

X CONGRESO INTERNACIONAL DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS. MONTEVIDEO

Sonría, lo estamos filmando

“Dirección de Proyectos - Buenas prácticas que generan buenos resultados”



AGENDA:

- ¿Por qué el proyecto de Video – Vigilancia en Ciudad Vieja y Centro?
- El Proyecto
 - Alcance
 - Los desafíos
- Gestión de Interesados
- Indicadores de éxito y conclusión

¿Por qué el proyecto de Video - Vigilancia en Ciudad Vieja y Centro?

- Objetivo
 - Mejorar los niveles de convivencia y seguridad en la capital, implementando una primera experiencia de incorporación masiva de tecnología al despliegue policial en vía pública.
 - Diseñar e implementar una incorporación armoniosa de la tecnología tanto a nivel interno como en relación a la comunidad.



¿Por qué el proyecto de Video - Vigilancia en Ciudad Vieja y Centro?

- Escenario
 - proceso de incorporación de tecnología
 - cambio en la filosofía de trabajo
- Ejemplos
 - tetra – flota vehicular – nuevo armamento - SGSP - SGH - afis balístico - afis dactiloscópico - drones - autobombas de alta potencia - nueva cédula de identidad - inhibidores de señal celular, body scanners – Interceptación Legal – nuevo 911, etc.
 - cambio de paradigma: del combate al delito a la defensa del ciudadano.

¿Por qué el proyecto de Video - Vigilancia en Ciudad Vieja y Centro?

- Alcance geográfico
 - Centro administrativo, económico-financiero, turístico, histórico y comercial de la ciudad de Montevideo..
- Alcance operativo
 - Modelo por saturación

El proyecto - Alcance

- Instalación urbana de 460 cámaras en dos zonas
- Armado de salas técnicas (de operación y de servicio) para el Centro de Monitoreo para 40 operadores
- Desarrollo del SIVVE (Sistema Integrado de Video Vigilancia y Emergencias), software de monitoreo y gestión centralizada de eventos (telefonía, comunicación por radio, geo referenciación, sistemas internos del MI, visualización de cámaras, alarmas)
- Equipamiento central (servidores, networking y storage HP) y del sistema de gestión de imágenes de video en Data Center del MI
- Integración de soluciones de analíticas de video y detección de matrículas
 - LPR fijo
 - LPR móvil

Algunas cifras para entender la magnitud del proyecto

- Involucrados en el proyecto
 - Ministerio
 - 100 personas aproximadamente (gestión, supervisores, despachadores, visualizadores, tecnología, ...)
 - SONDA
 - 25 personas aproximadamente (gestión, ingeniería de instalación, comunicaciones, desarrollo, técnicos de HW y SW de base, alta de cámaras)
 - Proveedores
 - 60+ (Instaladores de cámaras, Ingeniería de instalaciones, VMS, HW de DC, HW de comunicaciones, LPR, Arquitectos, obreros, electricistas, ...)
 - Otros
 - Intendencia de Montevideo, Comisión de Patrimonio, ANTEL, UTE, ...

Los desafíos técnicos

- Diseño de red urbana, instalación y puesta en funcionamiento de 460 cámaras
- Integración de múltiples tecnologías (ej.: telefonía, tetra, GIS, sistemas legados)
- Alta disponibilidad en todos los elementos del sistema
- Sistema de captura, transporte, y resguardo de imágenes activas urbanas

Los desafíos de gestión

- Plazos muy exigentes:
 - Adjudicación: octubre 2013
 - Fase 0: Noviembre 2013
 - Fase 1: diciembre 2013
 - Fase 2: abril 2014
- Socios estratégicos estatales: UTE, ANTEL, IMM
 - Coordinación público – privado
- Involucramiento de la comunidad en el proyecto
- Potenciales resistencias: ciudadanía / asociaciones / internas (del MI)

Gestión de interesados: fases del proyecto

Fase 1

- Identificación de actores

Fase 2

- Gestión de la participación de los actores

Fase 1: Identificación de los interesados

Se realizó un análisis de potenciales interesados en el proyecto a través de las siguientes actividades:

- Relevamiento de información sobre la zona de influencia del proyecto para analizar los principales actores implicados.
- Análisis del impacto potencial (alto, medio, bajo) de cada tipo de actor para priorizar acciones.
- Entrevistas a informantes claves de la zona para realizar el mapa de actores
- Participación en reuniones de la MLCSC de Ciudad Vieja para escuchar a los actores locales.
- Evaluación de las expectativas de los actores en función de sus capacidades de influencia y compromiso con la zona del proyecto.
- Elaboración del mapa de actores del proyecto.

El principal producto de esta etapa fue un registro de interesados internos y externos.

