



Serie: SÍNTESIS METODOLÓGICA -URUGUAY INTEGRA

# DESARROLLO INSTITUCIONAL MUNICIPAL / + LOCAL FONDO DE INICIATIVAS LOCALES (FIL)



OFICINA DE  
PLANEAMIENTO  
Y PRESUPUESTO

Serie: SÍNTESIS METODOLÓGICA -URUGUAY INTEGRA

# DESARROLLO INSTITUCIONAL MUNICIPAL / + LOCAL FONDO DE INICIATIVAS LOCALES (FIL)

# OFICINA DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO

Director  
**ÁLVARO GARCÍA**

Director de Descentralización e Inversión Pública  
**PEDRO APEZTEGUÍA**

## PROGRAMA URUGUAY INTEGRA

Sistematización:  
**FONDO DE INICIATIVAS LOCALES (FIL)**

Fecha de publicación:  
diciembre de 2019

Edición y coordinación:  
Liz Nuesch, Mariana Gallo, José Rodríguez, Belén Martínez

Textos:  
Liz Nuesch, Sofía Schelotto, Adán Maduro

Diseño:  
bruster.com.uy

Armado:  
Taller de Comunicación

## CONTENIDO

PRESENTACIÓN .....	5
INTRODUCCIÓN .....	5
1. IMPLEMENTACIÓN DEL LLAMADO A INTERÉS Y POSTULACIÓN .....	6
Conceptualización del FIL .....	6
2. ESTRATEGIA METODOLÓGICA DEL FIL .....	8
FASE 0. Preparación .....	8
FASE 1. Diseño de estrategia .....	9
FASE 2. Firma de contrato - Recepción de iniciativas .....	13
FASE 3. Evaluación y selección de iniciativas .....	15
FASE 4. Implementación .....	20
FASE 5. Cierre .....	20
3. RESULTADOS ESPERADOS DE LOS FIL EN TERRITORIO .....	21
4. CONCLUSIONES PRIMARIAS Y DESAFÍOS .....	24
ANEXOS .....	26
1. Equipo de trabajo FIL Uruguay Integra .....	26
2. Municipios seleccionados en el marco del apoyo a la implementación de procesos de gestión participativa (llamado a interés 2018) .....	26
3. Actividades de participación llevadas a cabo por los FIL (hasta el 31/10/2019) .....	27

## PRESENTACIÓN

Uruguay Integra, de la Dirección de Descentralización e Inversión Pública (DDIP) 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 se organiza en tres componentes. El primero, en el cual se enmarca la presente sistematización, está destinado al desarrollo institucional municipal y a potenciar la capacidad de los municipios de implementar iniciativas de base territorial; el segundo refiere a la generación de información, investigación y evaluación como insumo para el diseño y la implementación de políticas con mirada territorial, y el tercero se orienta a generar acciones que potencien oportunidades de desarrollo y capital social en pequeñas localidades.

El trabajo que se expone a continuación forma parte de la serie “Síntesis metodológica” de Uruguay Integra, que tiene por objetivo sistematizar experiencias de las acciones territoriales que han sido implementadas por el programa en estos años.

## INTRODUCCIÓN

El FIL fue concebido como una estrategia de fortalecimiento institucional de los municipios de todo el país, a través de un llamado a interés para recibir asesoramiento y acompañamiento durante el proceso de convocatoria a presentación de iniciativas de pequeño porte que resolvieran necesidades o problemáticas en su localidad.

La convocatoria a manifestación de interés en participar tuvo diferencias con otros llamados a

fondos concursables que Uruguay Integra había habilitado, como fondos +Local.

Una de las peculiaridades fue que el monto total para financiar el Fondo se determinaba en función de lo que el Municipio definiera como suma a destinar. El monto aprobado con dicho destino por el Concejo Municipal se consideró como el 25 % del total, y la OPP asumía el subsidio del 75 % restante. El 100 % de ese fondo tenía como destino financiar iniciativas locales.

El llamado a manifestación de interés fue realizado en conjunto con otras líneas de apoyo +Local (Agendas Municipales de Cultura y Espacios Públicos). Para la línea FIL postularon 23 municipios de todo el país, de los cuales fueron seleccionados ocho: Paso de los Toros, Pan de Azúcar, Libertad, Toledo, Colonia Nicolich, Ciudad de la Costa, Pando y Las Piedras.

En julio de 2018 comenzó el proceso de trabajo con estos ocho municipios, y hacia finales de año todos contaban con reglamentos de funcionamiento, bases del llamado y convocatorias realizadas. Durante el proceso, los municipios seleccionaron en total 37 iniciativas en varias líneas de acción —deporte, cultura, identidad, espacios públicos, medioambiente—, la mayoría de las cuales se ejecutaron entre abril y diciembre de 2019. El resto continúa su ejecución durante el primer semestre de 2020.

Este documento tiene por finalidad sistematizar la experiencia del FIL en dicho período, obtener lecciones aprendidas e identificar desafíos y recomendaciones para futuras ediciones de fondos con objetivos similares.

El documento presenta en primer lugar una conceptualización del FIL en el marco de los objetivos del programa Uruguay Integra. Se describen

sus principales características como instrumento de promoción de la participación ciudadana y la gestión municipal. En segundo lugar, se desarrolla la metodología FIL, organizada por fases. Para cada fase se desglosan las principales actividades y procesos que se llevan a cabo en relación con los gobiernos municipales y los actores locales. En tercer lugar, se incluye un capítulo de avance de los resultados del FIL. A estos efectos, se exponen los aportes del documento de sistematización del FIL que realizaron Sofía Schelotto y Adán Maduro en el marco del trabajo final de la Maestría en Políticas Públicas de la Universidad Católica del Uruguay (UCU), bajo la tutoría de Diego Hernández. Por último, se presenta un capítulo de conclusiones y desafíos como insumo para la planificación.

## 1. IMPLEMENTACIÓN DEL LLAMADO A INTERÉS Y POSTULACIÓN

### Conceptualización del FIL

La **finalidad** del FIL es que los municipios integren la capacidad de realizar convocatorias en el territorio para que vecinos y colectivos puedan presentar sus iniciativas, proyectos que procuran responder a necesidades o problemáticas que necesitan resolverse.

Se definió *iniciativa* como “aquel proyecto o propuesta que surge para resolver una problemática o necesidad de un conjunto de actores locales (de interés general), respaldada por al menos una organización formal de la sociedad civil local”.

El **objetivo general** es *Fortalecer las capacidades de los municipios para el diseño, implementación y evaluación de iniciativas locales con gestión participativa en el marco de sus competencias.*

Los **objetivos específicos** son:

(1) *Fortalecer a los actores locales del Municipio (individuales y colectivos) en su capacidad para generar e implementar iniciativas locales de pequeño porte y que sean de interés general.*

(2) *Fortalecer al gobierno municipal en su capacidad de gestión participativa, a través de la capacitación en gestión de proyectos, monitoreo, evaluación y rendición de cuentas de las iniciativas locales implementadas.*

Uno de los aspectos centrales del FIL fue definir un conjunto de características que deben tener las iniciativas:

- Deben ser *de interés general*, o sea, no pueden ser propuestas para beneficiar a grupos o intereses privados.
- Deben ser *viabiles y factibles de ser ejecutadas en un plazo de seis meses*, y limitarse a los recursos asignados.
- Los montos destinados a las iniciativas deben ser *de pequeño porte*.
- Una vez definido el monto total del fondo, se define el monto máximo a postular por iniciativa.
- El fondo no puede ser volcado a una iniciativa, sino que debe destinarse a financiar al menos tres.
- Las propuestas deben presentarse mediante un *perfil de proyecto* que fue elaborado y aprobado como adjunto al reglamento del FIL.
- La selección de las iniciativas debe ser un proceso participativo y transparente.

