

# 2

## Agendas Municipales de Cultura 2018-2019

### Sistematización

Universidad CLAEH (Programa Desarrollo Local y Facultad de la Cultura)  
En alianza con GEPADE/CENUR-UDELAR sede Salto

Ioanna Grotiuz, Alejandro Noboa, Micaela Azambuja,  
Roberto Elissalde, Natalie Robaina, Mariano Suárez

Colab.: Fernando Alonso, Joaquín D'Alessandro, Diego Gómez, Carolina Moreira,  
Germandy Pérez, Leticia Pou, Estefanía Silva, Valentina Ríos

## **Agendas Municipales de Cultura 2018-2019**

### **Sistematización**

*Universidad CLAEH (Programa Desarrollo Local y Facultad de la Cultura)  
En alianza con GEPADE, CENUR-UDELAR sede Salto*

### **Serie Laboratorio Territorio, n.º 2**

Esta serie da a conocer sistematizaciones y estudios de caso realizados por el Programa Desarrollo Local de la Universidad CLAEH, por miembros de la Red DET y por referentes de otras redes nacionales e internacionales de desarrollo territorial, unidos en los esfuerzos de investigación-acción en y para el desarrollo local en Uruguay y la región.

© 2019, Universidad CLAEH

### **Universidad CLAEH**

Zelmar Michelini 1220, 11100 Montevideo, Uruguay

Teléfono: 2900 7194

[claeh@claeh.edu.uy](mailto:claeh@claeh.edu.uy)

<http://universidad.claeh.edu.uy>

### **Programa Desarrollo Local**

[desarrollolocal@claeh.edu.uy](mailto:desarrollolocal@claeh.edu.uy)

<http://universidad.claeh.edu.uy/desarrollolocal>

### **Laboratorio Territorio**

<http://laboratorioterritorio.claeh.edu.uy>

### **Autores:**

Ioanna Grotiuz, Alejandro Noboa, Micaela Azambuja,

Roberto Elissalde, Natalie Robaina, Mariano Suárez

Con base en materiales producidos por todo el equipo técnico

### **Corrección:**

Alejandro Coto,

Departamento de Publicaciones, Universidad CLAEH

### **Diseño de colección y armado:**

Sofía Algorta, Eliana Gonnet

Secretaría de Comunicación, Universidad CLAEH

Publicado en Montevideo, Uruguay, marzo de 2019.

ISBN de la serie: 978-9974-8728-7-5

ISBN de este número: 978-9974-8728-9-9

Los textos que se publican son de exclusiva responsabilidad del autor y no expresan necesariamente el pensamiento de la Universidad CLAEH. La finalidad de estas publicaciones es difundir y documentar actividades académicas. Se autoriza la reproducción total o parcial del contenido con inclusión de la fuente.

# Contenidos

<u>Introducción</u>	4
<u>1. Acerca de las agendas municipales de cultura</u>	5
<u>1.1. Presentación</u>	5
<u>1.2. Diagnóstico participativo</u>	13
<u>1.3. Planes locales de acción cultural</u>	21
<u>1.4. Proyectos de corto plazo en los planes de acción</u>	25
<u>2. Proceso general de las AMC</u>	31
<u>2.1. Enfoque y metodología de la planificación local participativa</u>	31
<u>2.2. Participación local en las agendas</u>	37
<u>3. Capacitación en las agendas municipales de cultura</u>	42
<u>3.1. Diseño y puesta en marcha de la capacitación virtual</u>	42
<u>3.2. Participantes en la primera edición del curso virtual</u>	44
<u>3.3. Aprendizajes y desafíos de la capacitación virtual</u>	46
<u>4. Aprendizajes de la práctica</u>	47
<u>4.1. Factores clave desde la perspectiva local</u>	47
<u>4.2. Factores clave desde la perspectiva del equipo técnico</u>	48
<u>5. Recomendaciones desde la práctica</u>	52
<u>5.1. En materia de gestión cultural</u>	52
<u>5.2. En materia de participación social y ciudadana</u>	55
<u>5.3. En materia de descentralización y gestión local del desarrollo</u>	56

# Introducción

Este documento sistematiza los principales aspectos del proceso y resultado de elaboración de 16 agendas municipales de cultura (AMC) construidas en forma participativa entre octubre de 2018 e inicios de 2019, los actores involucrados, los resultados alcanzados y los aprendizajes que generaron.

Está organizado en cuatro capítulos. En el primero se definen las AMC y se sistematizan los resultados producidos por estas. En el segundo capítulo se ahonda en los aspectos metodológicos generales y particulares, la participación local y la capacitación virtual de las AMC 2018. En el tercer capítulo se ponen en valor aprendizajes que surgen de la evaluación local de los talleres y de la perspectiva técnica. Finalmente, en el cuarto capítulo se presentan recomendaciones que emanan de la práctica.

Así, esta sistematización resume qué se hizo, cómo se hizo, qué aprendizajes generaron estas AMC desde la mirada de los actores locales y el equipo técnico-docente involucrado, y qué recomendaciones surgen de la práctica para aportar a las políticas públicas en materia de gestión cultural, participación social y ciudadana y, en definitiva, descentralización, entendida como mayor poder de decisión local sobre la agenda del territorio y su desarrollo, desde las particularidades e intereses locales.

# 1. Acerca de las agendas municipales de cultura

## 1.1. Presentación

Una agenda municipal de cultura (AMC) es un instrumento que busca fortalecer la gestión municipal para el desarrollo de la cultura local, mediante un proceso de planificación participativa orientado a detectar las necesidades e intereses de la comunidad en materia de cultura y gestión cultural, y delinear los objetivos y acciones para su promoción e implementación.

El proceso participativo se refleja, a modo de síntesis, en un documento que contiene información clave surgida del diagnóstico participativo y el plan de acción construido por los actores locales y el gobierno municipal, con acompañamiento técnico. Así, una agenda municipal de cultura presenta los principales rasgos culturales e identitarios del municipio, sus actores, infraestructuras y eventos culturales, y registra el plan de acciones de corto y mediano plazo acordadas por los actores locales para el desarrollo de la cultura a nivel territorial.

Las agendas municipales de cultura surgieron en Uruguay en el año 2017, en el marco de la política nacional de descentralización y fortalecimiento de los municipios. Se han realizado a la fecha dos ediciones de AMC. En la primera, en 2017, 38 municipios elaboraron sus AMC. Se trató, en algunos casos, de agendas municipales en sentido estricto y, en otros, de agendas construidas en redes de dos y tres municipios (22 en total). En la segunda edición, 16 municipios elaboraron sus AMC, entre fines de 2018 y principios de 2019 (cuadro 1). El presente documento sistematiza la segunda edición.

Municipio	Departamento
Montes	Canelones
Santa Rosa	Canelones
Soca	Canelones
Plácido Rosas	Cerro Largo
Carmelo	Colonia
Nueva Helvecia	Colonia
Municipio F	Montevideo
San Javier	Río Negro
Vichadero	Rivera
Castillos	Rocha
Ecilda Paullier	San José
Cardona	Soriano
Dolores	Soriano
José Enrique Rodó	Soriano
Palmitas	Soriano
San Gregorio de Polanco	Tacuarembó

Cuadro 1. Municipios que elaboraron sus AMC en 2018-2019

La elaboración participativa de las AMC reúne a un conjunto de actores locales y nacionales, en el que se distinguen los siguientes roles:

- Diseño de política nacional, asignación de recursos presupuestales, convocatoria y selección de municipios participantes y de equipo técnico, evaluación y monitoreo global: gobierno nacional.
- Planificación y gestión municipal: gobierno municipal.
- Elaboración participativa de diagnóstico y plan de acción, con evaluación local: actores locales de la cultura con el gobierno municipal.
- Diseño metodológico, facilitación de los procesos de planificación participativa, capacitación en gestión cultural y sistematización: academia.

El cuadro 2 presenta el mapa general de actores de las AMC 2018, que confluyeron a partir de la política nacional que las promovió y las políticas municipales que priorizaron esta herramienta en el territorio.