Principales stakeholders identificados

Institucionales públicos	Prioridad
Convivencia y Seguridad Ciudadana -MLCSC	Alta
Defensoría del Vecino	Alta
Hospital Maciel	Alta
Ministerio Turismo y Deporte	Alta
Municipio B	Alta
Policía Comunitaria	Alta
Policía Turística	Alta
Seccional Primera	Alta
Seccional Segunda	Alta
Junta Departamental	Media
Administración Nacional de Puertos	Baja
Aduanas	Baja
CCZ 1	Baja
Intendencia de Montevideo	Baja

Económicos productivos	Prioridad
Gastronomicos Ciudad Vieja	Alta
Gastronomicos Centro	Alta
Anticuarios	Alta
Hoteleros	Alta
Cambios de moneda - financieras	Alta
Katoen Natie - Terminal TCP	Media
Asociación de Bancos Privados del Uruguay	Media
Cámara de Comercio y Servicios - CNCS	Media

Sociales	Prioridad
Paseo Cultural de Ciudad Vieja	Alta
Grupo Ciudad Vieja, Centro y Cordón	Alta
Asociación Feriantes de la Plaza Matriz	Alta
Mercado de los Artesanos del Centro	Alta
Mercado de la Abundancia	Alta
Cooperativas de Viviendas	Alta
Concejos vecinales CCZ 1	Media
Asociación de Bancarios del Uruguay	Media
Colegio Ciudad Vieja	Media

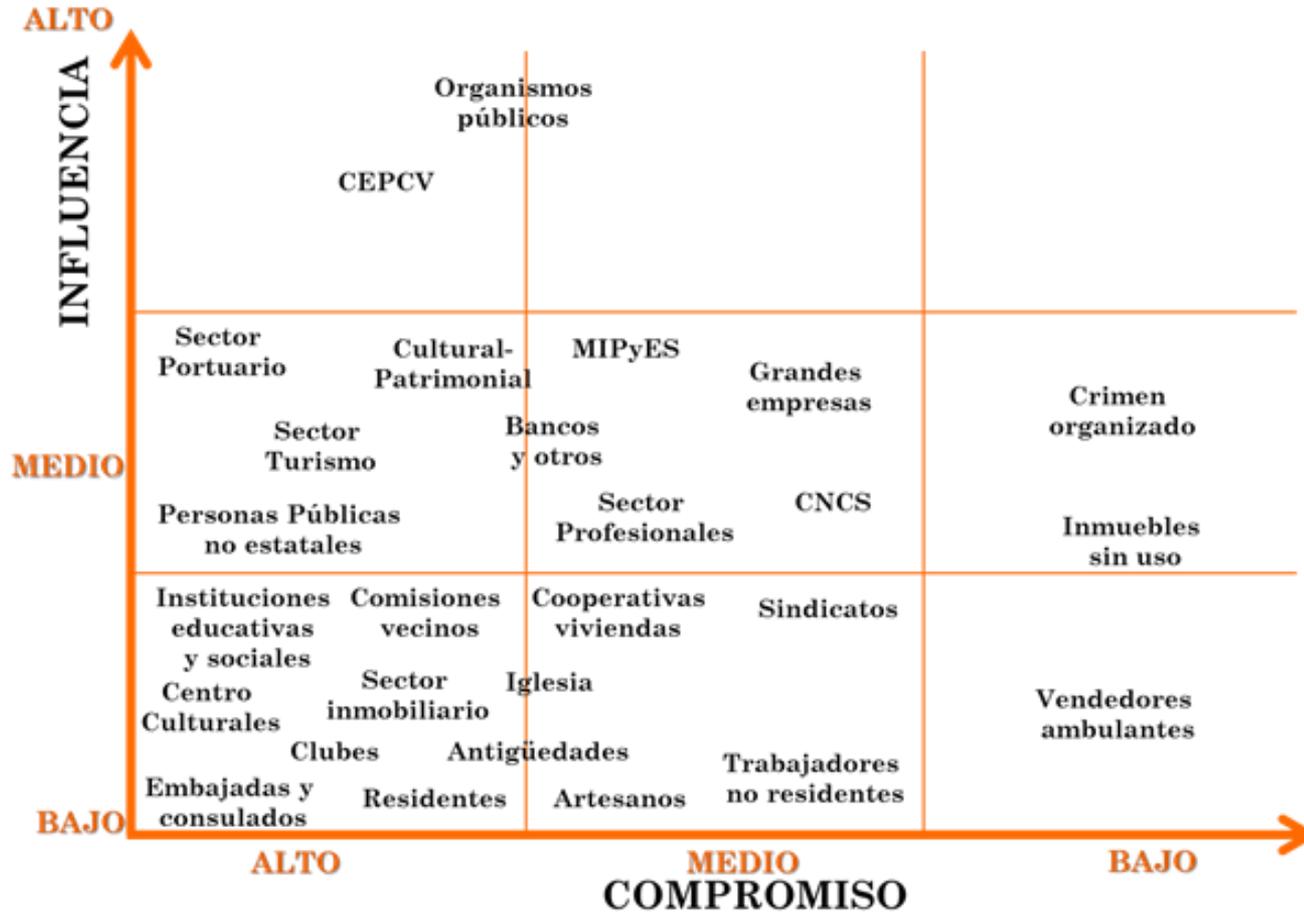
Expectativas de los principales stakeholders desde la perspectiva del equipo de trabajo del Centro de Monitoreo (i)

