de Derechos Humanos de Presidencia | Igor Santander | Asesor de Cooperación Internacional del área de Relaciones Internacionales de la Intendencia de Canelones | Raúl Pollak | Director de Asuntos Políticos del Ministerio de Relaciones Exteriores | Jorge Muíño | Director General para Asuntos Políticos del Ministerio de Relaciones Exteriores | Analauro Soto | Directora de Relaciones Internacionales de la Intendencia de Lavalleja | Álvaro Paciello | Director de Espacios Públicos de la Intendencia de Montevideo | Andrés Freire | Secretario General de la Junta de Nacional de Migración del Ministerio de Relaciones Exteriores | Benjamin Liberoff | Subsecretario del Ministerio de Turismo y Deporte | Cristina Zubillaga | Asesora de Desarrollo Sostenible e Inteligente de la Intendencia de Montevideo | Paula Mollica | Departamento de Economía Social y Solidaria de la Intendencia de Montevideo | Daniel Leite | Secretaría de Educación Física de la Intendencia de Montevideo | Nelson Fernández | Director de la División de Relaciones Internacionales y Cooperación de la Intendencia de Montevideo | Luján Pérez | Licenciada en Relaciones Internacionales de la División de Relaciones Internacionales de la Intendencia de Montevideo | Mariela Couto | Licenciada en Relaciones Internacionales de la División de Relaciones Internacionales de la Intendencia de Montevideo | Luis Pereyra | Secretaría de Dirección de la División de Relaciones Internacionales de la Intendencia de Montevideo

Sector Cultural | Jimena Márquez | Directora Teatral y Dramaturga | Martín Papich | Responsable de la Dirección de Cine y Audiovisual Nacional del MEC | Jorge Schelleberg | Director de la Sala Zitarrosa de la Intendencia de Montevideo | Fernanda Muslera | Periodista Cultural | José Miguel Onaindia | Director del INAE | Ana Laura López | Gestora Cultural Docente | Gonzalo Halty | Director del Auditorio Adela Reta del SODRE |

Sector Privado | Alberto Fossati | Presidente de la Fundación Zonamerica | Laura Barreiro | Coordinadora de becas en el área de operaciones de la ANII | Claudio Siebel | Director de Interfase e Isa | Larissa Perdomo | Gerente de Marca País de Uruguay XXI | Antonio Carámbula | Director de Ejecutivo de Uruguay XXI | Federico Celsi | Presidente de Grupo Centro

Anexo N° 4 Clasificación de los hermanamientos 1990-2020

Período	Continente	País	Ciudades	
1990-1995	América Latina y Caribe	Argentina	Buenos Aires La Plata	
		Bolivia	Sucre	
		Brasil	Florianópolis	
		Cuba	La Habana	
		Paraguay	Asunción	
	Asia	Corea	Pyongyang	
	Europa	España	Barcelona	Barcelona Canarias Junta de Andalucía Madrid Palma de Mallorca
			Portugal	Lisboa
		Medio Oriente	Israel	Jerusalén

Período	Continente	País	Ciudades
1995-2000	América del Norte	Canadá	Missisagua
			Ottawa
	Quebec		
	Toronto		
	Asia	China	Quingdao
			Tian Jin
	Europa	Bélgica	Bruselas
			España
		Barcelona	
		Bilbao	
Cartaya			
Santiago de Compostela			
Francia		Marsella	
Italia	Pinerolo		
Rusia	Región Abruzzo		
Rusia	San Petesburgo		

Período	Continente	País	Ciudades
2000-2005	América Latina y Caribe	Bolivia	Cochabamba
			Santa Cruz de las Sierras
		Brasil	Porto Alegre
	Río Grande do Sul		
	Venezuela	Libertador	
	Asia	China	Jinan
	Europa	España	Barcelona
			Badalona
			Bilbao
			Canarias
Gijón			
Junta de Andalucía			
Madrid			
Principado de Asturias			
Xunta de Galicia			
Italia	Gorizia		
Padua			
Piamonte			
Roma			
Veneto			
Rusia	Moscú		

