Serie: SÍNTESIS METODOLÓGICA - URUGUAY INTEGRA

+ LOCAL V
PRIMERA EXPERIENCIA DE GESTIÓN

OPP
el futuro en desarrollo

OFICINA DE
PLANEAMIENTO
Y PRESUPUESTO

Serie: SÍNTESIS METODOLÓGICA - URUGUAY INTEGRA

+ LOCAL V.

PRIMERA EXPERIENCIA DE GESTIÓN

OPP
el futuro en desarrollo
OFICINA DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO

PRESIDENCIA
OFICINA DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO

OFICINA DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO

Director
ÁLVARO GARCÍA

Director de Descentralización e Inversión Pública
PEDRO APEZTEGUÍA

PROGRAMA URUGUAY INTEGRA

Sistematización: + LOCAL V

Fecha de publicación:
octubre de 2019

Edición y coordinación:
José Raúl Rodríguez, Belén Martínez

Textos:
José Rodríguez, Victoria Vega

Diseño:
bruster.com.uy

OPP
el futuro en desarrollo
OFICINA DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO

PRESIDENCIA
Oficina de Planeamiento y Presupuesto

1 INTRODUCCIÓN Y MARCO DE ACTUACIÓN 05

2 METODOLOGÍA DE TRABAJO 06

3 ANÁLISIS DE PRODUCTOS Y PROCESOS 08

4 APRENDIZAJES 17

5 A MODO DE CONCLUSIÓN 19

1. INTRODUCCIÓN Y MARCO DE ACTUACIÓN

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

El programa está organizado en tres componentes. El primero, en el cual se enmarca la presente sistematización, destinado al desarrollo institucional municipal y a potenciar la capacidad de los municipios de implementar iniciativas de base territorial; el segundo, referido a la generación de información, investigación y evaluación como insumo para el diseño e implementación de políticas con mirada territorial; y el tercero, orientado a generar acciones que potencien oportunidades de desarrollo y capital social en pequeñas localidades.

La herramienta + *Local*, responde al primer objetivo presentado anteriormente. Particularmente busca contribuir a que los Municipios adquieran capacidad de planificación estratégica y operativa, a la vez que fortalezcan habilidades para mejorar la eficacia y eficiencia de su gestión. +Local opera como un fondo de apoyo a proyectos de pequeña escala. Las acciones que este fondo impulsa, surgen y se implementan directamente por el tercer nivel de gobierno.

La gestión de los proyectos es descentralizada, y son los Municipios quienes ejecutan directamente las acciones y administran los recursos previstos, con la intermediación del gobierno departamental como receptor de la subvención. Se busca que las iniciativas sean promovidas por el Concejo Municipal en articulación con el gobierno departamental.

Es en este instrumento en particular que se enmarca *+ Local V primera experiencia de gestión.* Dicho fondo tiene como objetivo contribuir al desarrollo institucional de los Municipios de hasta 25.000 habitantes, a través del fortalecimiento de sus capacidades de diseño, gestión e implementación de proyectos. Asimismo, busca generar las condiciones para que los municipios de estas características, que no hayan ejecutado previamente proyectos + *Local,* puedan hacerlo.

Este trabajo sistematiza lo realizado por + Local V primera experiencia de gestión desde el año 2015 hasta el 2018. La principal fuente de información utilizada para la elaboración de este documento fueron los informes finales de actividades e informes financieros presentados por los proyectos. De los 30, 27 presentaron informes finales de actividades y 28 presentaron informes finales de rendición financiera.

Para los casos que no se cuenta con informes finales, se utilizó la información de monitoreo aportada por los municipios y por el equipo técnico de Uruguay Integra.

El trabajo que se desarrolla a continuación forma parte de la serie "Síntesis Metodológica" de Uruguay Integra, que tiene por objetivo sistematizar experiencias de las diferentes acciones territoriales que han sido implementadas por el programa desde sus inicios. En el presente documento se sistematiza el trabajo realizado por *+ Local V primera experiencia de gestión.*

Esta sección incluye la descripción de las etapas del ciclo de proyectos por las que pasaron los productos e información general de los proyectos (plazos de ejecución, fuentes de financiamiento, propósito principal, composición de los equipos de trabajo). Seguido, se detallan los aprendizajes reportados

por los propios municipios sobre la experiencia de implementación de los respectivos proyectos.
Y finalmente, recomendaciones que destaca el equipo de Uruguay Integra para ediciones futuras.