<b>Gobierno nacional</b>	Programa Uruguay Integra (Dirección de Descentralización e Inversión Pública, Oficina de Planeamiento y Presupuesto, Presidencia de la República)
<b>Gobierno municipal</b>	Concejos municipales (alcaldes/as y concejales/as) y funcionarios/as municipales de Montes, Santa Rosa, Soca, Plácido Rosas, Carmelo, Nueva Helvecia, Municipio F, San Javier, Vichadero, Castillos, Edilda Paullier, Cardona, Dolores, José Enrique Rodó, Palmitas y San Gregorio de Polanco
<b>Academia</b>	UCLAEH con equipo técnico-docente de su Programa Desarrollo Local y Facultad de la Cultura y de GEPADE (CENUR Litoral Norte, sede Salto Universidad de la República)
<b>Actores locales de la cultura</b>	Comisiones vecinales, clubes sociales y deportivos, organizaciones sociales, artistas y colectivos artísticos, grupos de plaza o esquina, medios de comunicación, instituciones públicas, educativas, de salud, entre otros.

**Cuadro 2. Mapa de actores de las AMC 2018**

El proceso local de las AMC abarcó las siguientes grandes etapas:

1. Convocatoria;
2. Diagnóstico participativo;
3. Planificación participativa;
4. Validación de la AMC;

5. Presentación pública, gestión y monitoreo de la agenda municipal de cultura.

En forma transversal a las etapas 2 y 3 (diagnóstico y planificación), en 2018 se abordaron nociones y conceptos básicos de planificación y gestión cultural, que se profundizaron en una capacitación final en esos temas, en modalidad virtual.

Las primeras cuatro etapas del proceso de AMC 2018, que son las completadas a la fecha de esta sistematización y que tienen su principal foco en el proceso participativo local, se reflejan en el recorrido metodológico que muestra el cuadro 3.

Instancia	Foco	Desarrollo
Reunión/ taller inicial <sup>a</sup>	Involucramiento y liderazgo eficaz de las autoridades locales y equipos municipales en el proceso de AMC	Puesta en común de objetivos y enfoque metodológico. Orientaciones de los Gobiernos municipales para la agenda local de cultura. Orientaciones técnicas para la convocatoria y condiciones de trabajo de los talleres participativos. Definición de contrapartes: para la organización de las actividades. Acuerdo sobre lugares y fechas de actividades.
Taller participativo 1	Quiénes somos Qué tenemos	Presentación de participantes, proceso y resultados esperados Breve presentación de conceptos básicos Dinámicas: Qué nos identifica Línea del tiempo Mapa de actores locales de la cultura
Taller participativo 2	Qué tenemos Qué queremos	Breve presentación de conceptos básicos Devolución creativa de taller anterior Dinámicas: Mapeo de recursos Hacia dónde queremos ir (escenario deseado): valores y ejes de la agenda Matriz de potencialidades y restricciones / matriz FODA

Taller participativo 3	Qué queremos Qué podemos	Breve presentación de conceptos básicos Devolución creativa de talleres anteriores Dinámicas: Matriz de plan de acción Línea de tiempo proyectada
Reunión de validación	Qué haremos	Devolución del proceso, en síntesis Repaso de la agenda producida por el proceso participativo, ajustes y validación
Capacitación <sup>b</sup>	Introducción a la gestión cultural	Incorporación de conceptos y herramientas de gestión cultural

**Cuadro 3. Recorrido metodológico general**

<sup>a</sup> En las AMC elaboradas en 2018-2019, la reunión de puesta en común con las autoridades municipales no fue realizada directamente por el equipo técnico sino por Uruguay Integra-OPP, antes de iniciar el proceso facilitado por los técnicos-docentes.

<sup>b</sup> En la edición 2017 la capacitación a los actores locales se brindó en forma presencial; en la edición 2018 se transformó en un curso virtual, concretado al final del proceso de elaboración de las agendas, además de presentarse nociones básicas de gestión cultural en los primeros minutos de cada taller participativo de AMC.

El documento final de cada AMC visibiliza algunos de los productos del proceso participativo, incluyendo una síntesis de los siguientes aspectos:

- Presentación general
- Rasgos culturales
- Actores de la cultura
- Eventos culturales
- Infraestructura cultural
- Plan de acción

Además del producto tangible que representa cada documento final de agenda, el proceso produce otros resultados tangibles e intangibles. En las AMC 2018 se destacan los siguientes:

- 16 municipios de 10 departamentos de Uruguay realizaron diagnósticos y diseñaron planes de cultura en forma participativa entre setiembre 2018 y febrero 2019.
- Las 16 AMC se diseñaron en estrecho diálogo entre los gobiernos municipales y los actores locales, con acompañamiento técnico-docente.
- Los talleres participativos de diagnóstico y planificación involucraron a más de 500 participantes locales (253 en el primer taller, 265 en el segundo y 255 en el tercero).
- Los y las funcionarios municipales, autoridades locales y actores de la cultura involucrados en estas agendas cono-

cieron nuevos conceptos de gestión cultural a lo largo del proceso participativo.

- Se produjo un curso virtual de introducción a la gestión cultural, que incluyó tutoría docente, en colaboración entre el equipo técnico-docente de UCLAEH y Uruguay Integra, en cuya primera cohorte participaron 37 actores de las AMC 2018.
- Los 16 planes de acción incluyeron líneas de trabajo a mediano plazo y un proyecto de corto plazo (con ejecución en 2019) con financiamiento de fondos de descentralización.

El proceso se realizó con el acompañamiento de un equipo técnico conformado por técnicos profesionales y docentes del Programa Desarrollo Local y la Facultad de la Cultura de Universidad CLAEH e integrantes del Grupo de Estudios de la Participación y la Descentralización (GEPADE), de CENUR Litoral Norte, sede Salto de Universidad de la República, en una alianza que se mantiene desde 2017 asegurando un trabajo de calidad con los municipios de todo el país.

Coordinación general	Ioanna Grotiuz Alejandro Noboa
AMC Cardona, José Enrique Rodó y Palmitas	Alejandro Noboa
AMC Cardona, José Enrique Rodó y Palmitas	Fernando Alonso
AMC Ecilda Paullier y Nueva Helvecia	Micaela Azambuja
AMC Municipio F y Soca	Joaquín D'Alessandro
AMC Castillos, Plácido Rosas, Soca	Roberto Elissalde
AMC Castillos, Municipio F y Plácido Rosas	Diego Gómez
AMC Vichadero y San Gregorio de Polanco	Carolina Moreira
AMC Montes, Nueva Helvecia y Santa Rosa	Germandy Pérez
AMC San Gregorio de Polanco	Leticia Pou
AMC Vichadero	Natalie Robaina
AMC Carmelo, Dolores y San Javier	Estefanía Silva
AMC Carmelo, Dolores y San Javier	Mariano Suárez
AMC Montes, Santa Rosa y Ecilda Paullier	Valentina Ríos
Asistencia técnica	Sofía Negrin
Pasante de Licenciatura en Gestión Cultural	Maia Palomeque

El trabajo se desarrolló en coordinación con las autoridades y funcionarios/as municipales y con técnicos de Uruguay Integra-OPP a nivel territorial (Antonio Di Candia, Daniela Fernández, Rosmari Negrín, Inés Nieto, Roberto Rodríguez, Iván Sánchez) y a nivel nacional (Natalia Nion, José Raúl Rodríguez y Alejandra Marzuca).

Los grandes protagonistas de las AMC son las instituciones y organizaciones locales: gobiernos municipales, comisiones vecinales, clubes sociales y deportivos, artistas y colectivos artísticos, grupos de plaza o esquina, medios de comunicación, instituciones públicas, educativas y de salud, que elaboraron sus agendas municipales de cultura y a cuya participación este documento dedica una mirada más profunda.

