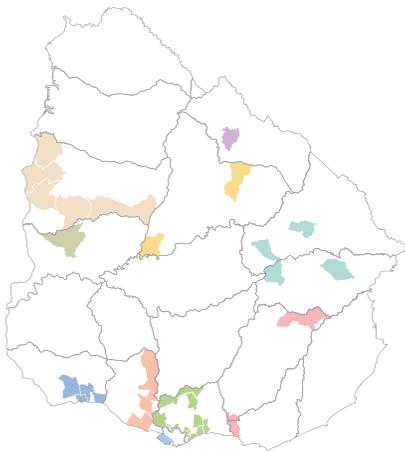




---

**PROGRAMA URUGUAY INTEGRA**

Dirección de Descentralización e Inversión Pública de OPP



---

**2 PRESENTACIÓN**

**4 INTRODUCCIÓN**

**8 METODOLOGÍA DE PLANIFICACIÓN**

**22 PRINCIPALES PRODUCTOS Y APRENDIZAJES**

**28 ANEXOS**

---



**AGENDAS  
MUNICIPALES  
DE CULTURA**



**L**a Oficina de Planeamiento y Presupuesto, a través de la Dirección de Descentralización e Inversión Pública y su Programa Uruguay Integra, busca promover el desarrollo con equidad territorial, fortaleciendo la descentralización y aumentando las oportunidades de desarrollo de los territorios más vulnerables del país.

Uno de sus objetivos principales consiste en potenciar el desarrollo institucional de los municipios y su capacidad de implementar iniciativas de base territorial. En este sentido, desde la creación de los municipios como tercer nivel de gobierno, se ha avanzado en la puesta en marcha de proyectos y líneas de acción que promueven la descentralización y la participación ciudadana como aspecto fundamental.

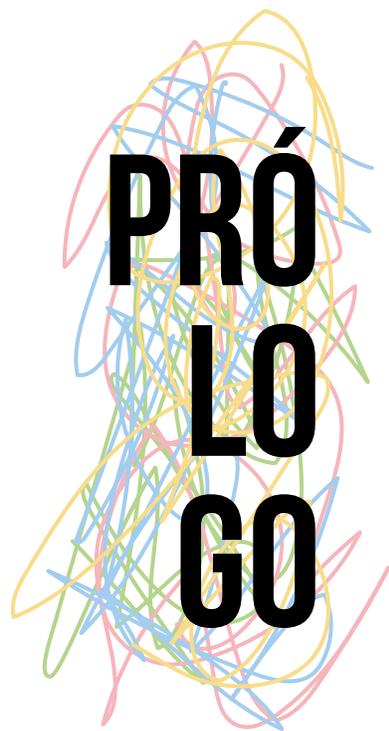
Parte del desarrollo de esta política se ve reflejada en el apoyo al diseño participativo de Agendas de Cultura en municipios de nuestro país. Concejos municipales, representantes de instituciones públicas, artistas, hacedores de la cultura en territorio, organizaciones de la sociedad civil y ciudadanía en general aportaron su conocimiento para construir colectivamente un plan de trabajo a corto plazo.

A lo largo del proceso de diseño de las Agendas se puso de manifiesto el valor fundamental que tiene la cultura como motor de desarrollo, la necesidad de seguir profundizando en la democratización de acceso a bienes y servicios culturales en las zonas más desfavorecidas del país y el papel clave que juegan los municipios como articuladores y promotores de diversas actividades culturales.

En este contexto, el documento que se presenta a continuación busca divulgar el proceso realizado con 38 municipios de todo el país durante el año 2017.

**Pedro Apezteguía**

Director | Descentralización e Inversión Pública de OPP



La Dirección Nacional de Cultura del Ministerio de Educación y Cultura (DNC-MEC) promueve como uno de sus ejes centrales el derecho a la accesibilidad a bienes y servicios culturales, a través del disfrute, la apreciación, la creación o la producción cultural por parte de todos los ciudadanos del país.

La puesta en práctica de este objetivo implica la descripción, la comprensión y el abordaje de diversos y complejos escenarios. En procura de crear condiciones propicias se han instrumentado distintas herramientas que nos permiten desplegar acciones estratégicas como el Fondo de Infraestructuras Culturales para el Interior, los Fondos Concurables, Fondos Regionales, Fondos de Estímulo a la Formación y Creación, así como la instalación del Sistema de Circulación Cultural que busca promover corredores en todo el territorio nacional con el fin de facilitar el tránsito de las más diversas producciones culturales.

En la misma línea y en un sentido de complementariedad, las Agendas Municipales de Cultura (AMC) plantean un conjunto de aportes al desarrollo de las políticas nacionales de cultura de carácter descentralizador y democratizador que se impulsan desde el gobierno nacional, razón por la cual son muy bienvenidas.

Las AMC permitirán a los municipios, y en consonancia con la voluntad de sus propios vecinos, fortalecer las infraestructuras culturales, capacitar recursos en áreas técnicas y de gestión cultural, desarrollar las expresiones artísticas, fortalecer identidades y poner en valor su capital patrimonial, incentivar un programa de eventos y mejorar las competencias comunicacionales, que en su conjunto comulgan con las líneas de acción de la DNC y refuerzan el imperioso sentido inclusivo de la cultura. Atentas a los objetivos del Programa Uruguay Integra de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto

(OPP) de promover la descentralización y el desarrollo local, las AMC buscan generar experiencias innovadoras que desde la Dirección Nacional de Cultura del Ministerio de Educación y Cultura, acompañamos y alentamos.

El Uruguay al mismo tiempo que ofrece una diversidad cultural muy rica en toda su extensión, afronta serias inequidades territoriales. Por lo cual buena parte del desafío de las políticas públicas está dado en revertir esas situaciones, por lo que hemos asumido como gobierno el compromiso en promover el desarrollo local fortaleciendo las identidades. Aquí la OPP, a través de las AMC, hace un valioso aporte en la construcción de un Uruguay más justo e integrado.

Ante la puesta en marcha de las AMC, impactando de forma directa en 38 municipios diseminados por todo el territorio nacional, queremos poner el acento en tres aspectos que este instrumento conjuga. En primer lugar, el implementar políticas en el tercer nivel de gobierno y en particular priorizando, entre otros factores, aquellos con mayor grado de vulnerabilidad y dentro del conjunto de las políticas de descentralización que marcan uno de los cometidos centrales del Programa Uruguay Integra.

El segundo aspecto a destacar tiene que ver con la modalidad participativa, enfoque que busca el involucramiento directo del ciudadano en un proceso de análisis, discusión, aportes, planificación y acompañamiento de la ejecución.