Desde el comienzo se establecieron como aspectos relevantes que deben considerarse en el diseño del FIL de cada municipio los siguientes:

- Contar con el respaldo del Concejo Municipal mediante resolución que aprueba el reglamento y las bases.
- Disponer efectivamente de recursos para alimentar el fondo (25 %).
- Asignar al proceso recursos humanos del Municipio, quienes recibirán capacitación en formulación y evaluación de proyectos, participación, comunicación y otros aspectos.
- El Concejo Municipal debe diseñar una estrategia para difundir el reglamento y las bases de convocatoria, así como identificar a los actores e interesados potenciales que podrán presentarse.
- Los municipios deben definir las líneas temáticas de las iniciativas en consonancia con su planificación estratégica.
- Los criterios de evaluación y selección de las iniciativas deben establecerse en el reglamento. Asimismo el Concejo Municipal debe labrar actas sobre los resultados y hacerlo público de modo que el proceso sea transparente.
- Las iniciativas recibirán un tratamiento de proyectos durante la fase de monitoreo y seguimiento, hasta su culminación.
- Al final del proceso, los municipios deben sistematizar la experiencia y divulgar los resultados, y en lo posible elaborar un video institucional.

### **Implementación y resultados de la convocatoria**

En abril de 2018 se realizó el llamado para que los municipios pudieran manifestar su interés de participar en el FIL, en conjunto con el llamado de Agendas de Cultura y el de Espacios Públicos.

La guía de postulaciones describió la convocatoria al FIL de la siguiente manera:

***Fondos de Iniciativas Locales gestionadas en forma participativa:*** Tiene por finalidad la creación de un fondo que financie iniciativas locales de interés público de pequeño porte, y que se gestionen de forma participativa. A tales efectos, se prevé aportes de OPP con dos destinos: por un lado, se prevé un aporte de hasta el 75 % del financiamiento de las iniciativas priorizadas, debiendo el Municipio aportar el 25 % restante. Por otro lado, OPP podrá aportar partidas para apoyar la comunicación, difusión, capacitación, insumos y/o bienes que sean necesarios para implementar el fondo.

En la fase de diseño de la convocatoria a iniciativas locales, el Municipio deberá elaborar un reglamento y las bases de llamado, el cual deberá ser aprobado por el Concejo Municipal y la Intendencia. A tales efectos, se podrá contar con apoyo técnico de OPP. El reglamento deberá prever al menos los criterios de preselección de las iniciativas, el mecanismo de evaluación de viabilidad y el mecanismo de votación de la población.

En la fase de implementación, las iniciativas locales serán priorizadas por la ciudadanía a través de un mecanismo participativo, abierto a la comunidad y transparente. El Municipio deberá gestionar la implementación de estas iniciativas en los plazos acordados, y prever los mecanismos de cogestión y evaluación por parte de la ciudadanía, aspectos que deberán incluirse en el reglamento.

La selección final de los municipios fue realizada por la Dirección de Descentralización e Inversión Pública, en el marco de las condiciones establecidas por el llamado a interés en implementar procesos de gestión participativa 2018.

Quedaron seleccionados los siguientes municipios (véase el anexo II):

- Paso de los Toros, departamento de Tacuarembó
- Libertad, departamento de San José
- Pan de Azúcar, departamento de Maldonado
- Colonia Nicolich, Toledo, Las Piedras, Pando y Ciudad de la Costa, departamento de Canelones.

## 2. ESTRATEGIA METODOLÓGICA DEL FIL

La línea de apoyo FIL combina asesoramiento y acompañamiento técnico, para lo que genera instancias de capacitación a lo largo de las seis fases del proceso. Se enfocó no solamente en el fortalecimiento de los integrantes del Concejo Municipal y funcionarios, sino también en el de los actores locales y ciudadanos en general (véase la figura 1).

A continuación, se describen las principales actividades y procesos llevados adelante para cada una de las fases.

### FASE 0. Preparación

El proceso FIL comenzó en julio de 2018, cuando se convocó a los ocho municipios seleccionados a participar en un taller, junto con los alcaldes, concejales, funcionarios de los municipios y representantes de las intendencias.

Allí se explicaron los objetivos y el alcance del proceso FIL, el proceso tipo y el cronograma, y se generaron espacios para identificar *potencialidades y riesgos* en cuatro mesas de trabajo, cada una referida a una etapa: mesa 1 - Fase de diseño, comunicación, difusión y postulación; mesa 2 - Fase de evaluación, priorización y selección; mesa 3 - Fase de implementación, seguimiento y cierre, y mesa 4 - Aspectos relevantes desde la perspectiva de las intendencias (participaron los representantes de las intendencias, principalmente de las áreas de Descentralización y Hacienda).

Todos los insumos que se generaron en este taller fueron considerados en el documento inicial de aspectos que debían resolverse en el diseño del reglamento y las bases de la convocatoria.

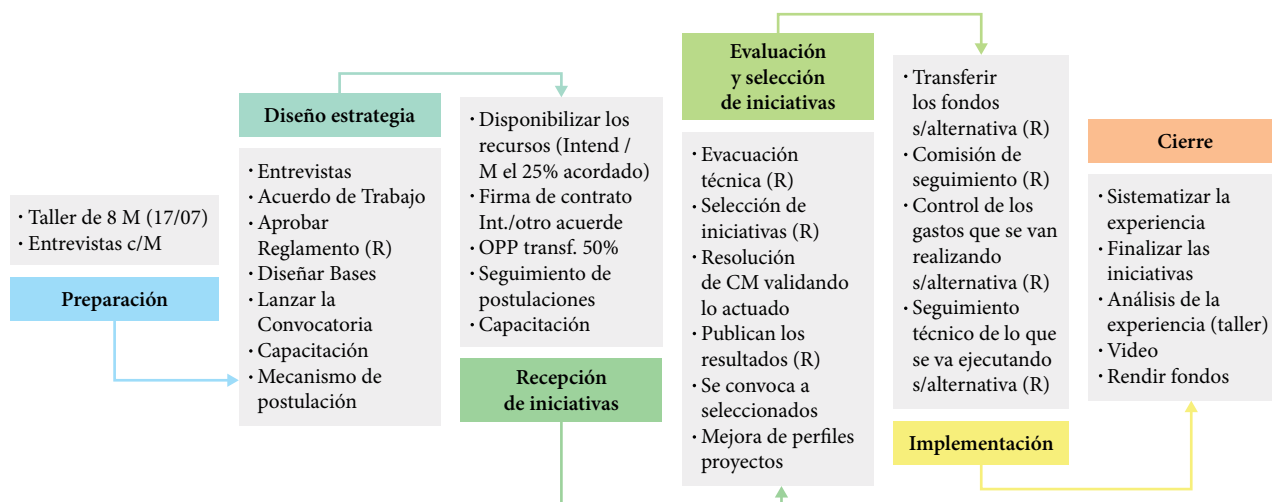
El siguiente paso fue construir una agenda de reuniones con cada municipio seleccionado para diseñar la estrategia en particular. En este proceso



FIL Toledo. Cultura de integración – Ciclo de Vida. CAIF Nuestros Locos Bajitos.