**Carmelo**

Camucar	Colectividad Alemana
Agrupación Lubola Mozambique	Grupo Horizonte
Cineclub	Parque de Escultura
Comisión Patrimonio	Museo Agrícola
Artigas FC	Estirpe Oriental
Museo del Carmen	Colectividad Trentina
Comité Patriótico	Grupo de Danza Folklórico Renacer
Teatro Vamá	Grupo Amapola

Concejo Municipal

**Castillos**

Mujeres Rurales	Teletón
Nativista Palmares de Castillos	Sociedad de Fomento Rural de Castillos

Concejo Municipal

**Cardona**

MIDES	Grupo de teatro
Asoc. Prodesarrollo	Mesa Barrial
Escuela 9	Liga Baby Fútbol
Liceo Cardona	Lata Vieja
Nodo Cultura	Danza Municipal

Concejo Municipal

**Dolores**

Museo Agrario	Club A. Peñarol
Comisión de Turismo	Sociedad Amigos de la Astronomía
Fiesta Nacional de la Primavera	Baby Fútbol
Murga La Doloreña	Centro MEC
Comisión de Cultura	Centro Recreativo Paz y Unión
Asociación de Músicos de Dolores	Sportivo Barraca
Despertando Sueños	Museo Lacan Guazú
Almacén de Artesanos	El Vitral
Taller Ramos	Taller de pintura
Hotel Arson	Compañía Teatral Cañada Nieto
Orquesta	Mesa de Turismo
Nativo Crossfit	Dolores Rugby

**Ecilda Paullier**

Grupo Reyes Magos	Capilla Scavino
Corporación Delta	Así Somos, programa de TV local
Escuela 48	Mascep
Club de Abuelos	Mevir 2
Plaza de Deportes	Club A. Racing Pantanoso
Escuela 28	Escuela 87

Oratorio San José	Escuela 78
Escuela 33	Comisión de Carnaval Km 85
Coro de Niños	Coro Alegría
Covi 2	Comparsa
Sociedad Rural	Concejo Municipal
<b>Montes</b>	
Agraria Montes	ISYD Rausa
Liceo de Montes	CAIF Blancanieves
Grupo de danza «Camino»	Reencuentro Montes
Escuela	Montes MTB
Concejo Municipal	Intendencia de Canelones
<b>Municipio F</b>	
El Hornero	Revista Urbandance Flor de Maroñas
Las Chimeneas	Comisión de Cultura CV9
CCZ9	Espacio Cubierto
Espacio Cultural Punta de Rieles	Centro Cultural Casa del Vecino
Comparsa Parque Villa García	Plaza de Deportes 5
Scouts	Teatro Flor de Maroñas
SOCAT	Concejo Municipal
<b>Nueva Helvecia</b>	
CineClub	Fuerzas Vivas Nueva Helvecia
Cine Helvético	Coro Concordia
Centro Cultural Colonia Suiza	Biblioteca Dámaso A. Larrañaga
Periódico Helvecia	Espacio Artesanal de Nueva Helvecia
Nueva Helvecia Ciudad Taller	APEC
EPI	Plaza de Deportes
AJUPECS	OASIS
Comisión de Carnaval	Centro Regional de Cultura
Club de Leones	Escuela Técnica
Concejo Municipal	
<b>Palmitas</b>	
Baby Libertad	Coro Concejo
Fogón Troperos	Escuela 47
CAIF	Biblioteca Municipal
Equinoterapia	EID
Tallerde Costura	Banda Maarchante
Taller de Cestería	Banda de Rock
Amigas Casa de la Cultura	Liceo
Club Barrio Norte	Concejo Municipal
<b>Plácido Rosas</b>	
Escuela 29	Comisaría 13. <sup>a</sup>
MEVIR	Comisión Vecino

MTB	Sociedad Tradicionalista
Deportivo Dragón	Vecinos y vecinas
Concejo Municipal	
<b>José Enrique Rodó</b>	
Casa del Abuelo	Club Deportivo y Social Rodó
Parroquia	Fraternidad FC
Nodo Educativo	INJU
Club Mirasol	Liceo
Comité Patriótico	Sociedad Criolla Grito de Asencio
Club Rodó	Escuela 49
Arca	Concejo Municipal
<b>San Gregorio de Polanco</b>	
Liceo San Gregorio de Polanco	Prisma
Expresarte	Cenai
Radio Ibirapitá	Julosa
Liga Comercial	Rotary Club
Club Wanderers	Club de Leones
Escuela 82	Jardín 156
Concejo Municipal	
<b>San Javier</b>	
ACP	Centro Cultural Máximo Gorki
Coro Amigos del Canto	Grupo de Teatro
IRN	Comparsa
ESETUR	Grupo de Turismo
Concejo Municipal	
<b>Santa Rosa</b>	
Santas Latas	Sociedad de Fomento Rural Santa Rosa
Vecinos y vecinas	Concejo Municipal
<b>Soca</b>	
Adultos Mayores	Sociedad de Fomento Rural PICASO
UTU	Comisión Vecinal
Liceo de Soca	Escuela 125
Sociedad Nativista	Atelier Nicolás Cella
Concejo Municipal	
<b>Vichadero</b>	
Escuela 24	Liga de Fútbol
Sociedad General Artigas	Parroquia María Auxiliadora
UTU	Bomberos
ASSE	Acción Solidaria
Centro Juvenil Santa Rita	Grupo de danza Amanecer
Escuadrón Vichadero	Baby Club Estudiantes
Racing Club	Mujeres Unidas Tejiendo Sueños
Concejo Municipal	

**Cuadro 4. Organizaciones e instituciones representadas en el proceso de AMC 2018-2019**

## 1.2. Diagnóstico participativo

El diagnóstico participativo se propuso generar conocimiento sobre rasgos culturales de los municipios, actores, infraestructura y eventos culturales. Con relación a los rasgos culturales se puede visualizar un conjunto de aspectos que van desde inmigraciones, recursos naturales y geográficos, valores de solidaridad y unión, sentimientos de comunidad, el tren y los caminos, las fábricas, los indígenas, escritores, el queso y la agricultura, tal como muestra la figura 1.

**Turismo**      **Murales**  
**Frontera**   **Agricultura**  
**Queso**      **Recursos Naturales**  
**Inmigración**  
**Comunidad**   **Solidaridad**  
**Escritores**   **Figuras históricas**  
**Geografía**   **Tren**  
**Unidad**   **Indígenas**   **Fábrica**  
**Caminos**

**Figura 1. Aspectos asociados a los rasgos culturales**

Fuente: Elaboración propia basada en Agendas Municipales de Cultura 2018-2019.

Varias de las agendas hacen referencia a inmigraciones de antaño que han incidido en la cultura e identidad local. Se hace referencia a las inmigraciones rusa, vasca, austríaca, italiana, francesa, alemana, en los municipios de Carmelo, Nueva Helvecia y San Javier. En Santa Rosa es un tema de actualidad la inmigración cubana, fenómeno reciente cuyos efectos en la cultura del municipio aún son difíciles de ver, pero se destaca la solidaridad local con los recién llegados.

Los recursos naturales conforman otro eje en el que se sustentan rasgos que caracterizan a la cultura local, tales como: el cerro para Vichadero, las islas para Castillos, el agua para Carmelo, el arroyo para Soca. Por ejemplo, en este último, el origen del pueblo se ubica en el siglo XIX, cuando a orillas del arroyo Mosquitos se formó un poblado para dar servicios a quienes viajaban por el Camino Real de Maldonado.

En algunos casos fue la estación de tren que dio origen al desarrollo de un centro poblado, y tal elemento se erige como un aspecto central cuando se habla de la cultura lugareña. Las bases históricas de la ciudad de Cardona se identifican en el inicio del siglo XX con la estación de tren, y Palmitas también asocia su identidad a la estación ferroviaria.