2. METODOLOGÍA DE TRABAJO

+ *Local V* se llevó a cabo a partir del año 2015, donde se lanzó la convocatoria a los municipios de hasta 25.000 habitantes sin experiencia previa en gestión de proyectos + Local. De los 59 municipios destinatarios de la convocatoria, 48 presentaron propuestas de proyectos a + Local V (81%), de los cuales 30 fueron aprobadas por un total de 16 millones de pesos. La implementación de estos proyectos se produjo en tres tandas: los primeros 15 comenzaron en marzo de 2016; una segunda tanda de 11 proyectos comenzó en noviembre del mismo año; y finalmente, 4 que empezaron la ejecución en marzo de 2017.

La metodología de trabajo de + *Local* supone una combinación entre financiamiento, acompañamiento técnico y capacitación aplicada a los municipios en las distintas etapas del ciclo del proyecto: 1) Programación, 2) Diseño y formulación, 3) Financiación e implementación y 4) Evaluación.

La etapa de programación consiste básicamente de la elaboración de los requisitos y condiciones del llamado en base a indicadores y criterios de priorización, por parte del equipo de Uruguay Integra.

Se especifican las zonas prioritarias donde se desea trabajar, población objetivo de los municipios a convocar, temáticas sobre las que puede versar la iniciativa.

Definidos estos criterios, se abre la convocatoria a los municipios para la presentación de iniciativas o perfiles de proyecto. Los municipios cuyas iniciativas sean preseleccionadas, pasan a una fase de reelaboración para la presentación del proyecto final.

En la fase de diseño y formulación se invitan a los municipios elegibles a participar de instancias de formación sobre el diseño y formulación de proyectos con el objetivo de identificar, problematizar y mejorar la propuesta presentada. Se busca generar un proceso de aprendizaje para los municipios y una oportunidad para fortalecer la capacidad de lectura y diagnóstico de sus territorios. Las instancias se desarrollan en formato de talleres dando espacio al abordaje conceptual y al trabajo práctico, aplicando los conceptos a las iniciativas presentadas. Se trabaja en la identificación del problema, los objetivos, resultados y actividades del proyecto.

También se busca incorporar herramientas de gestión como el desarrollo de un plan de trabajo (cronograma) y la elaboración de un presupuesto acorde. Con el objetivo de generar el diálogo multiactoral y la articulación multinivel, se promueve en esta etapa la identificación de posibles socios institucionales de carácter nacional, departamental o local que fortalezcan y complementen la propuesta. El resultado de esta instancia, es la presentación del proyecto final por parte de cada municipio. En esta etapa en particular, se concentró la realización de instancias de capacitación aplicada. A continuación, en la tabla 1, se resumen las actividades de capacitación realizadas en el marco del apoyo al diseño de proyectos + Local V.

TABLA 1. **Actividades de capacitación en la fase de diseño de proyectos**

ACTIVIDAD	FECHA	LUGAR	HORAS	PARTICIPANTES	DESTINATARIOS
Jornada Introductoria a la Formulación de Proyectos. Primera Experiencia de Gestión + Local	29/09/2015	Instituto de Perfeccionamiento y Estudios Superiores (IPES) - Asilo 3255	5	87	Municipios elegibles (hasta 25 mil hab. sin experiencia + Local)
Jornada de Formación en Formulación de Proyectos. Primera Experiencia de Gestión + Local	23/10/2015	Instituto de Perfeccionamiento y Estudios Superiores (IPES) - Asilo 3255	7	38	Municipios con proyectos preseleccionados (primera tanda)
Jornada de Formación en Formulación de Proyectos. Primera Experiencia de Gestión + Local	09/11/2015	Instituto de Perfeccionamiento y Estudios Superiores (IPES) - Asilo 3255	7	34	Municipios con proyectos preseleccionados (primera tanda)
Jornada de Formación en Formulación de Proyectos. Primera Experiencia de Gestión + Local	09/05/2016	Instituto de Perfeccionamiento y Estudios Superiores (IPES) - Asilo 3255	7	30	Municipios con proyectos preseleccionados (segunda tanda)

Fuente: elaboración propia en base a Monitor de capacitación.

En una tercera etapa, los proyectos que son seleccionados reciben el financiamiento por parte del Programa. A los fondos de la subvención, en la mayoría de los casos, se le suma un aporte en contrapartidas del municipio y los socios del proyecto.