FIGURA 1  
Fases del FIL



trabajaron los referentes territoriales de Uruguay Integra: Antonio di Candia, especialmente en los municipios de Colonia Nicolich, Ciudad de la Costa y Pan de Azúcar, e Inés Nieto, en los municipios de Libertad y Las Piedras.

## FASE 1. Diseño de estrategia

Las primeras reuniones de trabajo se centraron en identificar los objetivos y líneas de acción de cada FIL, así como las etapas, el alcance, los requerimientos, la difusión, los montos máximos, los plazos, los criterios o el mecanismo de selección, y todas aquellas actividades que fuera necesario considerar. En algunos casos todos estos aspectos se incorporaron en un **acuerdo de trabajo** que el Municipio, la Intendencia y la OPP se comprometían a cumplir en los tiempos previstos. En otros casos se plasmaron directamente en el contrato.

El cierre que se proyectó inicialmente fue en octubre o noviembre de 2019, por lo cual desde el principio se estableció que los plazos serían razonables según los momentos del año y que se exigiría su cumplimiento.

Uno de los aspectos clave en el diseño de la estrategia fue que el proceso se institucionalizara en el ámbito del Concejo Municipal. Las reuniones y los acuerdos de trabajo se celebraban en el marco de sesiones del Concejo, y las resoluciones eran tomadas y aprobadas en conjunto.

### Confección del reglamento

Uno de los requerimientos establecidos en las bases que constituye un elemento clave en términos de fortalecimiento institucional es la confección de los reglamentos. El proceso de elaboración consistió en considerar un conjunto mínimo de elementos importantes, los cuales podían ser ajustados en su totalidad. En promedio, cada reglamento requirió un tiempo estimado de dos o tres semanas y contó con asesoramiento directo del programa.

La base reglamentaria, con una propuesta mínima de articulado, se elaboró tomando en cuenta los resultados del primer taller de julio y consideró los siguientes puntos:

→ **Monto total del fondo.** Fue previsto según la capacidad de costear la política y del presupuesto del municipio. OPP sugirió un monto

de \$ 500.000 para el fondo, con un 25 % de aporte del municipio y un 75 % de la OPP.

- **Líneas de financiamiento.** Son aquellas temáticas de interés público hacia las que el municipio sugería que la sociedad civil organizada orientara las iniciativas.
- **Montos máximos por iniciativa.** Cada municipio estableció un monto máximo por iniciativa, que estuvo entre \$ 100.000 (Ciudad de la Costa) y \$ 600.000 (Paso de los Toros y Pando).
- **Organizaciones sociales.** Debían contar con personería jurídica y estar legalmente constituidas (al día). El responsable de la organización debía tener capacidad legal para suscribir el convenio para la ejecución de las actividades en representación de aquella, designar al menos dos responsables que participaran durante el proceso y en la gestión de fondos, y tener una cuenta bancaria donde recibir los fondos.
- **Forma de presentación de las iniciativas.** Definición de los canales para la postulación de iniciativas y de los formularios a presentar. La forma de completar los formularios en cada uno de sus componentes se explicaba en los talleres de capacitación.
- **Metodología de evaluación de las propuestas.** Criterios tomados en cuenta para la evaluación de las iniciativas y los mecanismos de selección.
- **Ítems financiados.** Los bienes y servicios que el FIL permitió incorporar fueron materiales para acondicionamiento o mantenimiento de infraestructura, equipamiento deportivo y recreativo, equipamiento informático, equipamiento artístico y cultural, servicios de mano de obra vinculados a la realización de las actividades previstas, locomoción y viáti-

cos (en algunos casos se delimitó el porcentaje máximo a destinar de la partida asignada a la organización/iniciativa).

- **Ítems no financiados.** Partidas salariales y horas docentes de organismos públicos, alquileres, compra de bienes inmuebles y compra o alquiler de vehículos.
- **Monitoreo y evaluación.** Formación de comisiones o asignación de personal encargado del seguimiento de la gestión de las iniciativas llevadas a cabo por la sociedad civil organizada.
- **Sanciones.** En todos los reglamentos se prevén sanciones para las organizaciones que incumplan lo pautado o incurran en falsedad, adulteración de información, boletas y documentos.
- **Rendición de cuentas.** Todos los municipios tienen el deber, según el reglamento, de presentar avances o resultados mediante audiencia pública.

Como resultado de este proceso, los municipios dispondrán de una herramienta para realizar convocatorias, la que podrá ser adaptada en función de los recursos disponibles, las líneas de acción a financiar, la modalidad de participación y los criterios de evaluación, entre otros.

#### Bases de convocatoria, lanzamiento y mecanismo de postulación

Una vez completadas las condiciones y los requerimientos del FIL en las localidades, cada municipio confeccionó **las bases del llamado**, realizó el lanzamiento del FIL en su localidad y definió los mecanismos de postulación.

En el programa se confeccionaron varios formularios tipo destinados a facilitar a los munici-

pios el diseño de los capítulos de perfil de proyecto, a fin de que las iniciativas se adecuasen a los requerimientos aprobados en los reglamentos. Era necesario contar con una nota de aval de la organización social, describir la propuesta, definir la población objetivo, el cronograma y el presupuesto. Dichos formularios fueron revisados y ajustados por cada municipio.

### Objetivos y líneas de acción de los FIL

El proceso de diseño del reglamento y las bases permitió definir los objetivos y líneas de acción de cada uno de los FIL seleccionados. Estos fueron:

#### Ciudad de la Costa

- **Objetivo:** Mejorar la comunidad en términos de integración, convivencia y equidad, en particular en las zonas delimitadas por los centros de barrio Colinas de Solymar, Pinar Norte, Solymar Norte y Pinares.
- **Líneas de acción:** Infancia y adolescencia, actividades socioeducativas, desarrollo cultural, y adultos mayores.

#### Colonia Nicolich

- **Objetivo:** El fondo de iniciativas “Concretando sueños colectivos”, orientado a la participación y el desarrollo de la identidad local, reconoce e involucra a la diversidad de actores que actúan en el territorio: grupalidades, comisiones, clubes, organizacionales, instituciones, entre otras. Se espera que las acciones generadas por los proyectos contribuyan al desarrollo local del territorio; por ejemplo: redes locales fortalecidas, mayor articulación territorial, mayor cohesión territorial, participación ciudadana —grupos y redes con iniciativa, capacidades de gestión y de toma de decisiones, entre otras—, identidad local fortalecida.

- **Líneas de acción:** Se incentiva la presentación de propuestas de alcance local de carácter social, cultural, artístico, deportivo, educativo y productivo llevadas adelante por colectivos diversos. Se priorizan aquellos proyectos presentados por más de un grupo.

#### Las Piedras

- **Objetivo:** Contribuir a los procesos de construcción ciudadana de los y las vecinas de la ciudad, apoyando iniciativas que den respuesta a necesidades o problemas emergentes en las unidades barriales. Se espera como resultado una mayor integración de las unidades barriales de Las Piedras.

- **Líneas de acción:** Adecuación y/o mejora de infraestructuras en espacios públicos existentes; equipamientos para generación de espacios culturales, esparcimiento, práctica del deporte y la recreación; apoyo a la organización de actividades que no sean recurrentes; y promoción de la expresión artística en toda su amplitud, así como de disciplinas deportivas no tradicionales con valor social y cultural para el municipio.

#### Libertad

- **Objetivo:** Contribuir a los procesos de construcción ciudadana apoyando iniciativas que den respuesta a necesidades o problemas emergentes en la localidad. Se espera como resultado fortalecer la identidad y la integración de la población de Libertad.
- **Líneas de acción:** Adecuación y/o mejora de infraestructuras en espacios públicos existentes; equipamientos para generación espacios culturales, esparcimiento, práctica del deporte y la recreación, apoyo a la organización de actividades que no sean recurrentes, promoción de la expresión artística en toda su am-

plitud, así como de disciplinas deportivas no tradicionales con valor social y cultural para el municipio.