Las figuras e hitos históricos han sido relevantes en la memoria colectiva de algunos municipios. En Carmelo, por ejemplo, se reivindica que fue la primera y única ciudad fundada por el general José Artigas, hecho que enorgullece a sus pobladores, mientras que la fundación de Castillos se marcó el 19 de abril de 1866, día en que se recuerda el desembarco de los Treinta y Tres Orientales en la playa de la Agraciada. Plácido Rosas recibe su nombre del difunto marido de una estanciera de la zona que hizo amanzanar un pedazo de su propiedad para dar lugar a un pueblo; este señor era hijo de Juan Rosas, uno de los Treinta y Tres Orientales, héroes de la lucha contra los invasores lusitanos. Otro caso interesante en que se recoge un nombre en homenaje a un personaje importante es el de Soca: cuenta la memoria lugareña que sobre la base de un caserío sobre el arroyo Mosquitos —ubicado en tierras de su propiedad—, el comisario y juez Zenón Burgueño creó en 1877 un poblado formal y lo llamó Santo Tomás de Aquino. En 1928 pasó a llamarse Dr. Francisco Soca, en homenaje a un reconocido médico y legislador del lugar. Los escritores no quedan fuera de escena: el pueblo José Enrique Rodó fue denominado así en 1924, en homenaje al escritor, ensayista y filósofo uruguayo.

En el caso de Dolores, un fenómeno natural como el tornado sucedido en 2016, que tuvo consecuencias devastadoras para la ciudad, reforzó los valores de inclusión social y solidaridad. Nueva Helvecia, al igual que Dolores, se define a sí misma como una población solidaria frente a las adversidades. El factor unidad es también destacado en Montes, un lugar donde la bienvenida amable se da espontáneamente.

Palmitas se identifica con las actividades campestres, Nueva Helvecia con la tradición agrícola. En la colonia San Javier destacó como principal actividad económica la agricultura. Los participantes de los talleres de AMC expresaron que la semilla de girasol es un emblema de esta localidad, cuyos primeros pobladores —inmigrantes rusos— trajeron la semilla.

Como principales rasgos de la identidad local cultural, la población de Ecilda Paullier hace referencia a la quesería y en particular al mercado de queso: en la feria de los martes de Ecilda Paullier es donde se fija el precio de los quesos a nivel nacional. Este aspecto se hace tangible de múltiples formas como, por ejemplo, en la cruzada en la que se embarcó la localidad para conservar en pie la Cabaña Paullier, lugar de residencia de la familia fundadora del pueblo Santa Ecilda y centro neurálgico de ese complejo agroindustrial que en la época se denominaba Colonia Agrícola Ganadera Santa Ecilda. La cabaña hoy se presenta como símbolo de la localidad.

La frontera también aparece como elemento central en la configuración cultural. Tal es el caso de Plácido Rosas, donde el peso de la frontera y del comercio legal e ilegal ha sido determinante a lo largo de la historia.

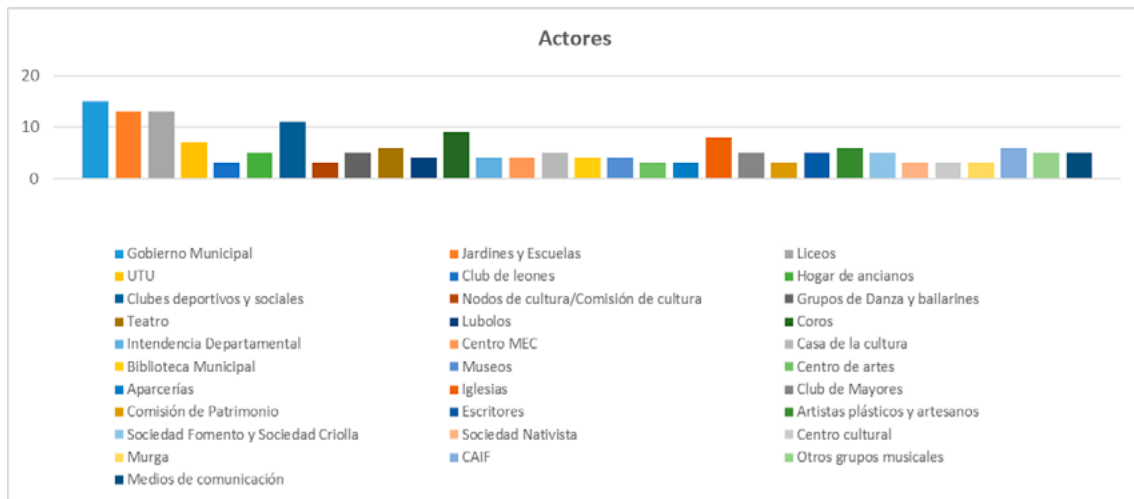
En los orígenes indígenas de Vichadero, su cerro se utilizaba como mirador, para ver a larga distancia al enemigo, o sea *vicharlo*, de ahí se asume el nombre Vichadero. Esta historia indígena forma parte de la identidad cultural y está muy presente en los relatos de los lugareños; muchos de ellos, en el transcurso de su vida en la zona, han

encontrado utensilios o armas pertenecientes a los aborígenes, que materializan su historia.

Por último, en San Gregorio, la identidad se erige sobre la actividad turística del lugar asociada a las playas que brinda el Río Negro y sus atardeceres, así como sus típicos y coloridos murales a cielo abierto, que complementan perfectamente la belleza natural del lugar.

Este trabajo de diagnóstico participativo pretendió conocer los actores de la cultura protagonistas en cada territorio. En cada municipio se identificaron instituciones públicas, instituciones educativas, clubes sociales y deportivos, organizaciones sociales, instituciones religiosas, medios de comunicación y referentes artísticos y culturales (bailarines, pintores, escritores, músicos, entre otros).

El gráfico 1 muestra los diferentes actores de la cultura en los 16 municipios.



**Gráfico 1. Actores culturales**

Fuente: Elaboración propia basada en Agendas Municipales de Cultura 2018-2019.

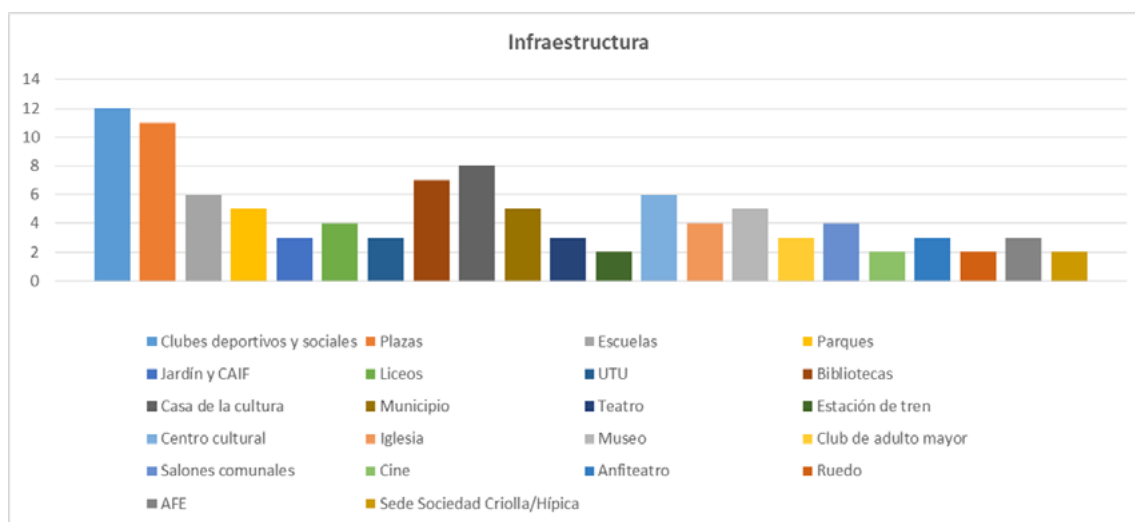
Como puede observarse, el actor central es el gobierno municipal, elemento significativo que muestra la relevancia de esta institución para la dinámica del territorio y su liderazgo en el proceso de elaboración participativa de la AMC.