Esta es una fortaleza de los proyectos que se ven potenciados en sus resultados a partir de la complementariedad de recursos. Supone además un ejercicio de articulación que promueve el desarrollo de capacidades específicas. Durante la implementación del proyecto se busca que los municipios incorporen procedimientos que les permitan alcanzar los resultados e incorporar nuevas herramientas de gestión. Desde el Programa se diseñan los procedimientos de gestión administrativa, comunicación y monitoreo, que luego se transfieren al equipo del proyecto.

Durante el desarrollo del proyecto, se solicita a los municipios que informen y rindan al Programa tanto las actividades que desarrollan como la ejecución de los gastos previstos, a través de la presentación de informes. Sobre la base de estos informes se elabora por parte del Programa una devolución con recomendaciones que busca enriquecer el proceso de trabajo.

Cada municipio tiene asignado un recurso técnico de referencia del Programa, quien acompaña todas las fases de implementación. Los reportes de seguimiento, informes periódicos y reuniones de trabajo son insumos para el monitoreo de las acciones territoriales. Esta modalidad de acompañamiento ha permitido realizar un seguimiento del desarrollo de las acciones, así como trabajar con los municipios sobre las dimensiones de su gestión.

Aceguá.
Nuevo espacio público.

Finalizada la ejecución de los proyectos, se comienza el proceso de cierre y evaluación. En esta etapa final se acompaña a los municipios para la identificación y desarrollo de acciones que posibiliten la sostenibilidad de los resultados obtenidos, con requerimientos distintos según las características del proyecto. Asimismo, se espera que puedan realizar una sistematización y evaluación de la experiencia recogiendo los aprendizajes del proceso.

3.**ANÁLISIS DE PRODUCTOS Y PROCESOS**

3.1 **Principales productos**

Los productos que finalmente reportaron los municipios en los Informes Finales tienen que ver principalmente con tres líneas temáticas:

1) Creación, remodelación y equipamiento de espacios públicos (21 proyectos).

2) La planificación, sensibilización, capacitación y el equipamiento de diversas infraestructuras en el marco de proyectos de gestión ambiental (5 proyectos).

3) El fortalecimiento organizacional de los municipios a través de procesos de planificación estratégica, mejora de la gestión interna y/o de la comunicación con la ciudadanía (4 proyectos). (Ver Tabla 2).

TABLA 2. **Listado de proyectos + Local según temática y propósito**

TEMÁTICAS	PROPÓSITO	MUNICIPIO	PROYECTO
Espacios públicos	Espacios públicos existentes remodelados y equipados	Colonia Valdense	Recreación e inclusión: Un nuevo espacio en la Plaza Bella Unión
		Carmelo	"Parque de Integración" en Parque del Bicentenario
		Migues	Hacia un espacio moderno de recreación e integración para toda la población – Plaza Tomás Berreta
		Montes	Mejora de Espacio Cultural y Deportivo
		Paso Carrasco	Paso a paso entre cultura y comunidad – Anfiteatro
		Tranqueras	Consolidación del Rincón Infantil del Paseo de los Inmigrantes – "Rincón infantil" del Paseo de los Inmigrantes
		Tupambaé	Todos a la plaza – Plaza de Tupambaé
		Ismael Cortinas	Empoderamiento juvenil por parte del Centro Cultural "La Casona" – Equipamiento de Centro
	Nuevos espacios públicos creados y equipados	Aceguá	"Un lugar para todos"– Plaza
		Ramón Trigo	Nuestra Plaza
		Plácido Rosas	Dragón se integra – Parque lineal de acceso a la localidad
		Ombúes de Lavalle	OMBUES + Verde + Sano – Parque
		Villa del Carmen	Ciclovía
		Young	DESLIZATE, el skate cómo inclusión social - Pista de skate
	Proyectos de fortalecimiento de equipamientos en espacios públicos municipales	Salinas	Salinas, municipio integrador – instalación de juegos en 5 espacios públicos del municipio
		Piedras Coloradas	Espacios saludables para una vida más plena – instalación de juegos en 4 espacios públicos del municipio