#### Pan de Azúcar

- **Objetivo:** Promover iniciativas innovadoras, colaborativas y participativas tendientes a favorecer el desarrollo local sustentable de Pan de Azúcar con identidad territorial, en consonancia con el Plan Estratégico Pan de Azúcar 2025.
- **Líneas de acción:** Recuperar y fortalecer la identidad local vinculada a la producción local; promover la conservación y la puesta en valor del patrimonio histórico; potenciar productos vinculados al turismo alternativo, el ecoturismo, el turismo de aventura y el turismo rural; y generar actividades de promoción y difusión de emprendimientos ambientalmente responsables.

#### Pando

- **Objetivo:** Contribuir al fortalecimiento de la identidad y la integración de esta ciudad, apoyando iniciativas locales que surjan de la comunidad.
- **Líneas de acción:** Integración intergeneracional entre zonas y barrios; integración de grupos prioritarios (discapacidad, infancia, adolescencia, jóvenes, adultos mayores); integración intercultural e integración deportiva.

#### Paso de Los Toros

- **Objetivo:** Contribuir a promover la práctica de la actividad física como parte de la vida de la población de Paso de los Toros, a través del apoyo técnico y el financiamiento de las iniciativas que presenten las organizaciones sociales y la comunidad en general.

- **Líneas de acción:** Mejora de pequeñas infraestructuras en espacios públicos existentes; equipamientos para la práctica del deporte y la recreación; adecuación de infraestructuras que cumplan con los requerimientos de práctica del deporte en las diversas disciplinas; apoyo a la organización de actividades recreativas que no sean recurrentes, promoción de disciplinas no tradicionales con valor social y cultural para el municipio.

#### Toledo

- **Objetivo:** Fortalecer el entramado de la sociedad civil en Toledo, mediante la promoción de la participación de los colectivos en la presentación de propuestas que contribuyan a una mayor integración, convivencia y equidad de la comunidad.
- **Líneas de acción:** Infancia y adolescencia; género; adultos mayores; desarrollo cultural; desarrollo comunitario; derechos humanos y memoria.

Los municipios definieron líneas de acción considerando aquellas que tuvieran mayor posibilidad de ser apoyadas por los vecinos y que identificaran iniciativas con impacto en la localidad.

## FASE 2. Firma de contrato - Recepción de iniciativas

### Firma de contratos

Como todas las transferencias de fondos que se efectúan desde la Dirección de Descentralización, el financiamiento del fondo requiere la firma de un contrato, en el cual se estipulan los objetivos, responsabilidades, condiciones, aportes y mecanismos de seguimiento y rendición de fondos. En tal sentido, quienes suscriben el contrato son el director de la DDIP, en función delegada del director de OPP, el alcalde en representación del Concejo Municipal y el intendente de cada gobierno departamental.

Los municipios suscribieron el contrato en la medida en que cumplieron con las condiciones previas: contar con un reglamento aprobado por el Concejo Municipal y haber concretado el lanzamiento del llamado. Los contratos fueron suscritos a finales de 2018, lo cual permitió consolidar los procesos FIL en los ocho municipios seleccionados.

La transferencia de OPP se dividió en dos etapas. La primera se hizo efectiva una vez verificada la aprobación del reglamento y el lanzamiento del llamado en el territorio por el municipio. La segunda transferencia se concretó cuando los municipios estuvieron al día con los informes bimestrales de actividades y rendiciones de fondos.

Un aspecto importante incorporado en el reglamento de los municipios fue que el municipio transfería a la organización social que gestiona los fondos de cada iniciativa también en dos etapas: la primera con la firma del convenio y la segunda una vez rendidos los fondos y revisada la rendición (se corroboraba que se hubieran adquirido los bienes o gastos acordados y que las empresas proveedoras estuvieran al día con los impuestos).

### Monto propuesto por el municipio para el FIL

El fondo se financia a través del monto que propone el municipio, el cual es tomado como el 25 % del total, y OPP financia el equivalente al 75 %. Se trató de un mecanismo novedoso: la iniciativa de financiamiento la tenía el municipio, que veía multiplicado su aporte por cuatro. O sea, el municipio que asignaba mayor cantidad de recursos conformaba un fondo también mayor.



FIL Pan de Azúcar. Jornada de firma de convenios con organizaciones sociales.

El monto que destinaron los concejos municipales dependió de la estrategia trazada. En algunos casos, buscaron financiar determinadas líneas de acción que ya tenían previsto llevar adelante, y eso les permitió no solo estimular la participación de grupos de vecinos y colectivos, sino cuadruplicar la cantidad de recursos. Estos casos incluyen, básicamente, iniciativas relativas a promoción de proyectos recreativos, deportivos y de mejora de espacios públicos. En otros casos, se realizaron llamados más abiertos a iniciativas que fortalecieran la identidad y la integración de la población (cultura, memoria, identidad, integración).

El cuadro 1 muestra los montos previstos para cada FIL, considerando el aporte del Municipio y el de OPP.

## CUADRO 1. Composición de los FIL según montos y origen del financiamiento

DEPTO. / MUNICIPIO	MUNICIPIO	OPP	TOTAL
CANELONES	1.850.000	5.550.000	7.400.000
Ciudad de la Costa	100.000	300.000	400.000
Las Piedras	500.000	1.500.000	2.000.000
Nicolich	250.000	750.000	1.000.000
Pando	600.000	1.800.000	2.400.000
Toledo	400.000	1.200.000	1.600.000
SAN JOSÉ	500.000	1.500.000	2.000.000
Libertad	500.000	1.500.000	2.000.000
MALDONADO	500.000	1.500.000	2.000.000
Pan de Azúcar	500.000	1.500.000	2.000.000
TACUAREMBÓ	500.000	1.500.000	2.000.000
Paso de los Toros	500.000	1.500.000	2.000.000
TOTAL FIL	3.350.000	10.050.000	13.400.000

En el caso del Municipio de Las Piedras, si bien el FIL se financia de esta manera, el Municipio destinó mayores fondos para completar 9 proyectos que responden a Unidades Barriales. Por tanto, el FIL constituye una parte de un programa del Municipio de fortalecimiento de unidades barriales, por lo cual el fondo queda constituido por un total de \$ 4:500.000.

### FASE 3. Evaluación y selección de iniciativas

Tanto los criterios de elegibilidad como la integración de los comités de evaluación se establecieron en los reglamentos de funcionamiento.

#### Criterios de elegibilidad

En la mayoría de los casos se tomaron los criterios de elegibilidad propuestos en el documento original, a los cuales se agregaron o redujeron algunos. Se recogen los utilizados:

- Verificar cumplimiento de requisitos legales;
- Calidad global y pertinencia de la iniciativa (alineación con finalidad del llamado)
- Viabilidad general (ejecutable en 6 meses);
- Viabilidad presupuestal (adecuado a la propuesta);
- Grado de participación durante la implementación (involucramiento), apoyo comunitario comprobado;
- Impacto, alcance, aporte a la comunidad, o efectos en la comunidad (cantidad y tipo de beneficiarios);
- Creatividad e innovación (capacidad de efectividad y replicabilidad).

→ Equidad.

→ Calidad de la presentación.