En segundo lugar, se destaca la presencia de las instituciones educativas (jardines, escuelas y liceos) y, con menos énfasis, también la UTU y los CAIF. En tercer lugar aparecen como protagonistas los clubes sociales y deportivos y, muy próximos a ellos, en una cuarta posición, las iglesias (católicas, evangélicas y de otras religiones).

Luego se identifican artistas plásticos y artesanos, músicos y escritores y los clubes de mayores. Bibliotecas, museos y gobiernos departamentales comparten posiciones a continuación. Con menor fuerza se presentan las aparcerías, las comisiones de patrimonio y los nodos o comisiones de cultura.

El gráfico no incluye otros actores con una sola presencia en algunos de los municipios; a modo de ejemplo, vale mencionar: Rotary, Grupo de Mujeres, clubes de niños, Mountain Bike, Liga de Comercio, Hogar Estudiantil, Centro Juvenil, Mesa de Convivencia.

Por otra parte, se identificaron en cada municipio las principales infraestructuras vinculadas a las actividades culturales. El gráfico 2 muestra la información agregada para el conjunto de los 16 municipios.



**Gráfico 2. Infraestructuras culturales**

Fuente: Elaboración propia basada en Agendas Municipales de Cultura 2018-2019

Se observa que los clubes deportivos aparecen como los espacios protagónicos en el territorio. En segundo lugar, las plazas, seguidas por las casas de cultura; después las bibliotecas; más atrás las escuelas y centros culturales. En una sexta posición se concentran museos, parques y los locales municipales. Luego liceos, iglesias y salones comunales. En penúltimo lugar aparecen jardines de infantes, UTU, teatros, clubes de adultos mayores y locales de AFE. En último lugar, se identifican los ruedos y las sociedades criollas e hípicas.

Por otra parte, todos los municipios cuentan con eventos culturales. La temporada de invierno es la que presenta menor cantidad de eventos, que se concentran en su mayoría en el periodo octubre-marzo. Si se analizan las diferentes propuestas, resumidas en el cuadro 5, puede verse que hay celebraciones comunes a diferentes Municipios, tal es el caso de la Fiesta de la primavera, el Carnaval, el Día del patrimonio, Día de la virgen, Elecciones de reinas, Día internacional de lucha contra la violencia hacia las mujeres, carreras y caminatas. Por otro lado, se identifican fiestas propias, la mayoría de ellas asociadas a algún rasgo cultural característico de la localidad, por ejemplo el Festival de canto y butiá en Castillos, la Fiesta Quesera en Ecilda Paullier, la Fiesta Nacional Suiza y el Festival de danzas criollo-suizas en Nueva Helvecia, Festival del Girasol en San Javier, así como fiestas criollas, domas y raid en los municipios del noreste del país, donde el caballo tiene un significado importante en la vida cultural de esas comunidades.

La mayoría de los eventos tienen alcance local o regional, en menor medida nacional y solo dos son decretados como eventos internacionales (Competencia nacional e internacional de Equitación en Plácido Rosas y Festival internacional del Payador Luis A. Martínez en Nueva Helvecia).

Municipio	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>Cardona</b>										Fiesta de la Primavera		
<b>Carmelo</b>		Fiesta de las Víboras «El espíritu de Carmelo nació en las Víboras» Fiesta Nacional de la Uva Fiestas de Carnaval Fiesta del recorrido de la mujer en el patrimonio funeral			Carmelo Corre	Fiesta de la Liga Federal	Celebración de la Virgen del Carmen	Celebración de San Roque	Torneo Atlético Interclase TAI	Fiesta Agrícola Día del Patrimonio	Fiesta de las Colectividades Festival de Teatro del Litoral Festival de Tuning Evento Triatlón	
<b>Castillos</b>		Correcamina- ta Aguas - Dulces - Valizas	Semana del Camarón Guitarras Dulces (Semana de Turismo)		Festival Canto y Butiá			Feria de culturas alternativas (cosplay)		Festival de la Danza y el Corcovo en Castillos	Teletón Castillos	
<b>Dolores</b>			Fiesta Nacional del Caballo		Festival Canto y Butiá				Fiesta de la Virgen Nuestra Señora de Dolores Semana de Dolores	Fiesta Nacional de la primavera		
<b>Ecilda Paullier</b>	Fiesta Reyes Magos	Carnaval Travesía a nado arroyo Cufre Carnaval km 85 Fiesta anual Club Atlético Peñarol	Fiesta Quesera	Campeonat o de Fútbol LRFEP Encuentro de motos y autos	Fiesta de San Isidro Encuentro de Coros y aniversario	Día de los Abuelos Bingo Club Rotary		Encuentro de danza Pre-Nostalgia Día del Niño		Fiesta Jardines Encuentro Coral Encuentro de Payadores	Fiesta de las Colectividades	La Noche de las Luces Campeonato de Fútbol LRFEP Papá Noel en MEVIR Cierre de fin de año Club Peñarol

Municipio	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>Montes</b>	Día de Reyes (5 o 6 de enero)	Fiesta del Carnaval de los barrios	Día de la mujer (8 de marzo) Fiesta del Parque Fiestas Nativistas		Fiesta de la parroquia (1 de mayo)			Club Rausa (25 de agosto)	Fiesta de la Radio	Escuela Pública, segundo fin de semana Escuela Agraria, octubre (se coordina el día)	Festival del Reencuentro, segundo fin de semana Escuela Agraria 5K, Jueves del Reencuentro	Día del Niño (coordinado con otros colectivos) Fiestas Nativistas Evento de cierre de instituciones educativas: Liceo, 17 de diciembre
<b>Municipio F</b>	El desfile zonal de carnaval y corsos barriales, cuatro escenarios populares (Punta de Rieles, César Gallo Durán, Flor de Maroñas y Las Acacias) Festivales de revistas, comparsas y otros conjuntos			Feria ambiental y de economía solidaria			Teatro por los barrios		Rock en la Plaza, Cno. Maldonado km 16 Correcaminata 5K	Actividades en torno al Día del Patrimonio Festival Un Trato por el Buen Trato Fiesta criolla de ONG La Pascua Teatro por los barrios Con-jugar Patrimonio	Feria de la Familia Fiesta de la Primavera en el Museo y el Parque Fernando García Peña de la comparsa La Roma Maroñas en Flor Llamadas de primavera Con-jugar patrimonio Commemoración del Día Internacional de la Lucha Contra la Violencia hacia la Mujer; actividades en torno al 8M (Colectivo La Pitanga)	Villa García Motorock Museos en la Noche, en el Museo y Parque Fernando García

Municipio	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>Nueva Helvecia</b>						<p>Festival Internacional del Payador Luis A. Martínez</p> <p>Último domingo: Fiesta Nacional del Chocolate</p> <p>Cena víspera del 1 de agosto</p> <p>Fiesta Nacional Suiza en la Sociedad Tiro Suizo</p>	<p>Primer domingo: Almuerzo, baile y show</p> <p>Fiesta Nacional Suiza.</p> <p>Com. Trabajo y Tradición. Club Artesano</p> <p>Segundo domingo: Almuerzo, baile y show</p> <p>Fiesta Nacional Suiza – Club Universal de Concordia</p> <p>Segundo sábado: «Nueva Helvecia se viste de tradición en el mes de la Patria».</p> <p>Raíces Orientales</p> <p>Tercer domingo: Almuerzo, baile y show</p> <p>Fiesta Nacional Suiza.</p> <p>Club Zapicán</p>		Festival Canto y Butiá	Festival de la Danza y el Corcovo en Castillos	Telefón Castillos	