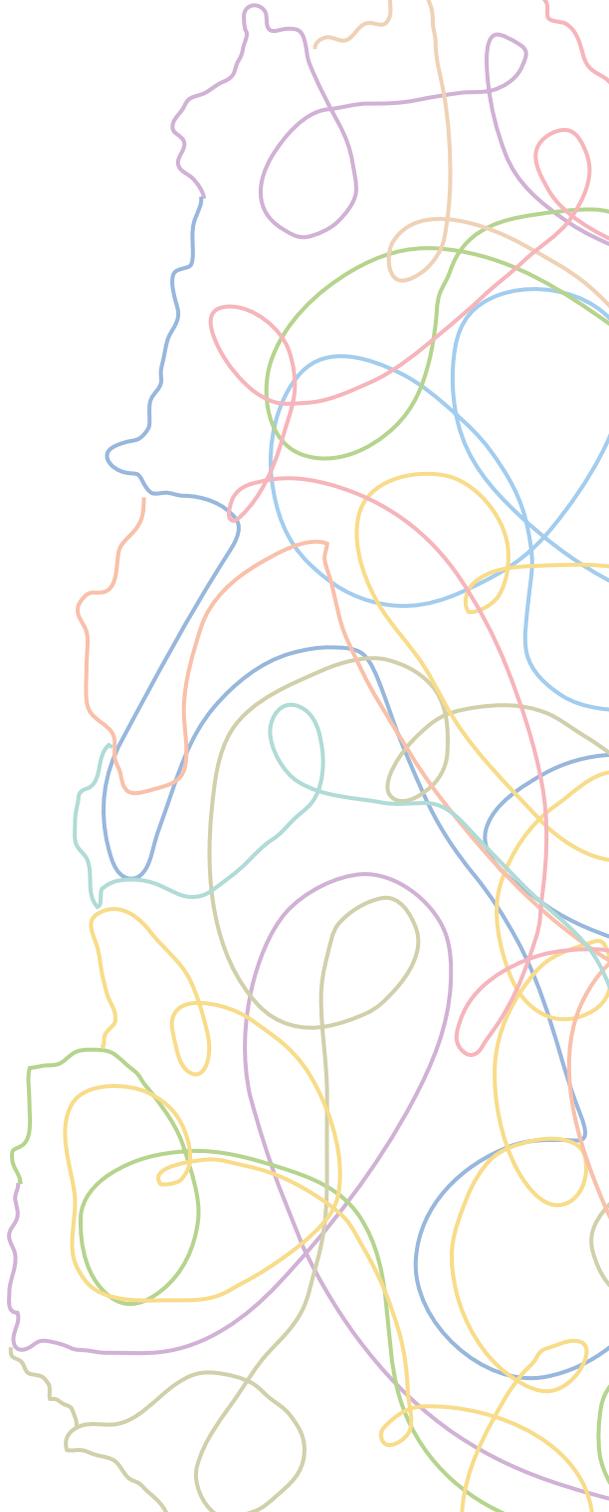
Particularmente en el campo de la cultura, la participación es una condición elemental tanto para poner en acción al ciudadano como sujeto de derechos así como para restringir y equilibrar el peso que por sí mismo tiene el Estado, especialmente cuando se trata de políticas culturales.

El tercer elemento que queremos subrayar es el carácter de integralidad del instrumento AMC, que como hemos mencionado dentro incluye aspectos como la planificación, el financiamiento y la formación de recursos, cerrando así el círculo de un conjunto de acciones concatenadas que buscan más allá del producto en sí de las AMC, el fortalecimiento de los municipios y de la sociedad civil en su conjunto.

En la presente publicación queda plasmado el resultado de un proceso que ha involucrado a cientos de vecinos, reafirmando la puesta en valor de la cultura en las esferas de los municipios ubicando al ciudadano como protagonista y soberano en el ejercicio de la cultura como derecho humano fundamental.

**Sergio Mautone**

Director Nacional de Cultura



# INTRODUCCIÓN



El Programa Uruguay Integra de la Dirección de Descentralización e Inversión Pública de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP) busca promover desarrollo con equidad territorial, fortaleciendo la descentralización y aumentando las oportunidades de desarrollo en los territorios más vulnerables del país.

Desde sus inicios (2008), Uruguay Integra ha promovido el avance de la descentralización y el desarrollo con equidad a través del impulso a proyectos de cohesión social y territorial con gobiernos departamentales, gobiernos municipales, ministerios y actores de la sociedad civil, quienes han participado como socios activos de los proyectos ejecutados.

A partir del año 2015, Uruguay Integra lleva adelante el componente de Equidad Territorial de la Dirección de Descentralización e Inversión Pública que plasma la Ley de Presupuesto Nacional.

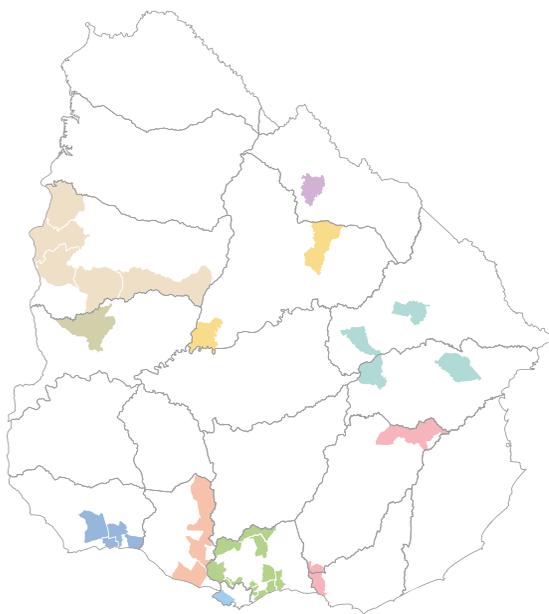
En la presente etapa (2015-2020) Uruguay Integra se propone:

- 1 Potenciar el desarrollo institucional de los municipios y su capacidad de implementar iniciativas de base territorial.**
- 2 Contribuir a la reducción de disparidades territoriales en zonas urbano-rurales del Uruguay.**
- 3 Generar información, investigación y evaluación como insumo para el diseño e implementación de políticas con mirada territorial.**

Las Agendas Municipales de Cultura (AMC) son una herramienta que busca promover y apoyar desde la gestión municipal a la cultura local. Consiste en la implementación de un proceso de planificación participativa para la detección de necesidades e intereses de la comunidad en materia cultural.

En 2016 se realizó una convocatoria a los municipios de todo el país a presentar manifestaciones de interés para implementar Agendas Municipales de Cultura. En este marco se postularon 61 municipios de los 112 habilitados. De éstos, 55 cumplieron con los requisitos del llamado, de los cuales se seleccionaron 38 bajo dos modalidades: 11 AMC en formato individual y 12 AMC en red que incluyeron a 27 municipios. En total se trabajó en 23 agendas, con la participación de 38 municipios (ver figura 1 y tabla 1). Esto implicó la realización de 66 talleres durante los meses de agosto, setiembre, octubre y noviembre de 2017, con una participación de más de 1.500 asistentes.

Para la implementación de los talleres y toda la fase de diseño participativo de las Agendas, se abrió un llamado a licitación. Como resultado de este llamado se contrató al Centro Latinoamericano de Economía Humana (CLAEH) y al Centro Universitario Regional Norte de la Universidad de la República (CENUR) quienes, en coordinación con el equipo de Uruguay Integra, llevaron a cabo el proceso.



Mapa de municipios que participaron en el diseño de AMC durante 2017 Fuente: Observatorio Territorio Uruguay

### AGENDAS INDIVIDUALES

Minas de Corrales

José Pedro Varela

Libertad

Rodríguez

Ansina

Paso de los Toros

Young

Suárez

Vergara

Municipio A

### AGENDAS EN RED

Solís Grande y Solís de Mataojo

Lorenzo Geyres, Quebracho y Chapicuy

Guichón y Piedras Coloradas

San Ramón y San Bautista

Barros Blancos y Empalme Olmos

Atlántida y Salinas

Canelones, Santa Lucía y Los Cerrillos

Ciudad de la Costa, Nicolich y Paso Carrasco

Las Piedras y La Paz

Santa Clara, Fraile Muerto y Arévalo

Juan Lacaze y Tarariras

Rosario y Colonia Valdense

Tabla 1 | Agendas según modalidad por municipios

## ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA AMC

La estrategia propuesta supuso dos fases. La primera consistió en la elaboración de la Agenda a través de un proceso de planificación participativa (diagnóstico y priorización de acciones). La segunda fase consistió en el acceso a financiamiento para fortalecer las líneas priorizadas en la AMC (ver figura 2). Como eje transversal, se desarrollaron instancias de capacitación aplicada a lo largo del proceso.