TEMÁTICAS	PROPÓSITO	MUNICIPIO	PROYECTO
Espacios públicos	Proyectos de intervención en equipamiento de la red vial (calles y veredas)	La Paz	Paradas de ómnibus de gestión comunitaria- 15 paradas de ómnibus
		Tala	El Municipio en tu Barrio – 12 paradas con buzonera y papeleras
		San Jacinto	San Jacinto transitable y educativo – nomenclátor y cartelería
		Fray Marcos	Nomenclátor y cartelería general de Fray Marcos
		Bella Unión	Bella Unión accesible e inclusivo – Accesibilidad
Gestión ambiental	Estrategias (planes) de gestión integral de residuos diseñadas e implementadas	Baltasar Brum	Gestión Ambiental Integrada y Sostenible
		Belén	ENTRE TODOS. Haciendo de Belén, un mejor lugar para vivir.
		Juan Lacaze	Una apuesta por el medio ambiente
		San Javier	Gestión integral de residuos
		Vergara	Vergara más limpia
Fortalecimiento organizacional	Estrategias de fortalecimiento de la organización y gestión municipal	Chuy	Municipio eficiente y transparente
		Parque del Plata	Comunicación integral – Estrategia de comunicación municipal diseñada e implementada (equipamientos y adecuación de espacios)
	Procesos de planificación estratégica implementados	Pan de Azúcar	Planificación Estratégica del Municipio – Un plan estratégico diseñado participativamente. Funcionarios capacitados en el proceso de elaboración del plan.
		Tambores	Comunidad Integrada. Juntos es Mejor – Una Agenda de desarrollo local diseñada participativamente.

Fuente: elaboración propia en base a informes finales de los proyectos.

3.2 Conformación de equipos

Los equipos de trabajo que integran los proyectos estaban compuestos mayoritariamente por funcionarios municipales (27%), seguido por alcaldes (22%), técnicos adscriptos al proyecto –ya sea contratado o asignado al proyecto dependiente del municipio- (18%), funcionarios de la intendencia - directores, técnicos o funcionarios asignados por el Intendente- (14%), y "otros" -integrantes de comisiones barriales, vecinales o sociales, no funcionarios gubernamentales- (5%).

La composición por sexo de los equipos de trabajo se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 3. Distribución de los RRHH según sexo

SEXO	N	% VÁLIDO
Hombre	61	64%
Mujer	35	36%
S/d	24	-
Total	120	100%

Fuente: Elaboración propia en base a Informes Finales de proyectos.

3.3 Plazos y ejecución financiera

En cuanto a los plazos de ejecución, si bien todos los proyectos se fijaron en 9 meses, el promedio total fue de 13,7 meses de duración. Solamente 3 proyectos finalizaron dentro del plazo formalmente establecido.[1]

Aproximadamente la mitad ejecutó en un plazo de un año, mientras que la otra mitad lo hizo en plazos superiores. Finalmente, hubo 3 proyectos que demoraron más de 24 meses en ejecutar sus proyectos.

Las fuentes de financiamiento que nutren la implementación de los proyectos son diversas.

El mayor aporte proviene de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP), seguido de las Intendencias, los Municipios y finalmente otros actores particulares, socios y colaboradores.

Entre estos últimos, se destacan por sus aportes más importantes en términos de cuantificación monetaria a Arrozal 33 (Vergara), MEC (Parque del Plata), FANAPEL, Agencia de Desarrollo Local de Juan Lacaze (Juan Lacaze), UDELAR/CURE (Chuy).

A continuación se muestra la ejecución del total de proyectos,según fuente de financiamiento y rubros del gasto.

1_Los plazos de ejecución de los proyectos se estiman considerando la fecha de inicio acordada entre las partes y la fecha de cierre o final de actividades, tomando como fecha de referencia el día de la inauguración o evento final. En caso que no se haya realizado inauguración o evento se considera lo reportado en los informes finales, o en su defecto, la fecha de la última rendición de gastos.