Municipio	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>Palmitas</b>					Fiesta Gaucha de Palmitas							
<b>Plácido Rosas</b>	Carrera de potros Campamento juvenil	Festival de Doma y Folklore	Carnaval		Criolla de la Escuela	Raid	Fiesta del Jabalí Concurso de Canto y Danza	Baile de la Nostalgia Día del Niño	Festival de la Primavera	Cantinas en Primavera (Fiesta del adulto mayor)	Criollas	Segundo fin de semana: Inauguración de la playa Último fin de semana: Festival
<b>José Enrique Rodó</b>												Feria de cierre de talleres culturales
<b>San Gregorio</b>	Festival Rotary Cruce a nado del Río Negro Elección Reina de la Playa	Expoferia Club de Leones Campeonato Nacional de 4 x 4 Fiesta del Carnaval Fiesta de la Tararira				Fiesta de San Juan		Noche de la Nostalgia		Reencuentro Gaucho Fiesta Club Hípico "Galopando por mi Pueblo"	Festejo aniversario de San Gregorio Fiesta de los Años Dorados Travesía del Río Negro	Criolla Solidaria Eliminatorias Campeonato del Sur Elección de la Reina del Sol
<b>San Javier</b>	Elección de la Reina del Bañeario de Puerto Viejo		Fiesta del Girasol				Fiesta del aniversario de la Colonia de San Javier					
<b>Soca</b>	Fiesta de Reyes	Carnaval	Día de la Mujer					Aniversario de la Escuela Aniversario Club El Monte	Aniversario de Soca	Día del Patrimonio Día de Halloween	Abrazo del Solis	Criolla
<b>Vichadero</b>	Verano Joven Aniversario de Vichadero		Festejo de Carnaval	Semana de Vichadero Semana Criolla Día de la Danza Comienzo Campeonato de Fútbol	Actos Centrales Departamentales (Festejos conmemorativos Batalla de las Piedras) Campeonato Nacional de la Federación Ecuestre del Uruguay	Día del Abuelo	Bailando en Alto	Exposición de Arte Decorativo	Día del Patrimonio	Competencia Nacional e Internacional de Equitación	Exposición de exámenes de música del Conservatorio América y San Sebastián	Cierre Cuerpo de Danza Amanecer Cierre Escolar, acto clausura

Cuadro 5. Calendario de eventos culturales

Fuente: Elaboración propia basada en Agendas Municipales de Cultura 2018-2019.

### 1.3. Planes locales de acción cultural

#### *Valores promovidos por los planes*

En la elaboración de cada plan de acción cultural los participantes definieron los siguientes aspectos claves para la planificación: valores que inspirarían la agenda municipal de cultura, ejes de acción, objetivos, actividades, recursos, responsables, personas a las que van dirigidas las acciones, calendario de actividades.

Antes de plantear ejes, objetivos y acciones concretas se trabajó de manera participativa en la enunciación de valores que sustentarían la agenda municipal de cultura.



**Figura 2. Valores en la base de las agendas**

Fuente: Elaboración propia basada en Agendas Municipales de Cultura 2018-2019

Si se analizan los valores que fueron definidos como pilares en las 16 agendas se puede ver que en la gran mayoría están presentes: solidaridad, justicia social, integración y equidad, valores que implican pensar la cultura con un sentido social, inspirando relaciones democráticas.

Por otro lado, aparecen con fuerza, en muchas agendas, valores de participación, compromiso y cooperación, que implican la idea de que las cosas se deben hacer en colaboración entre los actores locales; así como que de la misma manera que los actores participaron en la elaboración de las agendas luego deben mantenerse activos en la etapa de ejecución, dejando además instaladas y/o fortalecidas redes de trabajo que trasciendan los elementos concretos del plan de acción.

Otro de los valores clave que surgen con fuerza en las agendas es el de identidad local y mantenimiento de las tradiciones, aspecto

considerado fundamental en relación con el sentido de pertenencia en los habitantes del Municipio. En algunos casos, como por ejemplo Carmelo, se combina el rescate de la tradición con las posibilidades de generar innovaciones culturales.

La valorización del patrimonio cultural aparece en el caso de Ecilda Paullier de la mano del turismo cultural; y, en el caso de San Gregorio de Polanco, está junto con el respeto a la diversidad cultural.

### *Asuntos priorizados en los planes*

El análisis de los planes contenidos en las 16 agendas municipales de cultura muestra que en los principales ejes de acción hay grandes temas de importancia recurrente (cuadro 6).

Principales temas	Municipios
Fiestas y eventos culturales	Cardona, Castillos, Municipio F, Nueva Helvecia, Palmitas, Plácido Rosas, José Enrique Rodó, San Javier, Santa Rosa y Vichadero.
Valorización del patrimonio y tradiciones culturales, mejora de recursos patrimoniales	Castillos, Dolores, Municipio F, Nueva Helvecia, Rodó, San Gregorio, San Javier, Santa Rosa, Soca y Vichadero.
Espacios de comunicación y coordinación	Carmelo, Ecilda Paullier, Montes, Municipio F, Nueva Helvecia, Palmitas, José Enrique Rodó, San Gregorio, Santa Rosa, Vichadero.
Equipamiento para actividades artísticas-culturales	Cardona, Castillos, Dolores, Montes, Municipio F, Palmitas, Plácido Rosas, José Enrique Rodó, Santa Rosa, Vichadero.
Capacitación de actores culturales	Cardona, Carmelo, Municipio F, Nueva Helvecia, Palmitas, San Javier, Vichadero.
Perspectiva de género, integración intergeneracional y/o integración social en general	Cardona, Carmelo, Dolores, Montes, Municipio F, Nueva Helvecia, Santa Rosa.

**Cuadro 6. Principales temas en los planes de acción AMC 2018-2019**

Fuente: Elaboración propia basada en Agendas Municipales de Cultura 2018-2019.

La generación o fortalecimiento de las fiestas y eventos culturales fue un asunto priorizado en gran parte de las agendas, en muchas de estas reivindicando el papel de los artistas locales.

Otro eje muy priorizado en varias agendas refiere a la valorización del patrimonio local, con aspectos vinculados a la generación o el mejoramiento de espacios patrimoniales y/o relativos a tradiciones culturales, museos, señalización de lugares históricos, entre otros.

Uno de los asuntos con más presencia y que aparece como eje central en muchas de las agendas es la conformación de espacios de comunicación y coordinación entre actores locales vinculados a la cultura. Algunos apuestan por encuentros presenciales, otros por

plataformas virtuales, pero en definitiva se busca potenciar las redes de actores culturales para de esta forma mejorar la gestión e impacto de las actividades.

Otra línea de acción, consecuente con los valores priorizados, tiene que ver con la incorporación en varios planes de la perspectiva de género y/o de integración intergeneracional. La cultura en estos casos está puesta al servicio de la equidad y la integración social. En esta misma línea aparecen actividades deportivas, enmarcadas en propuestas más amplias de integración social.

Otro aspecto priorizado en muchas de las agendas es el mejoramiento del equipamiento para actividades artístico-culturales. Esto pretende ser, en todos los casos, un apoyo para las actividades organizadas desde el Municipio así como por otros actores locales.

Finalmente, en varios planes aparece un eje vinculado a la capacitación de actores culturales en diferentes aspectos como gestión cultural, elaboración de artesanías, aprendizaje de idiomas, entre otros.

### *Tipos de actividades y recursos*

Atendiendo a las actividades concretas en los ejes de acción especificados, se encuentra, por ejemplo, para la *conformación de espacios de coordinación*, el caso de San Gregorio de Polanco, en donde se proponen crear un nuevo espacio de coordinación entre diferentes actores culturales locales (diverso en género, generaciones y temáticas abordadas). También en el plan de Carmelo aparece esta idea, que comienza a principios de 2019 con un espacio de organización del evento aniversario que luego dará paso a un espacio estable de articulación entre actores sociales y el Municipio. En Nueva Helvecia, se proponen generar una *comisión calendario* que se reúna de forma periódica, concientice a todos los involucrados en la importancia de manejar un calendario único y pautar estándares mínimos para las actividades que se agenden. En Montes, por su parte, se plantea la idea de generar espacios de consulta para los grupos y crear una plataforma que nuclea información referente a la cultura. En Ecilda Paullier se planifica fundar una comisión cultural abierta a la comunidad que se reúna periódicamente para fortalecer la comunicación, fortalecer las relaciones con la Intendencia departamental y otros actores públicos, y buscar apoyos. Los recursos requeridos para sostener estos espacios no son demasiados y básicamente tienen que ver con materiales de papelería, un lugar de reunión que en algunos casos es rotativo y en otros es proporcionado por el Municipio, internet, computadora y material publicitario.