### PRIMERA FASE: DISEÑO PARTICIPATIVO DE LA AMC

En esta fase se buscó promover la participación ciudadana a partir de un ejercicio de planificación en un tema de interés para la comunidad y de competencia municipal como lo es la cultura local.

Los procesos fueron impulsados por las autoridades municipales, actores locales, referentes de las instituciones, vecinos y la comunidad en general. Se buscó propiciar un espacio de encuentro para reflexionar, discutir y proponer iniciativas para el desarrollo cultural de su territorio. Asimismo, estimular el desarrollo de estrategias para acercar las actividades culturales a las distintas zonas del municipio, sumar esfuerzos de coordinación y delinear acciones con un horizonte común.

El diseño de las Agendas se desarrolló a través de tres talleres de tres horas aproximadamente cada uno, abiertos a toda la población de cada localidad con el objetivo de realizar una convocatoria amplia, diversa e inclusiva liderada desde los gobiernos municipales. Una vez concluidas las instancias de diseño de la agenda se envió la sistematización de los talleres a los municipios para su lectura y validación. El documento final procuró reflejar el proceso,

el resultado de las dinámicas, los acuerdos y las acciones priorizadas en este marco.

### SEGUNDA FASE: FINANCIAMIENTO PARA EL APOYO Y PROMOCIÓN DE LA AMC

Para el acceso al financiamiento, los municipios debieron diseñar una solicitud con la información básica sobre la línea de acción priorizada que se apoyaría, equipamiento, bien o servicio<sup>1</sup>, y monto del mismo. La solicitud debía estar en plena concordancia con lo priorizado en la Agenda y respetar el proceso participativo. El financiamiento fue de hasta 500.000 pesos por Agenda. Para esta segunda fase se firmó un contrato y se diseñó un procedimiento para orientar la gestión administrativa y financiera de los municipios.

### CAPACITACIÓN APLICADA

Por último, las instancias de taller a cargo del equipo CLAEH-CENUR son consideradas actividades de formación en planificación y gestión cultural. Asimismo, al finalizar la fase de diseño de la AMC, se realizaron 6 talleres regionales de capacitación con foco en la implementación de las distintas líneas de acción identificadas en las AMC.

---

1 | Por ejemplo: equipos de comunicación, audio y música, difusión, material didáctico, página web u otras actividades de formación para los recursos humanos del territorio que permitan apoyar el desarrollo de las actividades culturales con mayor calidad.



### **EJE TRANSVERSAL: CAPACITACIÓN**

Talleres de planificación participativa e instancia de formación en gestión cultural al finalizar el proceso

# METODOLOGÍA DE PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA

La metodología de diseño de las AMC se plantea como un proceso democrático, reflexivo, y apunta a la formación de los ciudadanos participantes. A través de esta estrategia se busca contribuir a la transformación de la realidad mediante iniciativas de alto contenido social y posibilidades de sustentabilidad en función de la apropiación que la ciudadanía hace del proceso y de sus resultados.

## DISEÑO PARTICIPATIVO DE LAS AGENDAS MUNICIPALES DE CULTURA

El diseño participativo de agendas municipales de cultura posee un valor intrínseco en cada Agenda para la sociedad local. Éstas son también producto de un proceso que busca promover condiciones para un desarrollo cultural planificado, autónomo y sostenible, desde el involucramiento ciudadano y el encuentro de las autoridades locales con los actores de la cultura en cada localidad.

La metodología participativa que se llevó a cabo en las AMC incluye diversas etapas. A saber, negociación inicial, generación de un autodiagnóstico de los involucrados respecto a sus problemas comunes, un plan de acción elaborado colectivamente y una validación de cada Agenda de Cultura. En términos prácticos, estas etapas se tradujeron en una reunión inicial con las autoridades locales, tres talleres participativos y una reunión final de validación en cada AMC.

La secuencia de dinámicas de los talleres participativos fue la siguiente: i) lluvia de ideas e intercambio sobre cultura; ii) línea del tiempo de la localidad; iii) principales rasgos de la cultura e identidad local; iv) la vida cultural en el municipio hoy (mapeo de actores, actividades e infraestructuras); v) valores subyacentes y orientaciones de la agenda de cultura; vi) matriz de restricciones y potencialidades o FODA según el caso; vii) análisis de problemas; y viii) las nueve cuestiones del plan que en algunos casos incluyó línea del tiempo proyectada.

A lo largo del proceso se observó una progresiva toma de conciencia por parte de los participantes de la experiencia respecto a los objetivos propuestos por el programa inicial de las AMC. En este sentido el hecho de haber diseñado participativamente una agenda cultural supuso para muchos municipios un ejercicio de construcción de capacidades, puesto que hasta el momento no existía experiencia previa en materia de planificación participativa en el ámbito de la cultura.

## SECUENCIA DE LA METODOLOGÍA Y CONTENIDOS DE LOS TALLERES

### REUNIÓN INICIAL

Momento fundamental de intercambio con las autoridades locales con los siguientes objetivos: a) presentar la propuesta de trabajo, b) conocer las expectativas y orientaciones de las autoridades locales respecto a la AMC, c) conocer qué recursos están disponibles y pueden ponerse a disposición del proceso, y d) acordar diversos aspectos para la implementación del proceso participativo (logística, recursos humanos, calendario, entre otros).

### TALLER 1

Estuvo centrado en la socialización del principal objetivo de los talleres participativos (construcción de la AMC) y la visión general de la Agenda a construir. Se trabajó sobre el concepto de cultura a partir de la noción que aportaron cada uno de los participantes y el concepto de cultura que está detrás de la estrategia AMC. Asimismo se promovió la visualización de los principales aspectos de la cultura local, su realidad y sus actores. Para ello se diseñó un mix de técnicas participativas que incluyeron la lluvia de ideas, la línea del tiempo, el mapeo de actores y un análisis de las restricciones y potencialidades con que cuenta el municipio frente a la AMC. El Taller 1 sirvió como preparativo para lo que luego sería la AMC de cada municipio. Discutir el concepto de cultura abrió la base de imaginación de actividades en cuanto a las diferentes actividades humanas que pueden incluirse en una AMC, sean estas culturales, tradicionales, deportivas, lúdicas, musicales, productivas, artesanales, entre otras.

### TALLER 2

En este Taller se repasaron los resultados consolidados del primero. Se analizaron las potencialidades y restricciones del territo-

rio frente a la Agenda Municipal de Cultura. En la mayoría de los talleres emergieron elementos de identidad local con claridad. También se constató la importancia de los aspectos culturales y la necesidad de trabajar en una estructura local que los contenga y desarrolle. En varios casos se crearon comisiones o coordinadoras locales de cultura. La matriz generada de restricciones y potencialidades habilitó el análisis de problemas y la identificación de relaciones causales en las dificultades, y funcionó como disparador del Taller siguiente.

### TALLER 3

En el último taller se desarrolló la técnica de las nueve cuestiones que en algunos municipios se complementó con la técnica de línea del tiempo proyectada. La técnica de las nueve cuestiones (y la línea del tiempo proyectada donde se aplicó) generó los insumos necesarios para la construcción del plan. Si bien la técnica de línea del tiempo proyectada se aplicó solo en algunos talleres pudo comprobarse su gran utilidad a la hora de cronogramar las actividades en forma participativa.