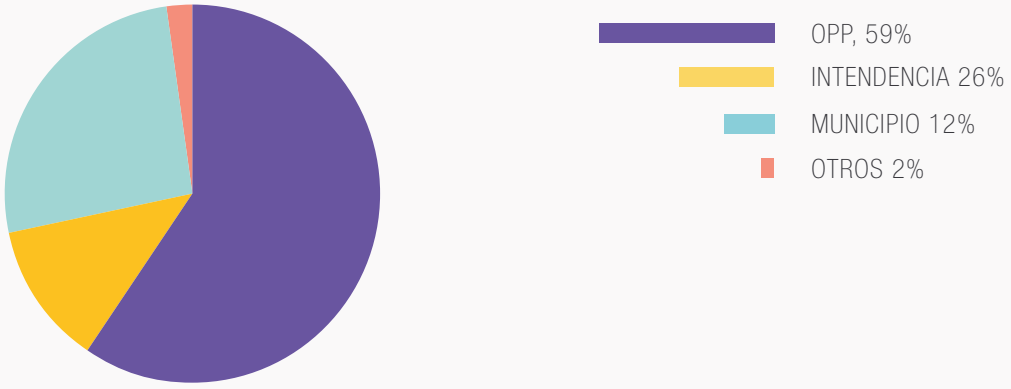
Plácido Rosas.
Construcción de Parque Lineal.

Young DESLIZATE, el skate cómo inclusión social

TABLA 4. **Ejecución presupuestal según fuente de financiamiento**

FUENTE	PRESUPUESTO	GASTOS RENDIDOS	% DE EJECUCIÓN
OPP	$16.138.488	$16.138.488	100%
INTENDENCIA	$10.712.511	$7.144.233	67%
MUNICIPIO	$6.416.600	$3.363.362	52%
OTROS	$1.734.54	$539.911	31%
TOTAL	$35.002.145	27.185.994	78%

GRÁFICO 1.
Distribución del total rendido según fuente de financiamiento (en %).

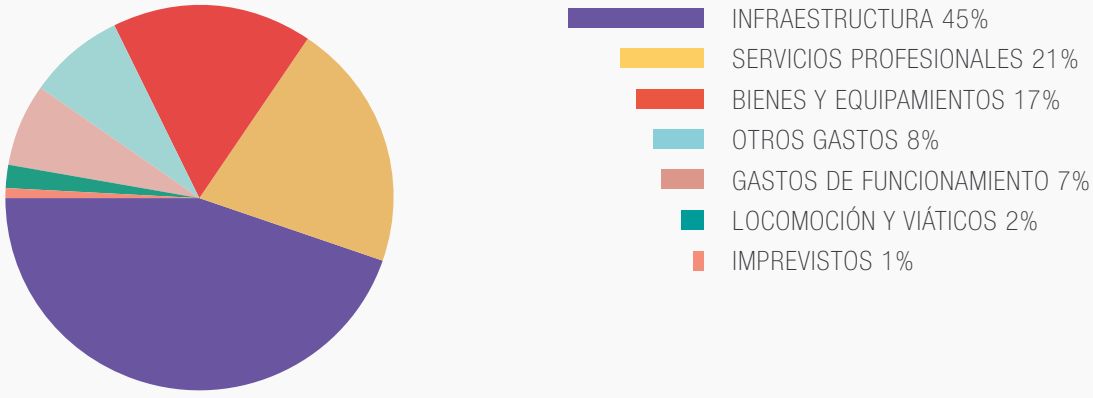


Fuente: elaboración porpia en base a Informes Finales de Ejecución Financiera de los poryectos

TABLA 5. **Ejecución presupuesta según rubros de gasto**

FUENTE	PRESUPUESTO	GASTOS RENDIDOS	% DE EJECUCIÓN
INFRAESTRUCTURA	$18.018.500	$12.199.039	68%
SERVICIOS PROFESIONALES	$6.870.301	$5.642.236	82%
BIENES Y EQUIPAMIENTOS MUNICIPIO	$4.861.177	$4.493.067	92%
GASTOS DE FUNCIONAMIENTO	$2.340.716	$1.935.469	83%
OTROS GASTOS	$1.378.308	$2.138.583	155%
IMPREVISTOS	$971.762	$257.744	27%
LOCOMOCIÓN Y VIÁTICOS	$561.382	$519.855	93%
TOTAL	$35.002.145	$27.185.994	78%

GRÁFICO 2.
Distribución del total rendido según rubros de gastos (en %).



Fuente: elaboración porpia en base a Informes Finales de Ejecución Financiera de los poryectos

3.4. **Capacidades de gestión de proyectos**

A continuación se resumen las principales valoraciones relativas a la medida en que los equipos de proyectos y los municipios incorporaron los instrumentos de gestión sugeridos por Uruguay Integra. En particular, los instrumentos de gestión de proyectos se resumen en los procedimientos de administración, monitoreo y comunicación de proyectos elaborados por el programa y transferidos a los municipios a través del equipo técnico, tanto en instancias generales de encuentro o capacitación como a través del acompañamiento técnico en territorio. Fueron relevados específicamente el nivel de apropiación del cronograma de actividades, el presupuesto y los procedimientos de comunicación.