En lo que tiene que ver con *fiestas y eventos* se presentan los ejemplos de Carmelo, en donde se pretende generar un impulso para mejorar las celebraciones del aniversario de la ciudad en febrero de cada año; para ello se busca generar un hito con el festejo 2020, que potencie la red organizativa e instale la fiesta en el calendario nacional de eventos. Para esa edición se dispondrán fondos de OPP-AMC para

la contratación de servicios como amplificación, iluminación y propaganda. También se puede mencionar el Festival de Música Tropical en Plácido Rosas, en donde se seleccionará una grilla de grupos de música tropical y se gestionarán fondos para su contratación, así como para los servicios de amplificación e iluminación a través de Intendencia de Cerro Largo, el Municipio y privados. Otros ejemplos en esta materia son: la planificación de eventos que jerarquicen la obra de José Enrique Rodó, en el Municipio de Rodó; la planificación de tres actividades culturales en el espacio público, en los ejes de comunicación territorial del Municipio F de Montevideo; el certamen Buscando la Voz Butiacera, que busca fomentar la participación de las principales instituciones con el objetivo común de posicionar a Castillos en la promoción del canto.

En relación con el eje *mejoramiento del equipamiento para actividades artístico-culturales* se presentan actividades concretas como el equipamiento de la Casa de la Cultura en Vichadero (sonido, proyección, iluminación, instrumentos musicales, mobiliario, computadora, cortinas, aire acondicionado); la adquisición de equipamiento en el Municipio F de Montevideo (escenario, consola, tachos y parrilla de luces, kit audiovisual con laptops, proyector, pantalla y parlante); el aprovisionamiento de los escenarios móviles en Dolores (compra de torres y baterías de luces, amplificación y lonas para paredes y techos) y Palmitas (soportes estructurales, tapas para piso escenario móvil y cerchas). También se puede mencionar en este rubro la compra de gradas móviles desarmables o sillas para el espacio La Lata del Municipio de Santa Rosa.

En la *generación o el mejoramiento de espacios patrimoniales y/o relativos a las tradiciones culturales* se pueden ver acciones como el reacondicionamiento de la señalización de edificios y sitios patrimoniales de San Javier. Para ello se elaborarán carteles con referencias adecuadas de los sitios patrimoniales referentes de la localidad. Otro ejemplo en esta línea lo proporciona el Municipio de San Gregorio de Polanco, en donde se han propuesto: a) restaurar los murales del Museo a Cielo Abierto; b) iluminar los murales del Museo a Cielo Abierto; c) pintar nuevos murales; d) identificar puntos históricos del Municipio en pos de la creación de una ruta histórico-cultural. Para ello, con fondos de AMC, se comprarán pinturas, pinceles, luminaria y se cubrirán algunos gastos para alquiler de andamios y recursos de seguridad para muralistas; también se abarcarán traslado, viáticos y estadía de los artistas (en estos tres últimos puntos se gestionará también apoyo del Municipio y del Ministerio de Turismo); se contratará un técnico de iluminación, se contratará un gestor cultural para que gestione la participación de muralistas de todo el país y países limítrofes y comience a trabajar en la recopilación de datos históricos para la creación de la ruta histórico-cultural. El Municipio aportará el trabajo de un electricista.

En el eje vinculado a la *cultura como mecanismo de equidad e integración social*, las actividades incluyen encuentros con niños y niñas en instituciones educativas planificados en el Municipio de Santa Rosa; el impulso al proyecto Basquetbol en mi Barrio, de la

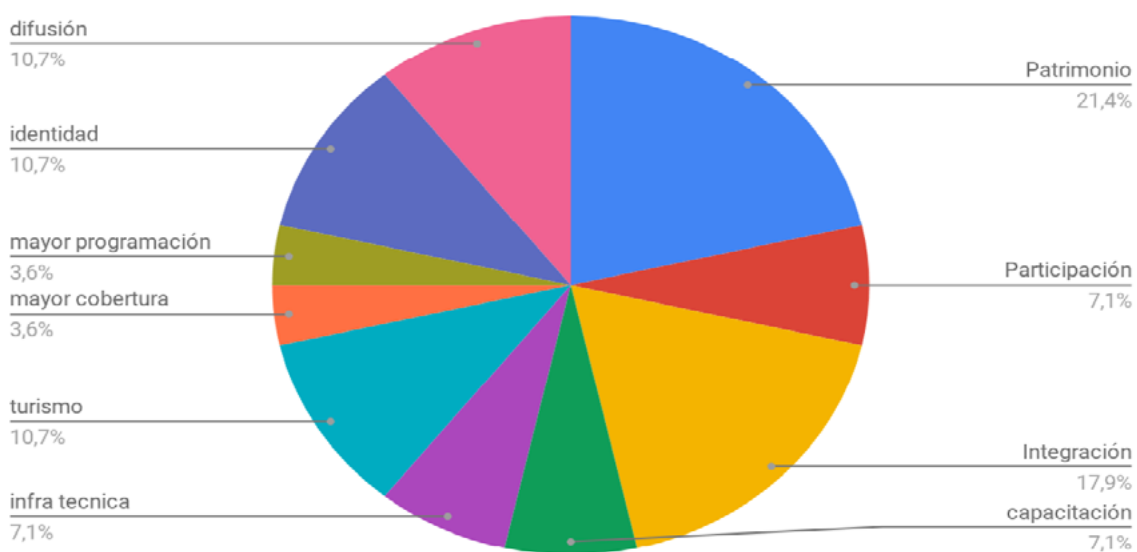
localidad de Dolores, dirigido a niños y jóvenes interesados en la actividad deportiva, apoyado en el plan a través de la compra de tableros de acrílico y equipamiento deportivo (pelotas, chalecos) o la idea de transversalizar todas las actividades del Municipio F de Montevideo con la perspectiva de género para que de esta forma se generen sensibilizaciones en el tema.

Finalmente, en las actividades referidas al eje *capacitación de actores culturales* se puede mencionar el ejemplo de San Javier, en donde se planificó la realización de un curso anual de idioma ruso con el objetivo de contribuir a recuperar el idioma y utilizarlo como un mayor atractivo cultural para la localidad. A estos efectos se prevé la contratación de un docente y su traslado hasta San Javier con fondos de AMC. Otro ejemplo se puede encontrar en Vichadero con la planificación de un curso de formación para artesanas.

### 1.4. Proyectos de corto plazo en los planes de acción

En los planes de acción local se plantearon horizontes temporales de corto, mediano y largo plazo. El horizonte de corto plazo se reflejó en una propuesta concreta a implementar en 2019 con financiamiento provisto por Uruguay Integra-OPP.

Como muestra el gráfico 3, los proyectos 2019 abordan un abanico de temas que, en primer lugar, se concentran en asuntos relacionados con el patrimonio cultural y con la integración social y cultural. En segundo lugar, muchos de ellos apuntan a mejorar la difusión de actividades culturales, fortalecer la identidad local y desarrollar el turismo cultural. En tercer lugar, surgen acciones destinadas a fortalecer la participación y mejorar la infraestructura, así como la programación de la oferta cultural y la cobertura local de las actividades culturales.



**Gráfico 3. Grandes asuntos priorizados en los proyectos de corto plazo**

Fuente: Elaboración propia basada en Agendas Municipales de Cultura 2018-2019.

En los proyectos surge con frecuencia la cultura como lugar de integración y de encuentro. Se busca favorecer el encuentro y salvar las distancias generacionales desde actividades culturales que funcionen como espacios seguros de encuentro y comunión. En este sentido aparece la creación de festivales, fiestas, ferias que aúnen a la localidad y donde esta se festeje y encuentre. A su vez, se percibe en casi todos los proyectos, además del valor de preservar el patrimonio como marca de identidad y orgullo de la localidad, la potencialidad que se le reconoce a la cultura como atractor turístico. Son diversos los abordajes que se despliegan en este sentido.