Período	Continente	País	Ciudades
2005-2010	África	República Árabe Saharaui Democrática	Aaiún
	América del Norte	México	Iztapalapa
			EEUU
	América Latina y Caribe	Argentina	Avellaneda
			Buenos Aires
			Mar de Plata
		Santa Fé	
		Tandil	
		Brasil	Porto Alegre
Chile		Valparaíso	
Colombia		Bogotá	
Tumaco			
Cuba	La Habana		
Ecuador	Esmeraldas		
Quito			
El Salvador	San Salvador		
Haití	Puerto Príncipe		
Perú	Tambo de Mora		
Venezuela	Arica		
Cumana			

Anexo N° 4 Clasificación de los hermanamientos 1990-2020

Período	Continente	País	Ciudades
2005-2010	Asia	Corea	Seúl
		China	Henan Wuhu
	Europa	España	Sevilla
			Barcelona
Cádiz			
Canarias	Carballo		
Gavá	Junta de Andalucía		
Melilla	Salamanca		
Italia	Bérgamo		
Marsico Nuovo	y Títo		

Período	Continente	País	Ciudades
2010-2015	América del Norte	Canadá	Missisagua
			Ottawa
	Quebec		
	Toronto		
	Asia	China	Quingdao
	Tian Jin		
	Europa	Bélgica	Bruselas
		España	Junta de Andalucía
	Barcelona		
	Bilbao		
	Cartaya	Santiago de Compostela	
	Francia	Marsella	
Italia	Pinerolo		
	Región Abruzzo		
Rusia	San Petesburgo		

Período	Continente	País	Ciudades
2015-2020	América del Norte	México	Ciudad de México
	América Latina y Caribe	Panamá	Ciudad de Panamá
	Asia	China	Chengdu
			Guangzhou
	Europa	España	
	Italia	Pinerolo	
	Región Abruzzo		
	Rusia	San Petesburgo	

Siglas y abreviaturas

100RC: 100 Ciudades Resilientes

AIMF: Asociación Internacional de Alcaldes Francófonos

AL-LAs: Alianza Eurolatinoamericana de Cooperación entre Ciudades

AUCI: Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional

BID: Banco Interamericano de Desarrollo
CGLU: Ciudades y Gobiernos Locales Unidos

CGM: Centro de Gestión de Movilidad

CIDEU: Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano

Coalición LAC: Coalición Latinoamericana y Caribeña de Ciudades contra el Racismo, la Discriminación y la Xenofobia