### REUNIÓN DE VALIDACIÓN

Por último, a partir de toda la información recabada en los talleres participativos, el equipo técnico redactó un documento de AMC. Este documento fue enviado a los gobiernos municipales para su revisión y posteriormente se realizó una reunión de validación con las autoridades locales. Esta reunión final tuvo características diferentes en cada AMC, con distintos niveles de participación aunque en todos los casos contó con la presencia del gobierno municipal y de los referentes territoriales de Uruguay Integra.



Talleres de Ciudad de la Costa, Nicolich y Paso Carrasco



Talleres de Ciudad de la Costa, Nicolich y Paso Carrasco



Talleres en Paso de los Toros



Talleres de San Ramón y San Bautista

## HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS EN LA PRÁCTICA

Este apartado presenta en detalle las herramientas metodológicas más utilizadas en el proceso de elaboración participativa.

### NEGOCIACIÓN INICIAL

Se inició el proceso de manera participativa, negociando con la institución promotora del proyecto (Programa OPP-Uruguay Integra), así como con los actores sociales implicados (municipios, en especial alcalde y concejales). La etapa de negociación inicial implicó acordar un proceso de trabajo conjunto y acordar los puntos de partida. Esta implicación de los diferentes sujetos desde el primer momento respondió a la intención de que el proceso fuera participativo en todas y cada una de sus etapas. En este contexto se planteó la discusión de los objetivos del trabajo, los compromisos a asumir por las diferentes partes involucradas, los recursos disponibles, entre otros. Es bueno tener en cuenta que no todos los actores se vinculan con la misma intensidad pero fue relevante contar con sus orientaciones desde el inicio.

A efectos de concretar una convocatoria exhaustiva de los actores desde el equipo consultor y OPP (a través de los referentes territoriales de Uruguay Integra) se mantuvo contacto con autoridades municipales para proceder a una identificación de actores institucionales, líderes, organizaciones y redes de actores a ser convocados, con el objetivo de implementar un proceso abierto, transparente y participativo.

### LLUVIA DE PALABRAS

Luego del acuerdo previo con las autoridades municipales se procedió a trabajar en lo que fue el primer taller, donde en una primera parte se ex-

ploraron los conceptos de cultura que existen en la población participante. Es así que se produjeron nubes de palabras vinculadas a la temática.



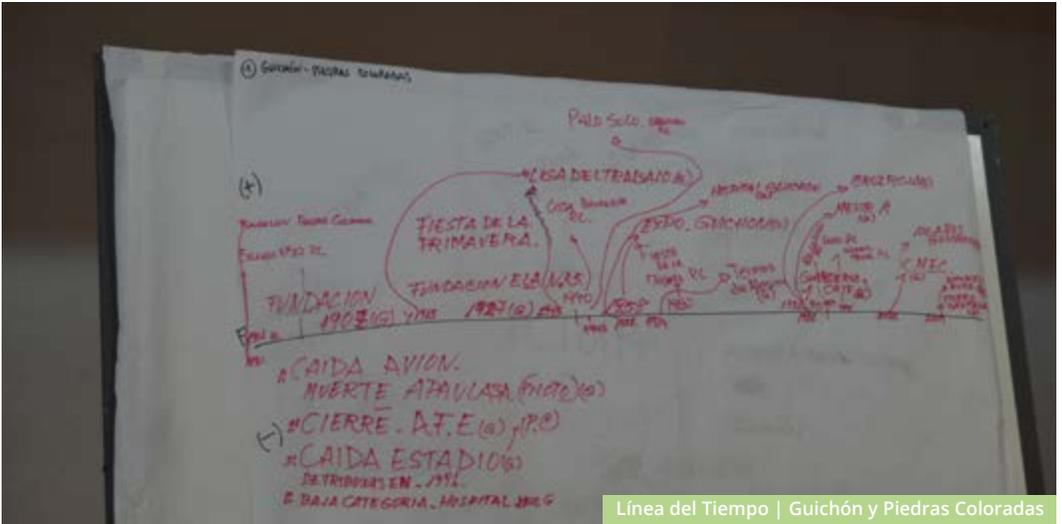
### LÍNEA DEL TIEMPO

El conocimiento de hechos históricos o sucesos recientes significativos adquiere relevancia para la comunidad y que denominamos “analizadores históricos”. Ponerlos en valor permitió saber cuáles son aquellos aspectos de motivación e interés que conforman la memoria colectiva.

Para poder realizar este recorrido histórico se empleó como herramienta la Línea del tiempo: consistió en dibujar una línea (estableciendo meses, años, sobre un papelógrafo) en la que los participantes señalaron escribiendo los acontecimientos que se consideran más relevantes. A partir de la línea del tiempo fue posible reconstruir cómo han sido percibidos los sucesos previos sobre el tema que los convoca (la cultura). En esta dinámica se recogieron todas las versiones, más allá de conocer con precisión los detalles de cada hecho. En algunos casos quedaron interrogantes que luego se fueron dilucidando en el correr del proceso.



Lluvia de palabras | Paso de los Toros



Línea del Tiempo | Guichón y Piedras Coloradas

## MATRIZ DE RESTRICCIONES Y POTENCIALIDADES

Se aplicó una Matriz de Restricciones y Potencialidades (es una versión simplificada de la matriz FODA), evitando de esta forma los aspectos complejos de la técnica en su aplicación. La simplicidad de esta matriz fue lo que se adecuó mejor a esta etapa inicial.

Potencialidades	Restricciones
Personas de diferentes edades con ganas de trabajar por la cultura	Carecer de una planificación
Espacios donde concretar diferentes propuestas con enclave barrial	Dificultades y falta de recursos económicos para realizar eventos
Emergencia de propuestas (artísticas, deportivas, etc.)	Capacidad colectiva no visible
Diferentes colectividades formadas hace mucho tiempo (rusa, italiana, alemana, española)	Inexistencia de espacios de jóvenes para jóvenes
Tener institucionalidad	Trabas en las gestiones de permisos y autorizaciones
Solidaridad en la comunidad	Falta de apoyo de la Intendencia
Buen fortalecimiento de redes locales	Desvalorización del Patrimonio
Instituciones con trayectoria importante	
Patrimonio: instituciones educativas (interinstitucionalidad fuerte)	

Tabla 2 | Ejemplo de matriz de restricciones y potencialidades

## DERIVA Y TRANSECTO

Esta técnica resulta interesante por su alto rendimiento a efectos de recoger una amplia visión sobre el espacio donde los participantes desarrollan su vida cotidiana. Es una herramienta que consiste en caminar, por el barrio o el pueblo, con un recorrido específico predeterminado o a la deriva, acompañado de personas que allí habitan para que relaten lo que van viendo y reflexionen sobre los usos e implicancias del entorno. Este recorrido permite identificar: cómo es el entorno más inmediato; cuál es la infraestructura cultural relevante; cuáles son los espacios de encuentro entre los vecinos y los espacios para las actividades culturales; cuáles son los tramos transitables más agradables y cuáles los tramos de conflictos; qué aspectos se pueden potenciar; entre otros. El recorrido se registra (a través de un grabador, en una ficha, con una videocámara) para después plasmarlo en un mapa de recorrido fiel a éste que luego será utilizado para el análisis del entorno y los espacios.



Transecto | Solís de Mataojo y Solís Grande

Si bien es cierto que esa es la aplicación recomendada de la técnica, en este caso la modalidad utilizada implicó que los participantes dibujaran sobre un mapa impreso los hitos culturales de la localidad, quedando de esta forma un registro de los elementos más relevantes de la cultura local. Se evitó la salida al exterior para no dispersar la atención del grupo cumpliendo en sala con los objetivos buscados.