Pan de Azúcar definió “criterios de ponderación”: antecedentes de la organización en temáticas similares (15%); propuesta técnica (40%); espacio disponible para la ejecución (10%), equipo técnico idóneo (15%), y asociación o generación de redes (20%).

#### Comités o tribunales de evaluación

La forma de evaluar las iniciativas es diferente en los municipios; de acuerdo a los reglamentos se optó por lo siguiente:

**Ciudad de la Costa** conformó un tribunal de evaluación, integrado por representantes del Concejo Municipal, y la Intendencia de Canelones. Podría solicitar el asesoramiento de OPP en el proceso de evaluación. La OPP participó en dicho tribunal.

**Libertad** estableció en su reglamento que el Concejo Municipal era responsable de seleccionar las iniciativas y comunicar los resultados. En este caso OPP participó en el Tribunal.

**Paso de los Toros** previó un tribunal de evaluación integrado por cinco miembros, los cuales serían designados por el Concejo Municipal. En este caso se invitó a OPP a participar en el mismo.

**Colonia Nicolich** conformó una Comisión, integrada por Concejo Municipal, Programa Uruguay Integra de OPP, Dirección General de Desarrollo Humano y Dirección General de Cultura de la Intendencia de Canelones.

**Toledo** conformó un Tribunal de evaluación, integrado por un representante del Concejo Municipal, un representante de la Intendencia de Canelones y un representante de OPP.

**Pan de Azúcar** designó una **Comisión**, integrada por el Municipio de Pan de Azúcar y técnicos designados por ésta a tales efectos. Las iniciativas fueron evaluadas por criterios de ponderación (antecedentes de la organización en temáticas similares, propuesta técnica, espacio disponible para la ejecución, equipo técnico idóneo, y asociación o generación de redes).

**Las Piedras** estableció un Comité de selección, integrado por Alcalde, 2 Concejales, 2 técnicos del Municipio y 1 representante del Gobierno Departamental. Asimismo participaron representantes de vecinos (sin voto).

En el caso de **Pando**, conformó un tribunal de evaluación, integrado por 5 miembros, designados por el Concejo Municipal, que incluyera referentes del municipio, mesa de desarrollo local de Pando, comunidad de Pando con experiencia de iniciativas. Asimismo fue invitada OPP a participar en dicho tribunal. El reglamento previó un mecanismo de votación en caso de que hubiera más iniciativas que recursos, el cual fue utilizado en la segunda línea de acción. El resultado

de las evaluaciones y selección de iniciativas fue aprobado por el Concejo Municipal y a partir de dicha resolución, se concretó la firma de los convenios entre las Intendencias y las organizaciones civiles. Estas instancias fueron celebradas por los vecinos y organizaciones civiles, y constituyeron el puntapié inicial de fase de implementación.

### Iniciativas aprobadas

En esta fase se recibieron y evaluaron las iniciativas recibidas en cada uno de los FIL. En muchos casos, los Reglamentos definían la integración del tribunal de evaluación, así como los criterios de evaluación. Fueron aprobadas 37 iniciativas presentadas por grupo de vecinos o colectivos de cada localidad. Si bien en este Fondo se previeron ejecutar \$ 13.400.000 (considerando los aportes tanto de Municipio como de OPP), en los hechos **se ejecutaron \$ 12:724.984**.

El siguiente cuadro sintetiza por Departamento y Municipio la información de cada iniciativa aprobada y ejecutada, así como la organización civil y los montos aprobados:



FIL Paso de los Toros. Equipamiento de Escuela de Canotaje. Club Atlético Libertad



## CUADRO 2. Iniciativas aprobadas y ejecutadas por FIL

DEPTO./ MUNICIPIO	INICIATIVA	ORGANIZACIÓN SOCIAL	MONTO
<b>CANELONES</b>			
<b>Ciudad de la Costa</b>	<b>Total FIL Ciudad de la Costa</b>		<b>400.000</b>
	Barrio Ecoeficiente (CB Pinar Norte)	Inst. de Inv. y Acc. Educativa	100.000
	Mejoramiento de plazas de Colinas de Solymar y taller de construcción de títeres (CB Colinas Solymar)	Juntos por un Sueño	100.000
	Nuestro Pinares avanza (CB Pinares)	Asoc. Civ. Vecinos Club Cruz del Sur	100.000
	Punto de encuentro social-ecológico (CB Solymar Norte)	Inst. de Inv. y Acc. Educ. Luna Nueva	100.000
<b>Las Piedras</b>	<b>Total FIL Las Piedras</b>		<b>2.000.000</b>
	Movimiento Saludable 7,0	Club Social y Deportivo 19 de Abril - Escuela de Baby Fútbol	500.000
	Espacio Deportivo y Cultural Gabriel Arena (barrio Nuevo Cofrisa)	Liga de Fútbol Regional del Sur	500.000
	Integrando comunidades	Comisión Barrio Ansina	500.000
	Mejoramiento del centro barrial de la unidad territorial	Club Deportivo Artigas	500.000
<b>Colonia Nicolich</b>	<b>Total FIL Colonia Nicolich</b>		<b>1.000.000</b>
	Atrapasueños (taller de bioconstrucción)	ACIPCU	200.000
	Proyectos sembrando sueños para construir futuros	Fe y Alegría	200.000
	Despegando con los barrios hacia el futuro	Cuacua Sporting Club	200.000
	Espacio Fuego, tambor y barrios	Cultivando Lazos	200.000
	Proyecto Unidos por el Baby	Club Los Aromos	200.000

DEPTO. / MUNICIPIO	INICIATIVA	ORGANIZACIÓN SOCIAL	MONTO
Pando	Total FIL Pando		2.400.000
	Integración intergeneracional Cumpliendo sueños	Asoc. Civil Integrada Totoral	600.000
	Mejoras de espacio comunitario	Club Social y Deportivo San Isidro	400.000
	Todos por la placita Unión	Cooperativa La Semilla	400.000
	Plaza 5	CO.VI.CABER III	400.000
	Rincón de Pando, espacio sociocultural y recreativo	Asoc. Civil Club de Abuelos de la Unión	600.000
Toledo	Total FIL Toledo		1.600.000
	Complejo social y deportivo Idolos del Futuro	Club Soc. y Dep. Buen Porvenir	400.000
	Toledo camino a la memoria	Asociación Ágora	400.000
	Integración del ciclo de vida, desde el nacimiento a la adultez	Asociación Nuestros Locos Bajitos	350.000
	Fútbol a la plaza	Iniciativa Latinoamericana	300.000
<b>SAN JOSÉ</b>			
Libertad	Total FIL Libertad		2.000.000
	Alegra tu vida	Asoc. de Jubilados y Pensionistas Libertad	200.000
	Espacio Entre Rutas (letras de Libertad)	Rotary Club Libertad	495.000
	Espacio disfrutable Feria de Libertad	Club Atlético Juventud Unida Libertad	305.000
	Peatonal Luz Marina de Kiyú	Comisión Fomento Balneario Kiyú	500.000
	Unión de dos barrios y preservación de espacio verde	Casa de la Cultura Libertad	500.000

DEPTO. / MUNICIPIO	INICIATIVA	ORGANIZACIÓN SOCIAL	MONTO
<b>MALDONADO</b>			
Pan de Azúcar	Total FIL Pan de Azúcar		1.324.984
	Proyecto Eco Pan de Azúcar	Soc. Fom. Rural Pan de Azúcar	533.120
	Turismo rural alternativo de aventura y ecoturismo	Cooperativa de Trabajo Red Anima	482.711
	Proyecto hortícola y frutícola	Hogar de Ancianos QF Eva González Olaza Paz	309.153
<b>TACUAREMBÓ</b>			
Paso de los Toros	Total FIL Paso de los Toros		2.000.000
	Torneo Nacional e Internacional Newcom 2019	Asoc. de Jubilados Paso de los Toros	151.000
	Adquisición de materiales para la Escuela de Canotaje	Club Atlético Libertad	356.740
	Más triatlón inclusivo	Club Wanderers	182.500
	Vamos por la cancha multijuego y un espacio multiuso	Asoc. CAIF Cuchilla de la Gloria	476.040
	Mejora de iluminación, utilería y mobiliario del gimnasio	Club Huracán Fútbol	97.000
	Adquisición de materiales para la Escuela de Boxeo	Club Oriental de Fútbol	166.090
	Redoblando actividades, recreación e integración en el barrio Midland	Asociación Redoblando Esfuerzo	570.630
<b>TOTAL FIL</b>			<b>12.724.984</b>

## FASE 4. Implementación

Una vez firmados los convenios entre las intendencias y las organizaciones civiles, se concretó la primera transferencia de fondos para iniciar la implementación.