CORDIAL: Coordinación de Autoridades Locales de América Latina

FIFA: Federación Internacional de Fútbol Asociación

FITUR: Feria Internacional de Turismo

ICCAR: International Coalition of Inclusive and Sustainable Cities

ICLEI: Red de Gobiernos Locales por la Sustentabilidad

LGTBI: Lesbianas, Gays, Transexuales, Bisexuales e Inteserxuales

MERCOSUR: Mercado Común del Sur
NAU: Nueva Agenda Urbana

OCD: Observatorio de Cooperación Descentralizada

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible

ONGs: Organización No Gubernamental
ONU: Organización de las Naciones Unidas

OPP: Oficina de Planeamiento y Presupuesto

POT: Plan de Ordenamiento Territorial

SACUDE: Complejo Municipal de Salud, Cultura y Deporte

SIMUS: Sistemas Integrados para la Movilidad Urbana Sustentable

STPM: Secretaría Técnica Permanente de Mercociudades

TIC: Tecnología de Información y Comunicación

UCCI: Unión de Ciudades Capitales Iberoamericana

UE: Unión Europea

UITP: Unión Internacional del Transporte Público

UNASUR: Unión de Naciones Suramericanas

UNESCO: Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia, y la Cultura

URBELAC: Ciudades Urbanas Europeas y de América Latina y el Caribe

Bibliografía

- 100 Resilient Cities. (s.f.). 100 Resilient Cities. Obtenido de <http://100resilientcities.org/>
- AL-LAS. (s.f.). Alianza Eurolatinoamericana de Cooperación entre Ciudades. Obtenido de <https://proyectoallas.net/>
- AL-LAS, P. (2014). Cuaderno 2. Internacionalización del Gobierno Local. Una Política Pública en Construcción.
- AL-LAS, P. (2016). Cuaderno 7. Los gobiernos locales en la agenda internacional: actores o espectadores?
- AL-LAS, P. (2018). Cuaderno 8. Hacia una acción internacional sostenible en las ciudades.
- Frente Amplio (11 de Diciembre de 2018). Programa departamental Montevideo 2015 - 2020. Obtenido de <https://frenteampio.uy/publicaciones/item/654-programa-departamental-montevideo-2015-2020>
- Asociación Internacional de Ciudades Educadoras. (s.f.). Asociación Internacional de Ciudades Educadoras. Obtenido de <http://www.edcities.org/quien-somos/>
- Barancchini, H., & Altezo, C. (s.f.). Historia del ordenamiento territorial en Uruguay: República liberal en el siglo XIX (1830-1903) y sus antecedentes coloniales.
- Bucheli, M., & Cabella, W. (2006). El perfil demográfico y socioeconómico de la población uruguaya según su ascendencia racial. Obtenido de http://eva.fhuce.edu.uy/pluginfile.php/38338/mod_resource/content/0/lcg2484-P_6.pdf
- CGLU. (s.f.). Ciudades y Gobiernos Locales Unidos. Obtenido de <https://www.uclg.org/es>
- CGLU. (s.f.). Montevideo 2019 - Bureau Ejecutivo. Obtenido de <https://www.uclg.org/es/node/29729#CumbreCultura>
- CIDEU. (s.f.). Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano. Obtenido de <https://www.cideu.org/>
- Coalición LAC. (s.f.). Coalición Latinoamericana y Caribeña de Ciudades contra el Racismo, la Discriminación y la Xenofobia. Obtenido de <http://coalicionlac.org/>
- Coalición Latinoamericana y Caribeña de ciudades contra el racismo, la discriminación y la xenofobia. (s.f.). Obtenido de <http://coalicionlac.org/node/11>
- Comisión Europea-Desarrollo y Cooperación- EuropeAid. (2012). URB-AL III. Obtenido de https://ec.europa.eu/europeaid/where/latin-america/regional-cooperation/urbal/detail_es.htm
- Constitución de la República de Uruguay de 1830 (1830).
- Directores. (2019). Directores de las Divisiones de la Intendencia de Montevideo.
- Evolución Constitucional de las Juntas Departamentales. (s.f.). Obtenido de https://www.juntacolonia.gub.uy/images/stories/normativa/evolucion_juntas.pdf
- Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, Universidad de la República (UDELAR). (2012). Esclavitud y afrodescendientes en Uruguay: Una mirada desde la antropología.
- Frente Amplio. Fuerza Constructora. (s.f.). Ideario Artiguista. Obtenido de <https://frenteampio.uy/institucional/historia/item/13-ideario-artiguista>.
- Gastal & Osmainschi (2017) Rankings y posibilidades para el turismo
- Gil, L. E. (1933). Los orígenes de Montevideo 1607-1749.
- Cities for Housing (s.f.). Ciudades por la vivienda adecuada. Obtenido de <https://citiesforhousing.org/es/>
- IESE Business School - University of Navarra. (2019). IESE Cities in Motion Index. Obtenido de <https://media.iese.edu/research/pdfs/ST-0509-E.pdf>
- Intendencia de Montevideo. (10 de Agosto de 2016). Cuadro de Clasificación Documental y Descripción del Fondo Documental de la Intendencia de Montevideo según la Norma Uruguaya de Descripción Archivística (NUDA). Obtenido de <https://montevideo.gub.uy/transparencia/fondo-documental-de-la-intendencia-de-montevideo>
- Intendencia de Montevideo. División de Relaciones Internacionales y Cooperación. (2010). Montevideo Internacional. Montevideo.
- Intendencia de Montevideo/Artigas Pessio. (3 de Julio de 2015). Montevideo, una ciudad para vivirla. Obtenido de <https://montevideo.gub.uy/institucional/publicaciones/montevideo-una-ciudad-para-vivirla>
- International Coalition of Inclusive and Sustainable Cities. (s.f.). International Coalition of Inclusive and Sustainable Cities. Obtenido de <https://www.eccar.info/en/iccar>
- La Città dei Bambini. (s.f.). La Ciudad de los niños. Obtenido de <https://www.lacittadeibambini.org/es/proyecto/>
- LAC, C. (20 de Marzo de 2019). Coalición LAC lanza Estrategia de Cooperación Sur-Sur con el apoyo del BID. Obtenido de <http://coalicionlac.org/node/100>
- Mercociudades. (s.f.). Obtenido de www.mercociudades.org
- Metropolis. (s.f.). Metropolis. Asociación Mundial de las Grandes Metropolis. Obtenido de <https://www.old.metropolis.org/es>
- Millot, J., & Bertino, M. (1996). Historia Económica del Uruguay. Tomo II: 1860-1910.
- Observatorio de Cooperación Descentralizada. (s.f.). Obtenido de <http://www.observ-ocd.org/>
- OMS. (s.f.). Red Mundial de Ciudades y Comunidades Adaptadas a las Personas Mayores. Obtenido de https://www.who.int/ageing/projects/age_friendly_cities_network/es/
- Partnership for Healthy Cities. (s.f.). Partnership for Healthy Cities. Obtenido de <https://partnershipforhealthycities.bloomberg.org/>
- PLATFORMA. (s.f.). Asociación Internacional de Alcaldes Francófonos. Obtenido de <https://plataforma-dev.eu/es/partner/international-association-of-francophone-mayors/>
- Red de Ciudades Cervantinas. (s.f.). Red de Ciudades Cervantinas. Obtenido de http://www.cervantesvirtual.com/portales/red_ciudades_cervantinas/