Transecto | Suárez

## MAPEO DE ACTORES

Establecida la negociación inicial y aplicadas las técnicas anteriores, se pasó a la identificación y análisis del tejido social de la comunidad para visualizar a los actores y grupos sociales presentes en el territorio y trazar las conexiones existentes entre ellos. Mediante el mapeo de actores también es posible visualizar posibles alternativas de como contrarrestarlos.

- Dibujaremos líneas gruesas para las relaciones fuertes y positivas:



- Dibujaremos líneas finas para las relaciones normales y positivas:



- Dibujaremos líneas entrecortadas para las relaciones débiles:



- Presentaremos cualquiera de las anteriores con un carácter conflictivo, dibujando una X en su trayectoria:



Una vez concretado el mapa se reflexiona sobre las zonas donde se densifican las relaciones, cuáles son los bloqueos existentes, los elementos articuladores (dinamizadores) y los espacios vacíos de actores o de relaciones.

En algunos talleres también llegaron a identificarse las situaciones de mayor o menor poder de los actores en relación con la AMC.



- Con un triángulo en el caso de las instituciones o aquellos actores que hablan desde una posición de autoridad.



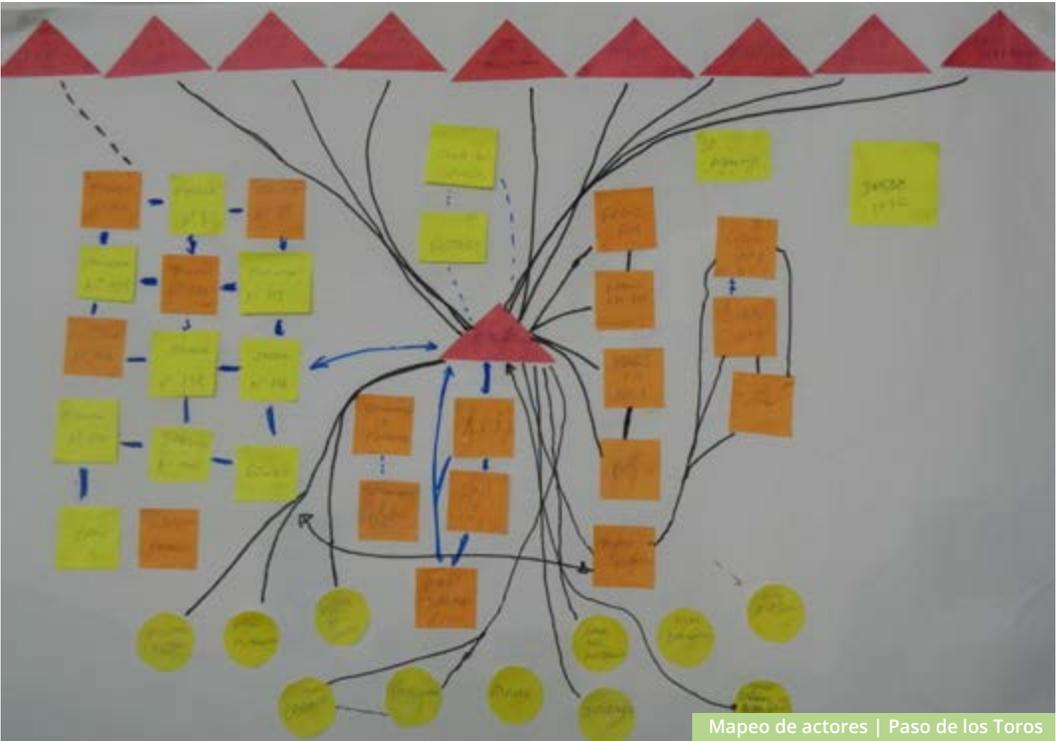
- Con un cuadrado, los actores intermedios y organizados constituidos formalmente que tienen normas o estatutos de funcionamiento.



- Con un círculo a los actores de base, aquellos que se reúnen de forma espontánea no necesariamente organizando, incluso individuos bajo convocatorias de líderes o que se relacionan en espacios informales.



Mapeo de actores | Vergara



Mapeo de actores | Paso de los Toros

## NUEVA ESCUCHA, MULTILEMAS Y FLUJOGRAMA

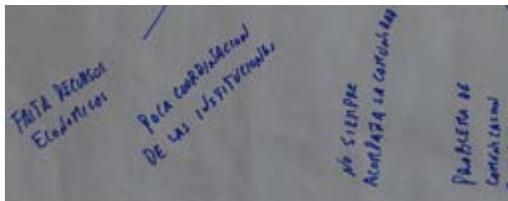
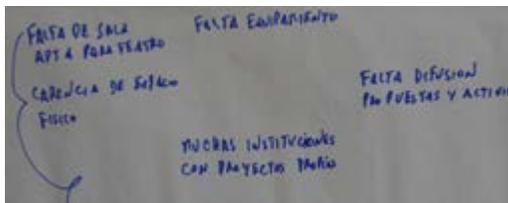
Técnicamente es recomendable cumplir con esta fase cuando probablemente el mapeo de actores haga visible la ausencia de otros actores que no han participado, pero que es importante escuchar. Se pretende así seguir “saliendo” a la comunidad para recoger un amplio espectro de percepciones desde los diferentes actores y atenuar posibles posiciones hegemónicas. En ocasiones las técnicas de escucha que se pueden aplicar son diversas, a saber: observación participante, técnicas visuales (dibujos generalmente para trabajar con niños), entrevistas y talleres. Por su alto rendimiento y sus amplias reglas de aplicación la entrevista se erige como la técnica a destacar en esta etapa.

Esta técnica del grupo conversacional se entiende como una reunión para compartir percepciones entre dos personas, el entrevistador y el entrevistado, aunque puede aplicarse con más de un entrevistado, en la que a través de preguntas y respuestas se genera un proceso de comunicación que permite la construcción conjunta de significados. Efectuada la escucha corresponde analizarla, reflexionar sobre la información generada y posteriormente devolverla a los participantes para que corroboren el análisis realizado.

En el caso que nos ocupa, solamente fue utilizada esta fase de forma accidental; no hubo una construcción sistemática de componentes de la escucha sino que de forma complementaria se registraron algunos elementos como los mencionados aquí. La devolución de la información se hizo de una manera sencilla, accesible y entendible a través de un flujograma, de forma que habilitó el debate en el marco del cual las personas puedan repensar sus posiciones y sus percepciones.

## ÁRBOL DE PROBLEMAS

Concretamente la técnica implicó la realización de un gráfico en el que quedaron plasmadas las relaciones causa-efecto entre los diferentes aspectos de la temática que está en cuestión, para poder identificar los “nudos críticos” sobre los que se va a actuar: Visibilidad del problema - Causas inmediatas - Causas profundas.