3.4.1 **El cronograma como instrumento de seguimiento**

El instrumento del cronograma, se valoró de manera positiva en aspectos que tienen que ver con la posibilidad de realizar un seguimiento del desarrollo del proyecto, en cuanto a las actividades a realizar y la coordinación con otros actores (por ejemplo la intendencia, vecinos, socios), al permitir observar claramente qué estaba previsto y qué estaba siendo ejecutado en un momento dado.

También se resaltó la ventaja que otorga en cuanto a la planificación de actividades a futuro, la posibilidad de estimación de plazos y designación de responsables. Incluso se menciona haber obtenido, de la utilización de este instrumento, aprendizajes útiles para otras instancias además de la realización de proyectos, como por ejemplo ordenar la gestión del municipio o aprender a medir con más precisión los tiempos y plazos de las actividades.

Por último, destacan que la herramienta permitió de manera muy práctica ir informando al Concejo Municipal la marcha del proyecto, y también el monitoreo conjunto de este proceso por parte de los socios. También se reconoció que la implementación del cronograma evidenció algunas dificultades, siendo la más destacada, las demoras en las transferencias de dinero desde las intendencias a los municipios.

Otra debilidad estuvo dada por la necesidad de capacidad técnica para poder implementar los proyectos, ya que no siempre cuentan con funcionarios formados en gestión de proyectos. Otras dificultades mencionadas estuvieron relacionadas a las condiciones climáticas, cuya imprevisibilidad atenta contra la planificación de las actividades.

3.4.2 **El presupuesto como instrumento de gestión**

El presupuesto fue valorado como una herramienta importante, que sumó aprendizajes generales para los funcionarios de los municipios por ejemplo en la realización de compras.

Esto habilita la realización de nuevos procedimientos en la organización interna del municipio, y facilita el vínculo administrativo con la intendencia. La herramienta del presupuesto también posibilitó la movilización de recursos humanos especializados en apoyo a la gestión de los proyectos, y provenientes de diversas fuentes (OPP, Intendencia, Municipio, socios).

Tupambaé.
Mejora de equipamientos e infraestructura en la plaza.

3.4.3 **Aspectos relativos a la comunicación**

Los municipios en general lograron incorporar una diversidad de medios de comunicación en sus proyectos, que incluyeron redes sociales (se destaca particularmente Facebook), radio, TV, web, folletería, carro-parlante, "boca a boca", etc.

Algunas de estas fueron llevadas a cabo a nivel local, pero otras llegaron a tener alcance nacional.

También como parte de las estrategias de comunicación, se destacan las realizaciones de reuniones con socios, que permitieron evaluar la marcha del proyecto, y la realización de actividades puntuales que den visualización al proyecto y permitan el involucramiento de más personas, como por ejemplo, la realización de un lanzamiento, campañas de sensibilización y difusión, apertura de convocatorias, entre otras. Encontraron dificultades en algunos momentos para involucrar a los ciudadanos de la manera que esperaban, principalmente en momentos en que no había avances en las obras.

También se mencionan dificultades de coordinación con la Intendencia. Valoran como un aporte útil futura formación respecto a la comunicación para utilizar las herramientas disponibles de manera más efectiva.

Ombues de Lavalle.
Integración y convivencia en un nuevo espacio verde.

4. **APRENDIZAJES**

Los principales aprendizajes que destacan los municipios pueden agruparse en las siguientes dimensiones:

I) Planificación, diseño y formulación de proyectos; II) Mejora de la gestión; III) Trabajo en equipo y articulación con actores; y IV) Fortalecimiento de la participación ciudadana.