Actor	Expectativas / intereses
Vecinos	Vivir con tranquilidad. Sin miedo a sufrir un hecho delictivo. Recibir seguridad y una rápida respuesta ante acciones delictivas. Inculcar valores a las nuevas generaciones. Que el éxito de este proyecto se extienda al resto del país y a otros barrios. Volver a disfrutar en familia de una zona que consideraban perdidas
Comerciantes	Trabajar seguros, esperando que se erradique la delincuencia. Que concurren más turistas para poder incrementar las ventas
Artesanos / vendedores informales	Continuar realizando el trabajo que desempeñan. Miedo a la fiscalización. Oportunidad para formalizar el trabajo. Más seguridad y control.
Organizaciones educativas	Que los estudiantes reciban protección y los padres seguridad. Llegada y salida de los alumnos en un ambiente seguro. Creación de un buen contexto basado en las buenas costumbres
Turistas	Tener confianza y contribuir a tener una imagen positiva del país, para regresar. Tener una buena estadía. Poder pasear sin temor. Seguridad en su recorrido. Poder disfrutar del lugar. Confianza y seguridad para evitar problemas mayores. Tranquilidad
Comisiones de Patrimonio / Museos	Preservar los tesoros que conforman nuestra identidad, historia y cultura. Mantener el patrimonio y que sea respetado como tal. Evitar el vandalismo en los edificios. Mayor concurrencia de la población a sus instalaciones
Delincuentes	Fracaso. Sabotaje. Interrumpir el funcionamiento y el proyecto en sí. Saber donde se ubican las cámaras para destrirlas y poder continuar con su vida delictiva. Destrucción del material fílmico. Seguir gobernando la zona.
Medios de Comunicación	Que el proyecto fracase para seguir alimentando la sensación de inseguridad. Esperar errores para poder destacarlos y criticar. Otra cara es que se puede esperar que el proyecto funcione bien para poder brindar más noticias

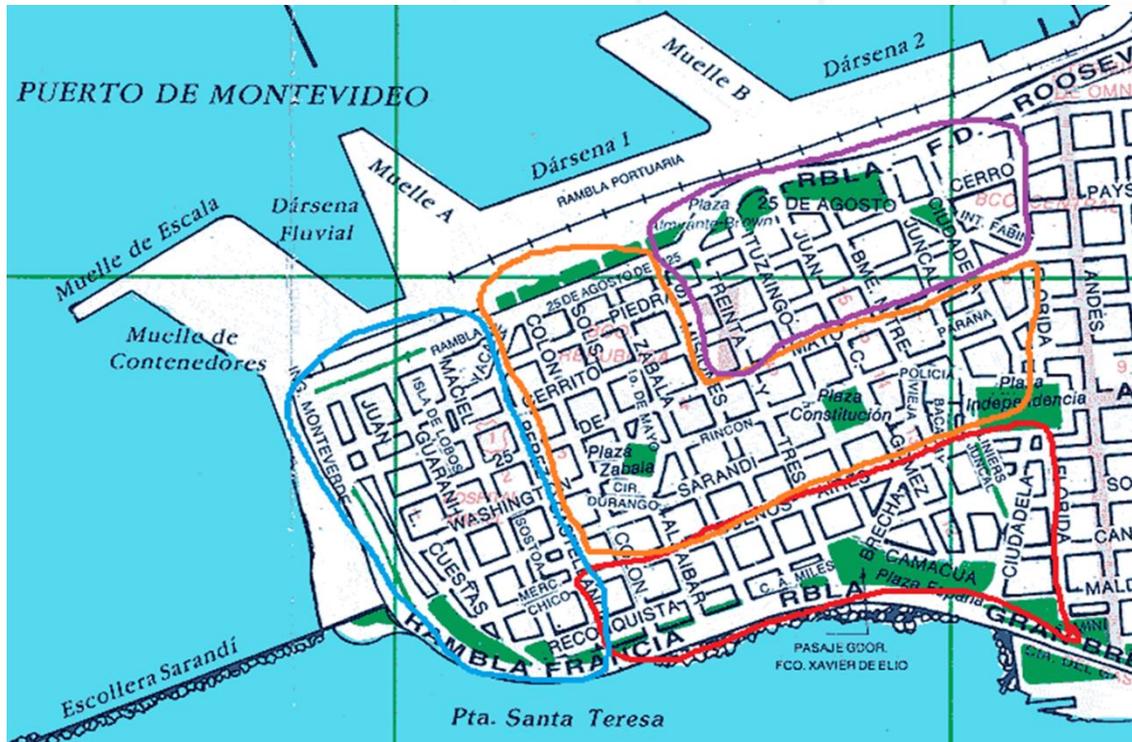
Expectativas de los principales stakeholders desde la perspectiva del equipo de trabajo del Centro de Monitoreo (ii)