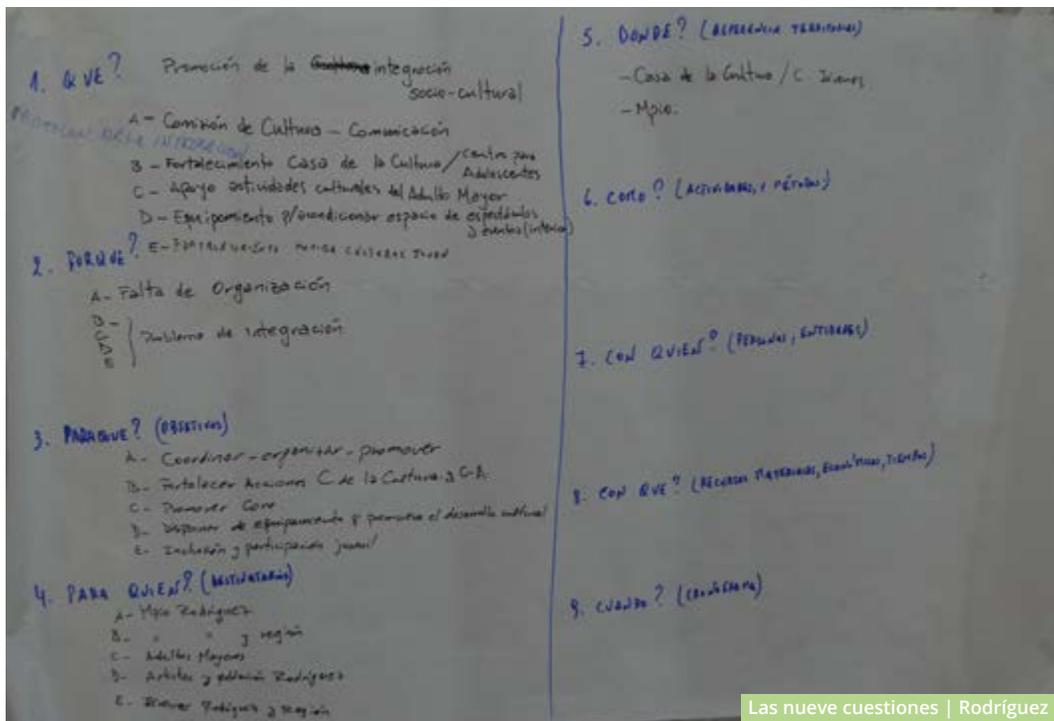
Árbol de problemas | Rodríguez

## LAS NUEVE CUESTIONES

En esta etapa los participantes definen qué se va a hacer, cómo, con quién, con qué recursos, en qué plazos y con qué propósito. Aquí se aplicó la técnica llamada Las nueve cuestiones. Esta se aplicó en la fase de planificación, respondiendo a nueve preguntas, a saber:

- 1 **¿QUÉ?** (temática a abordar)
- 2 **¿POR QUÉ?** (fundamentación)
- 3 **¿PARA QUÉ?** (objetivos)
- 4 **¿PARA QUIÉN?** (destinatarios)
- 5 **¿DÓNDE?** (referencia territorial)
- 6 **¿CÓMO?** (actividades a realizar y métodos)
- 7 **¿CON QUIÉN?** (personas, entidades, colaboradores)
- 8 **¿CON QUÉ?** (recursos materiales, económicos, tiempos)
- 9 **¿CUÁNDO?** (cronograma)

El trabajo realizado en esta etapa fue sistematizado por el equipo técnico y plasmado en un documento de plan de acciones que, luego de su validación, se configuró como instrumento operativo para la etapa de ejecución y seguimiento.



Las nueve cuestiones | Rodríguez

Dinámica	Descripción
Línea del tiempo	Dibujar una línea del tiempo y señalar los acontecimientos que los participantes consideren más relevantes, los que más recuerden, reconstruyendo la memoria colectiva de la comunidad. Pueden dejarse aspectos e interrogantes para dilucidar en el futuro. Se registra en papelógrafo.
Deriva y transecto	Transitar mentalmente por el municipio o las zonas conocidas de este (con un recorrido específico o a la deriva, según prefieran) y que relaten lo que van viendo, reflexionando sobre el entorno. Se registra el recorrido y las observaciones en un dibujo grande en papelógrafo o mapa.
Mapeo de actores	Graficar en el papelógrafo/mapa los actores mencionados (presentes y no presentes) en el orden en que surgen: promotores, gestores, organizadores, artistas, articuladores.
Sociograma	Ubicados los actores, el grupo debatirá sobre los vínculos que existen entre ellos, pudiendo definir relaciones débiles, sólidas y en algún caso inexistentes. Las relaciones se van a graficar con flechas, considerando símbolos preestablecidos.
FODA	Con el fin de definir y contextualizar la situación de una comunidad respecto al desarrollo de la agenda de cultura, se analizarán fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en relación con los factores que surgieron en las dinámicas anteriores.
Árbol de problemas	A partir de las restricciones identificadas y numeradas por orden de importancia en la dinámica anterior, se realiza un análisis de problemas con la técnica de árbol de problemas, identificando las relaciones de causa-efecto.
Las 9 preguntas	Retomando las preguntas 1 y 2 discutidas al final del taller 2 y cubriendo las otras 7 hacia una grilla de acciones concretas: ¿Qué?, ¿Por qué?, ¿Para qué?, ¿Para quién?, ¿Dónde?, ¿Cómo?, ¿Con quién?, ¿Con qué?, ¿Cuándo?
Línea del tiempo	A partir de las respuestas a las nueve preguntas colocar los distintos eventos y/o acciones en una línea del tiempo bianual.

Tabla 3 | Resumen de las dinámicas empleadas en los talleres



Presentación Agendas Municipales de Cultura | Teatro Solís



Presentación Agendas Municipales de Cultura | Teatro Solís

# PRINCIPALES PRODUCTOS Y APRENDIZAJES DEL PROCESO

En este apartado se presenta un resumen de los principales productos del proceso. En líneas generales puede decirse que todo el proceso arrojó el diseño de 22 AMC que involucraron a 1.500 asistentes en los talleres de trabajo a lo largo y ancho de 38 municipios. Estas agendas fueron diseñadas participativamente en dos modalidades, 11 fueron individuales (de un solo municipio) y 12 en modalidad de red (dos o más municipios). Esta última modalidad constituye una novedad en la experiencia de gestión de este tipo de iniciativas municipales en el marco de Uruguay Integra. Las 22 AMC fueron presentadas y están disponibles en formato papel y digital, y se encuentran en fase de implementación. Asimismo, sin contabilizar los participantes de los talleres, fueron capacitados 119 funcionarios municipales y representantes de actores locales en gestión cultural, con el objetivo de que puedan continuar trabajando en la implementación de proyectos y líneas de trabajo comprendidas en las distintas AMC. Por último, los 38 municipios involucrados accedieron a financiamiento por un total de 11,5 millones de pesos, destinados a la compra de equipamientos y contratación de servicios para la implementación de las líneas prioritarias establecidas en las AMC.

A continuación, se presentan los principales productos del proceso tomando en cuenta las siguientes dimensiones:

- 1. PARTICIPACIÓN CIUDADANA**
- 2. TRABAJO EN RED**
- 3. CAPACITACIÓN EN GESTIÓN CULTURAL**
- 4. ACCESO A FINANCIAMIENTO**



### **PARTICIPACIÓN EN LOS TALLERES**

A partir del enfoque inicial y sostenido de promover la más amplia participación posible, corresponde analizar las características que asumió la participación en el marco de las AMC, teniendo en cuenta los tipos de organizaciones presentes, edades, sectores representados, número de actores y compromiso asumido, entre otros.

- En algunas localidades se manifestó con más fuerza la presencia de artistas y colectivos artísticos; en otras, de integrantes de organizaciones sociales; y en otras de referentes municipales y demás actores públicos. De todas formas, el registro de participantes en los talleres muestra diversidad de actores involucrados en cada proceso local de AMC (ver anexo).
- En la mayoría de los casos estuvieron presentes actores artísticos: grupos de danzas, aparcerías, grupos de artesanos o artesanos individuales, coros y otros. Las instituciones deportivas también participaron en los talleres aunque en menor medida. No siempre participaron los institutos de enseñanza formal, que aparecen esporádicamente, o las empresas importantes de las regiones, sólo eventualmente los centros comerciales cuando existían.
- En relación a la presencia de actores gubernamentales en los talleres, en general se observó una baja participación de representantes locales de organizaciones gubernamentales, tanto de los gobiernos departamentales como del gobierno central. En cambio, sí hubo una participación mayor de integrantes de los municipios (alcaldes, concejales y funcionarios).
- Uno de los componentes interesantes del proceso fue la presencia de los medios de comunicación en buena parte de los talleres, especialmente las radios locales. En otro sentido, no estuvieron presentes las universidades ni los sindicatos, salvo raras excepciones.
- Al observar la participación por edades, encontramos que fue escasa la presencia de organizaciones o entidades juveniles (por ejemplo grupos de rock, grupos culturales y aparcerías). Sí estuvieron presentes las organizaciones que nuclean a las personas de la tercera edad.
- En muchos de los talleres es más notoria la diversidad de los participantes que la cantidad. Si bien las orientaciones generales de la convocatoria buscaban la mayor amplitud posible, debe mencionarse que para los municipios de mayor población (por ejemplo, los del área metropolitana) se manejó la posibilidad de que el criterio de diversidad primara sobre el número de participantes para favorecer el intercambio y que todos pudieran aportar.