- → Planificación y diseño de proyectos.
- → Interpretación de las demandas de la sociedad y cómo pueden plasmarse en un proyecto.
- → Capacitación vinculada a la formulación y ejecución de proyectos.
- → Metodologías de planificación y organización que recibió el municipio para aplicar en este y futuros proyectos.
- → Los diagnósticos deben servir para dar respuesta a las necesidades de la gente.
- → Fortalecimiento en la capacidad de diseñar proyectos y postular a nuevos llamados.
- → "El Concejo siente que sale fortalecido para nuevas oportunidades y con una agenda elaborada para cuando surjan o se presenten nuevos llamados en el futuro".
- → Mejora de la gestión.
- → Realización de informes de avance.
- → Seguimiento de proyectos.
- → Elaboración y ejecución de proyectos.
- → Aprender a gestionar y a resolver situaciones problemáticas e imprevistos.
- → Adquisición de procedimientos de gestión (compras, organigrama).
- → Aprender trabajando de la mano con los técnicos de Uruguay Integra.
- → Importancia de coordinar mejor con los técnicos del municipio y la intendencia.
- → Modernización de la gestión. Pasaje a una lógica de proyectos y gestión por resultados.
- → Trabajo en equipo y articulación con actores.
- → Conformación e integración de un equipo multidisciplinario.
- → El proyecto como oportunidad para trabajar en red junto a otros municipios.
- → Buen relacionamiento con las instituciones.
- → Generación de acuerdos entre actores que contemplen los distintos puntos de vista.
- → Aprender a tomar decisiones en la marcha de un proyecto, de acuerdo a un cronograma y en acuerdo con las instituciones involucradas.
- → Fortalecimiento de la participación ciudadana. Mayor involucramiento y sentido depertenencia en relación a los espacios públicos del municipio. Trabajo conjunto con la población.

Juan Lacaze.
Trabajo participativo en centros educativos.

- → Aprendizaje del Concejo Municipal para relacionarse con la comunidad.
- → Aprendizaje en la convocatoria a los talleres y la participación ciudadana en general.
- → Oportunidad de trabajar en conjunto los objetivos estratégicos del municipio.
- → Necesidad de continuar trabajando en la consolidación de lazos de confianza entre los actores de la comunidad.
- → Promoción de la participación en espacio de toma de decisiones.
- → No es fácil involucrar a la gente si no es a través de metodologías específicas.
- → "El Concejo siente también que logró la participación ciudadana por medio del involucramiento de la comunidad toda".

San Jacinto.
Inauguración de cartelería informativa.

5. **A MODO DE CONCLUSIÓN**

A modo de conclusión, los municipios en general lograron incorporar sustantivamente las principales herramientas para la gestión de los proyectos que fueron promovidas por + Local V. Esto se puede observar en los informes que cada iniciativa entregó, donde se detalla la implementación de instrumentos concretos como el cronograma, el presupuesto y las estrategias de comunicación.

La utilización del cronograma, por ejemplo, significó para los municipios una gran ventaja en cuanto a la organización de sus actividades, facilitando con esto la designación de responsables, el seguimiento de actividades en desarrollo y la planificación futura.

También esta herramienta fue clave para la correcta comunicación del avance del proyecto con otros, y consecuentemente, para el monitoreo de su implementación.

El presupuesto, por su parte, habilitó nuevos procedimientos en materia de gestión interna del municipio y en relación a procesos con la Intendencia.

La Paz.
Paradas de ómnibus creadas con participación comunitaria.

En ambos casos (cronograma y presupuesto), la incorporación de estas herramientas significaron aprendizajes útiles no solamente para la ejecución de los proyectos, sino para la gestión general del municipio, principalmente para los funcionarios. Los municipios también lograron adoptar una gran diversidad de estrategias de comunicación, en cuanto a medios utilizados, niveles de alcance y modalidades, para difundir los proyectos y convocar a la población a su participación.

Vergara.
Jornada de sensibilización ambiental.

No obstante, aún existen desafíos en materia de gestión de los proyectos que se esclarecieron en esta primera experiencia de gestión. En primer lugar, aparece el desafío de trabajar de forma más dinámica con la intendencia, para que la implementación de las actividades del cronograma y el procedimiento administrativo que conlleva su presupuesto, puedan darse con mayor rapidez. También se visualiza futura formación en materia de capacidades técnicas de gestión y de comunicación efectiva como otro reto a abordar más en profundidad.

Paso Carrasco.
Acondicionamiento de anfiteatro y más cultura.

Fray Marcos.
Taller de seguridad vial junto a liceales.

PRESIDENCIA
REPÚBLICA ORIENTAL DEL URUGUAY

Serie:
SÍNTESIS METODOLÓGICA
URUGUAY INTEGRA

+ LOCAL V
PRIMERA EXPERIENCIA DE GESTIÓN

OPP
el futuro en desarrollo

OFICINA DE PLANEAMIENTO
Y PRESUPUESTO