Casi todos los municipios incorporaron en sus reglamentos que los fondos se transferían en dos mitades: una con la firma del convenio y otra contra la rendición de cuentas de la primera. Esta modalidad, si bien podía generar problemas en algunos casos, le garantizaba al municipio la posibilidad de proseguir la ejecución y de controlar que los fondos efectivamente se utilizaran para los fines acordados. En el caso de Toledo se efectuaron tres transferencias en lugar de dos.



FIL Pando. Iniciativa “Tod@s por la placita de la Unión”

Durante esta fase hubo reuniones mensuales de seguimiento por parte de los municipios, en cuyas actas se dejó constancia del grado de avance de cada iniciativa.

Esta capacidad de convocar, de seguir los proyectos y de hacerlos interactuar generó un efecto que superó las recomendaciones formuladas en dichas reuniones, con lo que estimuló el aprendizaje grupal y del propio municipio.

## FASE 5. Cierre

La mayoría de las iniciativas se cerraron entre noviembre y diciembre, con la inauguración de espacios, la realización de actividades y la presentación del trabajo realizado.



FIL Libertad. Inauguración de Iniciativa Letras de la ciudad “Espacio entre Rutas”

En diciembre concretó un taller de intercambio de experiencias entre los ocho municipios. Cada uno presentó su FIL, identificó aspectos positivos y aspectos a mejorar, y formuló recomendaciones. Desde el comienzo del proceso se había hablado del cierre, de la necesidad de contar con material fotográfico y audiovisual para confeccionar un video que mostrara la evolución de las experiencias. Los videos fueron exhibidos durante el taller.

Uruguay Integra confeccionó un póster con fotos de cada municipio, donde se muestran las distintas experiencias.

Se espera concretar un encuentro de proyectos a fines de abril, momento en el cual casi todos habrán finalizado. En esta ocasión participarán los propios involucrados, del conjunto de vecinos, para que muestren su experiencia.

### 3. RESULTADOS ESPERADOS DE LOS FIL EN EL TERRITORIO<sup>1</sup>

- Uno de los principales requisitos para la participación en el FIL es el cofinanciamiento. El hecho de que el municipio deba aportar el 25 % de los fondos necesarios para llevar a cabo las iniciativas priorizadas supone la existencia y el ejercicio de una **capacidad de gestión presupuestal y financiera**. Los municipios deben tomar la decisión de destinar una parte de su presupuesto a la implementación del FIL, lo que implica fortalecer la capacidad financiera y administrativa del municipio para asumir la responsabilidad del diseño y el seguimiento del llamado. No se trata de una mera transferencia o disponibilidad de fondos.
- El hecho de participar en el fondo se convierte asimismo en un mecanismo que fortalece la capacidad política del municipio, en el sentido de que crea **instrumentos viables para la participación activa de la sociedad en las cuestiones del gobierno municipal**. Luego de conformarse, ofrece a la población un instrumento cuya principal herramienta es la participación, que contribuye a alcanzar los principales cometidos de los municipios.
- Si bien no hay elementos que permitan afirmar que la participación en el FIL por sí misma haya impactado en la relación entre el gobierno departamental y municipal, sí se constituye como un proceso que permite hacerla visible y que ha generado instancias de cercanía. Supone una contribución en términos de **gobernanza multinivel**, en el sentido

de que deja de manifiesto que el *éxito* en el proceso y la implementación del fondo y las iniciativas requiere un gobierno departamental que acompañe y que esté al servicio de las necesidades del municipio, a la vez que le permita ejercer su autonomía.

- Como se mencionó, los FIL implican una primera etapa de diseño de la estrategia, en la que a los municipios corresponde la definición del reglamento y las bases del llamado. Este se constituye como un proceso que implica desplegar capacidades de negociación y construcción de alianzas diversas entre los actores involucrados, en el que participan el Concejo Municipal, funcionarios municipales y actores definidos por el Municipio (delegados de centros de barrio, comisiones de vecinos, integrantes de mesas de desarrollo local, etc.), así como representantes de Uruguay Integra. El proceso se convierte de este modo en un mecanismo que fortalece la **capacidad de los municipios para definir reglas comunes de participación, así como para lograr acuerdos** entre diversos actores.
- Definir el reglamento y las bases del llamado implica asimismo una instancia que fortalece al municipio en términos de **planificación de la gestión** a corto y mediano. Supone definir líneas de acción en las que se enmarcan las iniciativas a desarrollar, que tienen un plazo para la implementación de 18 meses. Vale mencionar que en algunos casos tales líneas se incorporan como una continuación de trabajos que ya se estaban implementando en el municipio, y en otros como líneas más innovadoras a partir de la participación en el FIL. Contar con un reglamento brinda, además, institucionalidad.
- El hecho de que el reglamento deba ser aprobado por el Concejo Municipal contribuye

<sup>1</sup> Este capítulo se extrae del documento *Sistematización del Fondo de Iniciativas Locales*, redactado por Sofía Schelotto y Adán Maduro en el marco de su trabajo final de la Maestría en Políticas Públicas de la Universidad Católica del Uruguay. Se basa en el análisis de información secundaria recabada en el Programa Uruguay Integra y también en entrevistas a informantes calificados del programa y de los municipios involucrados.

a profundizar su trabajo, en procura de que las iniciativas y principales líneas de acción deriven de una decisión conjunta. **Fortalecer el funcionamiento del Concejo Municipal** supone un fortalecimiento del municipio en términos de estructura organizativa y desarrollo organizacional, que ayuda a ejercitar y consolidar gobernanza.