## ESTRATEGIA DE CONVOCATORIA

Si se tiene en cuenta que se trataba de actividades a las que la mayoría de los participantes dedicó su tiempo libre en beneficio de la comunidad o de su organización, los niveles de participación pueden considerarse de satisfactorios a buenos, según la escala poblacional del municipio. Son numerosos los factores que determinan la posibilidad de asistir a talleres participativos, aun recibiendo invitación en tiempo y forma, por lo que no es conveniente evaluar los niveles de participación de manera general. Sin embargo, sí es posible hacer una aproximación a cómo se produjeron las convocatorias a la luz de los comentarios de los participantes.

Las vías de convocatoria fueron variadas: personalmente, por carta, por teléfono, mensaje de texto, grupo de whatsapp, prensa o radio local; y algunos supieron de la actividad a través de facebook. En general, los participantes de la sociedad civil organizada fueron convocados a través de su organización o grupo de referencia y en algunos casos por boca a boca entre grupos locales.

No en todos los municipios los participantes sabían a qué tipo de actividad iban: “No sabía que iba a asistir a un taller”. Hubo menciones a que habían sido invitados a una reunión, o que habían entendido que se trataba de una capacitación, lo que puede dar cuenta de que la invitación les llegó sin mayor detalle.

Otra aproximación posible a los niveles de participación que también está más allá del número de asistentes podría ser: ¿estuvieron todos los que tendrían que haber estado? Se trata de una pregunta que solo pueden responder los integrantes de la cada comunidad.

Al respecto, se recogieron comentarios de los participantes planteando:

- “Difundir más las actividades de este tipo”*
- “Integrar más instituciones de la ciudad y alrededores”*
- “Que se haga más extensiva la invitación”*
- “Más comunicación para ampliar la concurrencia de los colectivos”*
- “Más difusión”*
- “Más participación”*
- “Más invitados”*

Por otra parte, en algunos comentarios se reconoce que la convocatoria o invitación puede ser insuficiente para asegurar más asistentes:

- “Motivar a los ciudadanos a participar de estas instancias”*
- “Se necesita más participación de los actores culturales”*

Más allá de los comentarios sobre una mayor difusión o participación de más actores, surge de las evaluaciones una valoración muy positiva acerca de la importancia de la participación local en la elaboración de la Agenda Municipal de Cultura:

- “Debemos y necesitamos más instancias de reunión y debate sobre cómo llevar adelante la cultura en el barrio”*
- “Gracias por estos espacios de integración”*

Agendas	Asistentes T1	Asistentes T2	Asistentes T3	Total de asistencias	Organizaciones participantes	Población municipal
Municipio A	25	23	22	70	38	207.911
Ciudad de la Costa, Nicolich y Paso Carrasco	53	22	27	102	74	126.914
La Paz y Las Piedras	103	53	43	199	110	82.432
Canelones, Santa Lucía y Los Cerrillos	23	19	16	58	30	53.643
Barros Blancos y Empalme Olmos	17	21	10	48	31	36.495
Atlántida y Salinas	18	12	8	38	20	33.645
Juan Lacaze y Tarariras	36	34	26	96	31	21.423
Suárez	16	17	15	48	22	18.153
Young	33	19	8	60	37	17.550
Rosario y Colonia Valdense	29	41	28	98	38	15.696
Libertad	30	32	18	80	36	14.326
Paso de los Toros	47	24	17	88	46	13.232
San Ramón y San Bautista	32	28	27	87	44	11.711
Guichón y Piedras Coloradas	28	22	4	54	32	8.816
Quebracho, Lorenzo Geyres y Chapicuy	21	27	21	69	35	6.757
Fraile Muerto, Arévalo y Santa Clara	20	23	23	66	21	6.702
Solís de Matajojo y Solís Grande	18	11	11	40	21	5.537
José Pedro Varela	19	19	12	50	26	5.398
Rodríguez	18	15	19	52	11	4.849
Vergara	22	14	12	48	14	4.064
Minas de Corrales	18	19	20	57	26	3.985
Ansina <sup>2</sup>	18	23	-	41	18	3.289
Municipio D <sup>3</sup>	11	-	-	11	10	18.1153
<b>TOTAL</b>	<b>655</b>	<b>518</b>	<b>387</b>	<b>1.560</b>	<b>771</b>	<b>883.741</b>

Tabla 4 | Participantes y asistentes a los talleres según AMC

2 | En el caso de Ansina, el equipo de CENUR decidió no realizar el tercer taller ya que la reunión preparatoria dejó varios insumos, lo que llevó a comprimir en dos talleres todo el proceso.

3 | En el caso de Municipio D se realizó una reunión preparatoria con suficiente antelación al primer taller. La participación en el taller 1 fue débil debido a la convocatoria, en tal sentido se solicitó una reunión a la Alcaldesa y su equipo para reforzar la participación de cara al siguiente taller. Finalmente la alcaldesa decidió no continuar con el proceso ya que entendió que no era oportuno de acuerdo al momento del año en el que se produjo.

## 2. TRABAJO EN RED

La conformación de redes no estaba prevista en la metodología original, sin embargo, la Dirección de Descentralización e Inversión Pública de OPP visualizó la oportunidad de incluir a más municipios en el proceso. Es así que de 20 agendas individuales que estaban previstas originalmente se pasó a trabajar en 23 AMC con 38 municipios en total; 12 municipios trabajando en modalidad red y 11 en modalidad individual.

Algunas redes estuvieron conformadas por dos o tres municipios, y hubo dos AMC en las que participaron municipios de dos departamentos. El criterio predominante para armar las redes fue la cercanía y conectividad existente entre los municipios. En el caso de Canelones, se aprovechó la regionalización con la que ya trabaja el gobierno departamental, haciendo coincidir las AMC en red con los municipios de cada microrregión.

En cuanto a la implementación de los talleres, se trató de rotar las sedes entre los distintos municipios de la red, para favorecer una mayor participación. A pesar de este intento, el traslado afectó muchísimo la asistencia a cada taller y los participantes no necesariamente se identificaron como parte de una red.

En la mayoría de los casos no se visualizaban inicialmente oportunidades para el intercambio de bienes o servicios culturales. Sin embargo, 9 de las 12 AMC en red logran identificar al menos una línea de trabajo en común. Solamente 3 no identifican ninguna y aunque trabajaron en conjunto, cada municipio definió por separado su agenda de prioridades.

En suma, si bien hubo experiencias positivas de trabajo en red, en la mayoría de los casos se trató de una difícil articulación, donde los aspectos logísticos y en particular la convocatoria resultaron poco adecuados.

Además, no siempre fue posible asentar el trabajo en red sobre una misma base identitaria de los municipios y sentido de pertenencia de los participantes, si bien este aspecto fue variable en cada red.