- Red de Gobiernos Locales por la Sostenibilidad. (s.f.).
Red de Gobiernos Locales por la Sostenibilidad.
Obtenido de <http://sams.iclei.org/es>
- Red Latinoamericana De Ciudades Arcoíris. (s.f.).
Red Latinoamericana De Ciudades Arcoíris.
Obtenido de <http://ciudadesarcoiris.com/mapa/>
- Resiliencia, U. E. (Septiembre de 2018). Estrategia de resiliencia.
Obtenido de <https://montevideo.gub.uy/sites/default/files/biblioteca/estrategia-de-resiliencia-de-montevideo.pdf>
- Resolución N° 2060/12, Resolución N° 2060/12
(Intendencia de Montevideo 22 de Mayo de 2012).
- Riet, I. d. (9 de Octubre de 2015). Intendente viaja a Alemania.
Obtenido de <https://montevideo.gub.uy/institucional/noticias/intendente-viaja-a-alemania>
- Saldaña, J. M., & García de Zuñiga, E. (2010). Historia del puerto de Montevideo.
- Programa de Renovación Urbana (13 de Julio de 2016).
Gestión de exportación. Obtenido de <https://montevideo.gub.uy/institucional/noticias/gestion-de-exportacion>
- Uriarte, J.M. (28 de Marzo de 2020). Ciudad Global para Características Co. Consultado el 15 de junio de 2020. Obtenido de <https://www.caracteristicas.co/ciudad-global/>
- Uruguay, P. d. (21 de Marzo de 2012). Montevideo es una de las ciudades emergentes que el BID apoya en pro de su crecimiento. Obtenido de <https://www.presidencia.gub.uy/comunicacion/comunicacionnoticias/bid-moreno-olivera-intendencia-montevideo-emergentes-ciudades-sostenibles>
- World Tourism Cities Development Report 2019. (2019). Obtenido de <https://www.wtcf.org.cn/uploadfile/2019/0903/20190903084242279.pdf>











Intendencia de Montevideo
Secretaría General
División de Relaciones
Internacionales y Cooperación

www.montevideo.gub.uy