- Luego de aprobado el reglamento con sus respectivas líneas de priorización de las iniciativas, el municipio es el encargado de difundir la convocatoria en el territorio. Independientemente de que los municipios hayan aplicado estrategias diversas según el grado de organización de la sociedad civil, se trata de un componente que no solo implica **activar habilidades de comunicación** dentro del propio gobierno municipal, sino además generar lazos con la prensa local. Supone un proceso de aprendizaje sobre cuáles son los mejores mecanismos para transmitir propuestas y convocar a la ciudadanía en cada territorio.
  - El mecanismo participativo a través del cual se priorizan las iniciativas contribuye a fortalecer al municipio, por cuanto **ordena la demanda de apoyos**. Se trata de un proceso de convocatoria abierto para que las organizaciones sociales del territorio presenten las iniciativas que consideran necesarias, lo que permite que el municipio detecte y ordene las principales preocupaciones de la población. Asimismo, es un mecanismo que brinda cierto marco de formalización a la participación, que resulta en igualdad de oportunidades para los interesados y que busca la objetividad en la evaluación y la selección de propuestas.
  - Una vez definidas las iniciativas, el proceso de implementación implica conformar una comisión de seguimiento de las iniciativas aplicadas, y elaborar y enviar al Programa informes de avance sobre los productos asignados y la rendición de cuentas. Para ello el equipo de Uruguay Integra destina talleres y otras actividades encaminadas al apoyo y la capacitación en gestión de proyectos. Esto fortalece las **capacidades del municipio para la gestión de servicios y proyectos** a lo largo de las sucesivas etapas que los componen. Además, deja en evidencia la importancia de contar con actores *socios* para el fortalecimiento y la ejecución de fondos, en particular en la articulación entre el Municipio y la Intendencia.
  - La forma en que el FIL se implementa, a través del rol activo de las organizaciones sociales, supone asimismo cierta **capacidad política de transferencia de poder** por parte de los municipios. El hecho de que el municipio transfiera fondos a las organizaciones sociales para que estas implementen las iniciativas implica una suerte de activación del denominado *cuarto nivel de gobierno*, que posiciona a la sociedad civil en el centro como encargada de ejecutar, adquirir los recursos necesarios y rendir cuentas al gobierno municipal, con lo que se naturaliza una nueva forma de gestionar proyectos.
  - La fase de cierre del FIL implica una sistematización de la experiencia que permite dar cuenta del proceso: cumplimiento en términos de plazos de cada plan de trabajo y cronograma, expectativas y resultados. El propio tipo de funcionamiento del FIL permitió que se desarrollara una forma de trabajo *pensando en el cierre*, lo que supuso un aprendizaje sobre la importancia de la **rendición de cuentas y la transparencia** en la ejecución de los fondos.
- Al fortalecimiento de las mencionadas capacidades se le suma que la experiencia de participación en el FIL opera como una instancia de *aprendizaje* para los municipios sobre cómo implementar me-



FIL Las Piedras. Taller de proyectos.

jores políticas de cercanía con las organizaciones del territorio. Se trata de un mecanismo de participación y forma de trabajo que logra resultados en los tiempos esperados, que genera nuevos vínculos y alianzas y que demuestra que es posible implementar fondos en clave participativa y con mecanismos de intervención público-privados.

Ahora bien, los resultados derivados de la forma de constitución del FIL no se agotan en el fortalecimiento de los municipios. Implican asimismo logros asociados al fortalecimiento de los actores locales:

- Resulta claro que las fases que componen el Fondo implican procesos de negociación y acuerdo. Establecer mecanismos de participación con las características del FIL produce un **fortalecimiento del entramado social**. Se trata de un instrumento que no solo genera nuevos lazos y alianzas, sino que además implica asumir responsabilidades para alcanzar objetivos comunes en el territorio. El FIL supone actores organizados en todas sus fases: actores que deben discutir y proponer iniciativas, que deben implementar las que resulten priorizadas y que deben preocuparse por un constante seguimiento y evaluación.
- Al momento de la presentación de las iniciativas por las organizaciones sociales, el hecho

de contar con personería jurídica aparece como uno de los principales requisitos. Esto se considera un resultado en sí mismo, en el sentido de que consolida la institucionalidad de los actores locales, **formaliza la participación** y marca un antecedente que les permitirá presentarse en futuros llamados o convocatorias. Incluso existen experiencias en las que se ha optado por *prestar* las personerías, lo que ha generado distintos tipos de alianzas y compromisos entre los actores sociales.

- El proceso de implementación, tal como se mencionó, implica que las organizaciones sociales estén encargadas de llevar adelante las iniciativas. Esto permite que adquieran un **rol central** en el marco del funcionamiento de la localidad, que se tome conciencia sobre la importancia de la participación y la priorización de demandas, el proceso de negociación que implica tomar decisiones con fondos públicos, y la importancia de mantener lo que se logra construir.



FIL Nicolich. Iniciativa "Atrapasueños" \_Taller de Bio-construcción

Los FIL se posicionan como una experiencia que ha logrado contribuir en el proceso de legitimación de la participación para la propia población. Se trata de iniciativas que en términos generales logran seguir un cronograma, que demuestran que es posible alcanzar las metas y que evitan el desgaste por parte de la sociedad civil.

## 4. CONCLUSIONES PRIMARIAS Y DESAFÍOS

La experiencia 2018-2019 del FIL logró los resultados esperados, lo que confirma de alguna manera las hipótesis de trabajo con relación a los componentes y estrategias de fortalecimiento institucional que estuvieron tanto en la etapa de conceptualización del fondo como durante todo el proceso de concreción.

Los municipios que lograron culminar el proceso, así como las intendencias que lo acompañaron, capitalizaron, más allá de las iniciativas concretadas en el territorio, un conjunto de herramientas, instrumentos y estrategias de trabajo que podrán utilizar si deciden llevar adelante una convocatoria a iniciativas locales en el futuro. El fondo es simplemente un pretexto para darse cuenta de que se trata de una modalidad que los municipios pueden llevar adelante, en articulación con la Intendencia y con los actores locales (organizaciones sociales y grupos de vecinos).

El reglamento de funcionamiento del FIL constituye un producto en sí mismo, que puede ser reutilizado si el municipio decide llevar adelante otras ediciones. Además, los ocho reglamentos pueden ser aprovechados por otros municipios para diseñar sus llamados, en el marco de próximas convocatorias a iniciativa de ellos o de la Intendencia.

Durante la experiencia del FIL se pudo observar que las acciones llevadas en conjunto con la Intendencia contribuyen a fortalecer el vínculo. Esto fue notorio en la forma y el compromiso de participación permanente de representantes de las direcciones de Descentralización y Hacienda en las reuniones a las que eran convocados, como también en la amplia disposición para solucionar dificultades tanto en la gestión de los fondos como en el asesoramiento de adquisiciones.

También se destaca el apoyo en aspectos de difusión y comunicación. Cuando se lanzaron los FIL estuvieron presentes los intendentes, secretarios generales y directores de OPP y de Descentralización. En la firma de los convenios también fue muy importante la participación de los intendentes y directores de Descentralización, para apoyar los procesos en el territorio, jerarquizarlos y, asimismo, compartir y estimular la participación de vecinos y colectivos. En la fase de cierre de iniciativas, hacia fines de 2019, también se destaca la participación de intendentes y directores.

La mayoría de los FIL lograron llevar adelante las acciones dentro del cronograma previsto y ejecutar los fondos en 2019. En cuanto a los plazos de ejecución, se registró un atraso en la transferencia de fondos, sobre todo al comienzo, y en los tiempos en que las intendencias recibieron los fondos y los transfirieron. Son mecanismos de comunicación de transferencias que es preciso seguir mejorando en el futuro, tanto desde OPP hacia las intendencias como desde estas hacia los municipios.

No obstante, los plazos en general se ajustaron razonablemente a los objetivos previstos. Uno de los elementos que ayudaron mucho en tal sentido fue que desde el comienzo se trabajó con todos los actores la necesidad de que la ejecución y la implementación lograran concretarse en el último año de un ciclo de gobierno.

Otro elemento destacable en cuanto al formato FIL es que da resultado trabajar con lógica de transferencia de fondos hacia organizaciones civiles o equivalentes, porque la ejecución del gasto la realizan los vecinos y aumenta la eficiencia en el uso de los recursos, además de promover el uso de los recursos locales. Con esta modalidad se logra un acertado equilibrio y articulación de gestión público-privada en una pequeña escala.