## 3. CAPACITACIÓN PARA LA GESTIÓN CULTURAL

Una vez diseñadas las Agendas, en marzo de 2018 se llevó adelante la instancia de capacitación que estaba prevista como parte de la metodología. La misma estaba dirigida fundamentalmente a los recursos humanos del municipio con un cupo disponible para actores locales, con el objetivo de brindar herramientas que permitan dar mayor calidad en la gestión de las actividades y eventos culturales locales.

El enfoque y los temas de la capacitación estuvieron orientados a la gestión cultural haciendo énfasis en la aplicación puntual para la puesta en marcha de las líneas priorizadas en las AMC.

Se organizaron seis microrregiones para poder abarcar a los 38 municipios involucrados (ver tabla 5). El contenido se desarrolló en una jornada presencial de seis horas. La capacitación estuvo dirigida a miembros de los Concejos Municipales, funcionarios y actores locales, con un cupo de hasta cinco participantes por municipio.

Se utilizó la plataforma del Aula Virtual de Uruguay Integra<sup>4</sup> para disponibilizar los materiales de lectura recomendados, previo a las jornadas presenciales. Finalmente, los asistentes recibieron un certificado de participación.

A continuación se presenta un cuadro con la distribución de municipios por microrregión y el detalle de número de asistentes por jornada.

---

4 | <http://municipios.gub.uy/capacitacion>

Sedes de capacitación regional	Municipios involucrados	N° de asistentes
Libertad	Rosario, Colonia Valdense, Juan Lacaze, Tarariras, Rodríguez, Libertad	22
Paysandú	Quebracho, Chapicuy, Lorenzo Geyres, Guichón, Piedras Coloradas, Young	19
Tacuarembó	Minas de Corrales, Ansina, Paso de los Toros	10
Paso Carrasco	Suárez, Barros Blancos, Empalme Olmos, Ciudad de la Costa, Nicolich, Paso Carrasco, Salinas, Atlántida	18
Las Piedras	Municipio A, San Ramón, San Bautista, Canelones, Los Cerrillos, Santa Lucía, La Paz, Las Piedras	32
José Pedro Varela	Vergara, José Pedro Varela, Solís Grande, Solís de Matajojo, Fraile Muerto, Arévalo, Santa Clara	18
		<b>Total: 119</b>

Tabla 5 | Talleres de capacitación en gestión cultural

#### 4. ACCESO A FINANCIAMIENTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA AMC

El último aspecto, no menos importante, es el acceso a recursos que supuso la estrategia, supeditado al diseño participativo de la AMC. Una vez concluida la etapa de planificación participativa, los municipios realizaron una solicitud a OPP de hasta 500.000 pesos por AMC. La principal condición que debía reunir esta solicitud tenía que ver con el alineamiento estratégico con los ejes prioritarios definidos en cada AMC. Asimismo, el 100 % de la solicitud debería ofrecer condiciones para la sostenibilidad de las acciones de la AMC, y además no se permitía el financiamiento de infraestructura.

En total, de los 11,5 millones de pesos solicitados, aproximadamente el 70 % se corresponde con distintos equipamientos para el desarrollo de actividades culturales, mientras que el restante 30 % son servicios profesionales.

Entre los equipamientos se destacan equipos de amplificación, audio y luces; escenarios móviles; carpas, stands y puestos móviles; equipamiento para actividades deportivas; instrumentos musicales; baños químicos; mobiliario en general, sillas, aires acondicionados, equipamiento informático, entre otros. En general se trata de equipamiento útil tendiente a acercar las actividades culturales a toda la población.

En cuanto a los servicios profesionales contratados, se destaca la capacitación en el uso de equipamientos e infraestructura cultural; la capacitación en gestión cultural; el desarrollo de plataformas informáticas para la comunicación y difusión de las acciones culturales; publicaciones y folletería para divulgación; el apoyo y diseño de fiestas o eventos; entre otras.

Se espera que estos bienes y servicios puedan fortalecer la capacidad de los municipios para llevar a cabo su agenda cultural.

# ANEXOS

<b>Municipios modalidad individual</b>	<b>Referente PRUI</b>	<b>Equipo CLAEH - CENUR</b>
Ansina	Marina Bengoechea	Fernando Alonso y Alejandro Noboa
Libertad	Roberto Rodríguez	Leticia Pou y Natalie Robaina
Paso de los Toros	Marina Bengoechea	Leticia Pou y Natalie Robaina
Suárez	Antonio Di Candia	Micaela Azambuja y Valentina Ríos
Vergara	Daniela Fernández	Roberto Elissalde, Diego Gómez y Joaquín D'Alessandro
José Pedro Varela	Daniela Fernández	Roberto Elissalde, Diego Gómez y Joaquín D'Alessandro
Rodríguez	Roberto Rodríguez	Mariano Suárez y Rosmarí Negrín
Minas de Corrales	Marina Bengoechea	Mariano Suárez y Rosmarí Negrín
Young	Iván Sánchez	Fernando Alonso y Alejandro Noboa
Municipio A	Natalia Nión	Ioanna Grotiuz, Germandy Pérez y Beatriz Fernández
Municipio D	Natalia Nión	Diego Gómez, Valentina Ríos y Joaquín D'Alessandro

Conformación de los equipos técnicos para las AMC

<b>Municipios modalidad en red</b>	<b>Referente PRUI</b>	<b>Equipo CLAEH - CENUR</b>
Canelones, Santa Lucía y Los Cerrillos	Natalia Nión	Ioanna Grotiuz, Micaela Azambuja, Germandy Pérez y Beatriz Fernández
Quebracho, Lorenzo Geyres y Chapicuy	Iván Sánchez	Natalie Robaina, Leicia Pou y Alejandro Noboa
Fraile Muerto, Arévalo y Santa Clara	Daniela Fernández	Mariano Suárez, Fernando Alonso y Rosmarí Negrín
Atlántida y Salinas	Antonio Di Candia	Micaela Azambuja, Diego Gómez y Germandy Pérez
La Paz y Las Piedras	Natalia Nión	Roberto Elissalde, Micaela Azambuja, Valentina Ríos y Beatriz Fernández
San Ramón y San Bautista	Natalia Nión	Valentina Ríos, Germandy Pérez y Micaela Azambuja
Barros Blancos y Empalme Olmos	Antonio Di Candia	Ioanna Grotiuz, Valentina Ríos y Germandy Pérez
Ciudad de la Costa, Nicolich y Paso Carrasco	Antonio Di Candia	Roberto Elissalde, Micaela Azambuja y Valentina Ríos
Guichón y Piedras Coloradas	Iván Sánchez	Natalie Robaina, Leticia Pou y Alejandro Noboa
Juan Lacaze y Tarariras	Roberto Rodríguez	Mariano Suárez, Fernando Alonso y Rosmarí Negrín
Rosario y Colonia Valdense	Roberto Rodríguez	Mariano Suárez, Fernando Alonso y Rosmarí Negrín
Solís de Mataojo y Solís Grande	Daniela Fernández y Antonio Di Candia	Roberto Elissalde, Valentina Ríos y Diego Gómez

Conformación de los equipos técnicos para las AMC



Presentación Agendas Municipales de Cultura | Teatro Solís



Presentación Agendas Municipales de Cultura | Teatro Solís

---

El contenido que se presenta en los capítulos *METODOLOGÍA DE PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA* y *PRINCIPALES PRODUCTOS Y APRENDIZAJES DEL PROCESO* fue elaborado por los equipos de CLAEH y UDELAR-CENUR en base a la experiencia de los talleres realizados.

---



# AGENDAS MUNICIPALES DE CULTURA