Actor	Expectativas / intereses
Gobierno Nacional	Brindar seguridad a la sociedad. Funcionamiento eficaz del proyecto. Que no se utilice en la campaña el tema de la inseguridad. Que el proyecto se inscriba en la política integral de Seguridad Pública. Lograr una buena imagen a nivel político
MINT	Eficacia. Reconocimiento por parte de la población. Que la inversión realizada en el proyecto no sea en vano, que sea redituable. Mejorar la seguridad de la sociedad
Centro de Monitoreo (agentes)	Lograr cumplir con los objetivos marcados, brindando seguridad tanto a comercios, como a vecinos. Bajar el índice de delitos en Montevideo y especialmente en Ciudad Vieja. Poder adquirir la concentración y visión para mejorar el desempeño laboral. Funcionar como grupo y dejar de lado los intereses personales. Crecimiento a nivel laboral y profesional. Crecimiento dentro de la policía. Ser precursores del patrullaje virtual.
Móviles policiales	Avanzar al Patrullaje virtual. Miedo a lo desconocido, desconfianza.
Sonda	Que la tecnología funcione y se contribuya al objetivo común. Capacitar a los funcionarios para lograr eficiencia en la tarea. Éxito del proyecto. Fácil manipulación y aprendizaje. Expansión del producto a nivel nacional y mundial.

Mapa de actores involucrados



Zonas de interrelación de los interesados



Se visualizaron las dinámicas socioeconómicas de la zona del proyecto, que daban cuenta de una fragmentación barrial lo cual impacta en la relaciones de los actores en el territorio.

Fase 2: Gestión de los interesados



Gestión de los interesados: relacionamiento con la comunidad

i. Reuniones de planificación del trabajo con autoridades de la zona:

- Intendencia de Montevideo
- Municipio B
- CCZ 1
- Policía Comunitaria
- Ministerio de Turismo

ii. Reuniones de presentación del proyecto:

- Mesa local de Convivencia y Seguridad Ciudadana de Ciudad Vieja.
- Museos de Ciudad Vieja
- Comisión de Patrimonio de Ciudad Vieja

Principales resultados del proceso:
Socialización y validación de la iniciativa.
Intercambio de opiniones y visiones sobre el sistema.
Incorporación de cambios y modificaciones cuando fue pertinente.

Gestión de los interesados: cambio organizacional

- i. Conformación de una nueva unidad en MINT para la Gestión del Proyecto.
- ii. Definición y acuerdo de un plan de instalación del sistema de video-vigilancia entre los principales actores involucrados (Sonda, proveedores, Comisaría, Centro de Monitoreo, Policía Comunitaria)
- iii. Contratación de nuevo personal con perfil adecuado para la tarea.
- iv. Inserción de la nueva tecnología en el cuerpo policial
- v. Formación a los agentes para la tarea:
 - Jornadas de reflexión e intercambio sobre la función
 - Inducción al conocimiento de la zona y su problemática
 - Apropiación del rol

Principales resultados del proceso:

Apropiación de la iniciativa por parte de los efectivos policiales involucrados.

Mayor confianza de la ciudadanía en el proceso.

Validación de la iniciativa por parte de toda la estructura ministerial.

Indicadores de éxito y conclusión

- **Personal comprometido:** a 9 meses de la puesta en producción se mantiene el 100% del equipo original.
- **Comunidad más segura:** los datos oficiales indican que los delitos cometidos en vía pública descendieron un 48,8 % promedio en el período enero-septiembre de 2014).
- **Extensión de la experiencia:** (Unión, Goes, Paso Molino, Río Branco, Accesos, 8 ciudades del Interior).

Video Ciudad Segura

PREGUNTAS?

Nombre: Ricardo Vilas
Email: ricardo.vilas@uy.sonda.com
Website: [www. sonda.com](http://www.sonda.com)
Teléfono: 2908-3000