Un aspecto destacable es que, con poco tiempo de difusión de las convocatorias, se lograron 37 proyectos en ocho municipios, entre un mínimo de tres (en Pan de Azúcar) y un máximo de siete iniciativas (en Paso de los Toros).

Otro punto relevante es que se logró un equilibrio en términos de montos totales por municipio —o sea, en el aporte que cada municipio realizó, en el subsidio de OPP y, a su vez, en los máximos que se establecieron por cada iniciativa—, lo cual garantizó que pudieran concretarse iniciativas con las características previstas al comienzo: pequeño porte (entre \$ 100.000 y 600.000), en un plazo de ejecución de seis meses (que en algunos casos llegó a ser de ocho meses).

Uno de los aspectos más interesantes es la capacidad de organización de vecinos y colectivos cuando son convocados para diseñar un proyec-

to que no tiene una rentabilidad o un beneficio privado. Otro elemento importante es el rol que jugaron las organizaciones civiles al ofrecer su personería jurídica aun sin recibir fondos para su propio beneficio, lo que requeriría un estudio en profundidad para evaluar los incentivos que no son económicos.

Por último, y no por ello menos importante, el grado de apropiación de la tarea a desarrollar y la capacidad de movilización de los concejos municipales fueron los que en definitiva terminaron de captar a los grupos de vecinos y colectivos, cuya articulación fue clave en el éxito de los FIL.

Se espera que los municipios que llevaron adelante esta primera experiencia FIL puedan continuar con futuras ediciones mejoradas, con fondos propios, compartidos con las intendencias u otras formas de financiamiento.



FIL Ciudad de la Costa - Solymar. Iniciativa “Punto de encuentro social-ecológico”

## ANEXOS

### 1. Equipo de trabajo FIL Uruguay Integra

Coordinadora de Desarrollo Institucional Municipal: Mariana Gallo

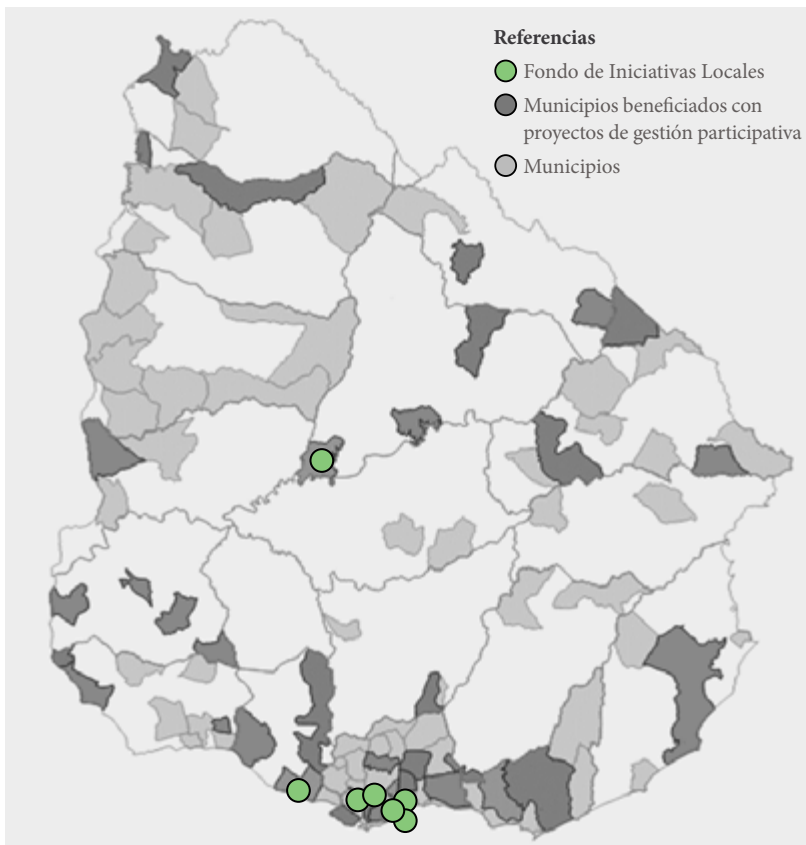
Coordinador de +Local: José Rodríguez

Responsable de herramienta FIL: Liz Nuesch

Asistencia técnica: Inés Nieto, Antonio Di Candia, Betty Francia

Comunicación: Tania Fernández

### 2. Municipios seleccionados en el marco del apoyo a la implementación de procesos de gestión participativa (llamado a interés 2018)



### 3. Actividades de participación llevadas a cabo por los FIL (hasta el 31/10/2019)

FIL	ACTIVIDADES	PARTICIPANTES
Paso de los Toros	Se realizaron talleres de capacitación a los grupos de vecinos y organizaciones interesados en presentar iniciativas 2018	60
	Se firmaron los convenios con las organizaciones civiles	30
	Se concretó la primera transferencia, del 50 % (11/6/2019)	30
	Se realizó la segunda entrega y se está a la espera de la rendición de la segunda parte (4/9/2019)	30
Ciudad de la Costa	Talleres de huertas (Punto de Encuentro Social Ecológico)	45
	Trasplante de árboles y plantas (Punto de Encuentro Social Ecológico)	45
	Talleres de construcción y uso de horno (Punto de Encuentro Social Ecológico)	50
	Coro (Nuestro Pinares Avanza)	18
	Manualidades y diseño (Nuestro Pinares Avanza)	23
	Danza (Nuestro Pinares Avanza)	10
	Escuela de fútbol (Nuestro Pinares Avanza)	10
	Tejido (Nuestro Pinares Avanza)	9
	Corte y confección (Nuestro Pinares Avanza)	18
	Plantación de árboles (Mejoramiento de las plazas de Colinas de Solymar y taller de construcción de títeres)	12
Festejo del Día del Niño (Mejoramiento de las plazas de Colinas de Solymar y taller de construcción de títeres)	40	

FIL	ACTIVIDADES	PARTICIPANTES
Las Piedras	Lanzamiento de cronograma de asambleas por unidad barrial	80
	Talleres con las unidades barriales números 3, 2, 7 y 5 (Ansina, Campisteguy, Laures Rama, El Triángulo, Pueblo Nuevo San Marcos, Corfrisa)	120
	Firma de convenio entre OPP y la Intendencia de Canelones con la presencia de las cuatro unidades barriales involucradas	150
Libertad	Lanzamiento en el Club El Asador (2018)	30
	Talleres de capacitación a los grupos de vecinos y organizaciones interesados en presentar iniciativas, en el Club El Asador (2018)	20
Nicolich	Reunión con colectivos para presentar la convocatoria y las bases	40
	Reuniones con colectivos y asociaciones civiles	12
	Firma de convenios	60
Pan de Azúcar	Lanzamiento del proyecto	45
	Apoyo al diseño del proyecto (mayo-junio de 2019)	20
	Evaluación y selección de las iniciativas. Aprobación de proyectos	12
	Capacitación y ajuste de los proyectos	12

Fuente: Elaboración propia con base en reportes de actividades de los municipios (marzo-octubre de 2019).



PRESIDENCIA  
OFICINA DE PLANEAMIENTO  
Y PRESUPUESTO

Serie:

SÍNTESIS METODOLÓGICA  
URUGUAY INTEGRA

DESARROLLO INSTITUCIONAL MUNICIPAL /  
+ LOCAL  
FONDO DE INICIATIVAS LOCALES (FIL)



OFICINA DE PLANEAMIENTO  
Y PRESUPUESTO