Desde la constitución o mejora de un circuito turístico, poner en valor puntos históricos hasta estimular unas ciertas tradiciones concretas, aparece también la creación de fotogalerías. En muchas localidades está la intención de proyectar su identidad como atractor turístico, y una cierta idea de unicidad que debería o potencialmente podría transformarse en un generador de ingresos por la vía del turismo para la localidad. En algunos municipios esto no pasa de una intuición; en otros, la idea es más concreta e incluso se proyecta en aspectos concretos.

Por otro lado, y hacia dentro de los municipios, está la necesidad o preocupación por mejorar la gestión interna de las agendas. Existe una percepción local de que la gestión de las agendas mejoraría si hubiera una mejor formación específica. En este sentido, son múltiples los talleres, capacitaciones y formaciones específicas que se planifican, particularmente en temas de gestión cultural pero también hay un fuerte componente de formación técnica, comunicación y herramientas informáticas.

Se plantea una gran necesidad de coordinar entre los actores locales y ampliar la participación en la gestión de la agenda. De la mano de estos asuntos está la intención de mejorar las condiciones de las actividades que se desarrollan en las localidades y de tener infraestructura y elementos técnicos más específicos (mejorar las condiciones de iluminación y amplificación, por ejemplo).

El problema de la comunicación y difusión de las actividades del municipio es también un problema bastante extendido que casi todas las agendas levantan como un asunto a priorizar. Muchos apuestan por crear redes o comisiones desde donde se coordine el trabajo entre los actores culturales del municipio. En algunos casos, estas comisiones tienen bajo su órbita la coordinación de actividades específicas; otras incluso generan subcomisiones concretas para tratar los temas de difusión y comunicación o llevar adelante la gestión de infraestructura específica. Más allá de la diversidad de formas que toman estas comisiones, redes y grupos de trabajo, todas tienen como objetivo principal funcionar como un espacio coordinador interinstitucional donde el gobierno municipal participa de manera activa.

Estos grupos, surgidos en el proceso de las AMC o que en él tomaron más fuerza o se reconfiguraron con más participantes, son los que llevan adelante los proyectos a corto plazo, junto con los municipios. Así

se da en casi todos los casos, con excepción de una minoría en donde son protagonistas solamente los municipios.

El cuadro 7 resume los distintos asuntos, actores involucrados y actividades presentes en los proyectos de corto plazo incluidos en los planes de acción.

Municipio		Asuntos prioritizados	Actores involucrados en el proyecto	Tipos de actividades
1	San Gregorio de Polanco	Revalorizar el patrimonio material e inmaterial.	Expresarte Cultura (colectivo de personas interesadas en la promoción y fomento del arte) Municipio	Tareas de gestión Identificación de colaboradores locales Identificación de puntos para ruta histórica
2	José Enrique Rodó	Promover la participación e integración, a través de la dinamización cultural y la puesta en valor de la figura de José E. Rodó.	Municipio	Diseñar y adquirir la estructura de una fotogalería. Identificar sitios históricos. Crear la subcomisión pro Museo de Rodó.
3	Palmitas	Promover la integración y el compromiso comunitario.	Grupo Focal AMC	Generar una red de actores culturales. Diseñar una red de comunicación local. Organización, promoción y apoyo para generar una serie de eventos socioculturales de integración. Realizar la Semana de Palmitas. Conformar un espacio coordinador interinstitucional. Elaboración de una agenda sociocultural anual del municipio. Realización de talleres de capacitación en gestión cultural, comunicación, operación en sonido e iluminación.
4	Cardona	Promover la capacitación de artistas, gestores y técnicos. Mejorar las condiciones técnicas y de equipamiento cultural.	Nodo Cultura Municipio	Taller en gestión cultural, que integre la producción de eventos y comunicación. Talleres para capacitación de técnicos en operación de sonido e iluminación. Talleres artísticos, principalmente música.

Municipio		Asuntos prioritizados	Actores involucrados en el proyecto	Tipos de actividades
5	Dolores	Fortalecimiento del patrimonio y turismo cultural	Integrantes de la mesa de cultura y grupo de turismo del Municipio Almacén de Artesanos Centro MEC	Referenciar los lugares emblemáticos, paisajes de la ciudad e historia de fiestas locales para los turistas que llegan.
6	Ecilda Paullier	Posicionar al municipio como un destino cultural.	Comisión Cultural, Comisión de Patrimonio, Comisión de Turismo, Gobierno Municipal.	Conformar Comisión de Cultura. Coordinar calendario con criterios de programación definidos colectivamente. Diseño y difusión del circuito turístico. Capacitación en comunicación y herramientas informáticas.
7	Castillos	Desarrollar la programación cultural en calidad, volumen y cobertura geográfica.	Municipio	Planificar y realizar capacitación al personal del municipio. Tener una agenda de actividades para apoyar desde el Municipio.
8	Vichadero	Crear sala de exposición de la memoria histórica de Vichadero.	Municipio	Compra de equipamiento: sonido, proyección, iluminación para la sala.
9	Carmelo	Mejorar la capacidad de organizar eventos y actividades culturales en Carmelo.	Círculo de Colectividad Teatro Uama	Capacitar actores locales en la formulación de proyectos culturales, en cooperativismo y emprendedurismo. Fomentar la conformación de redes de gobernanza en materia cultural. Conformación de una comisión de cultura integrada por el municipio y los actores locales. Comprar amplificación básica para cursos, reuniones y otros eventos culturales.

Municipio		Asuntos priorizados	Actores involucrados en el proyecto	Tipos de actividades
10	San Javier	Impulsar el desarrollo de la cultura local propiciando un mayor atractivo turístico en San Javier.	Actores que participaron en AMC.	Desarrollar las capacidades de los actores locales en relación con la cultura. Fortalecer el desarrollo de actividades culturales revalorizando el patrimonio e identidad cultural de la localidad. Mejorar la infraestructura local destinada a aspectos patrimoniales y naturaleza. Formar actores locales en aspectos de gestión cultural. Reacondicionar la señalización de edificios y sitios patrimoniales de San Javier.
11	Plácido Rosas	Dotar al pueblo de infraestructura imprescindible para actividades culturales.	Mesa de Participación Ciudadana (Comisión de Vecinos, Municipio, Policía y otros)	Adquisición de carpa, escenario y equipos y capacitación de personal municipal
12	Soca	Integración social Identidad cultural desde el deporte.	Municipio, organizaciones nativistas, Ministerio de Deporte.	Organizar una recorrida a caballo, bicicleta y ómnibus que visite en un día (o un fin de semana) todo el territorio del municipio. Organizar una muestra gastronómica y de artesanías. Organizar un baile de encuentro.
13	Montes	Dinamizar y potenciar la relación entre los diferentes actores culturales de la localidad. Poner en valor las acciones y eventos de los distintos grupos.	Comisión de Cultura, referentes e integrantes de grupos culturales, Municipio	Formar una comisión de referentes de la cultura en la localidad. Capacitación sobre modos de uso de la comunicación. Capacitación en gestión cultural.

Municipio		Asuntos prioritizados	Actores involucrados en el proyecto	Tipos de actividades
14	Nueva Helvecia	Potenciar la puesta en valor del patrimonio de la localidad. Organizar y centralizar información de recursos patrimoniales.	Comisión de Calendario, Municipio	Capacitar recursos humanos / Gestión cultural / Señalización del circuito turístico. Centralizar / sincronizar la información (calendario unificado). Armar una campaña de comunicación.
15	Municipio F	Difusión Comunicación Apropiación social de la agenda	Red de Cultura	Incrementar la difusión de la propuesta y las actividades culturales.
16	Santa Rosa	Fomentar la integración intergeneracional y regional. Fomentar una comunicación efectiva en el desarrollo de las diferentes acciones.	Comisión de Vecinos para difusión, Comisión de Apoyo de Santa Rosa	Diseño y ejecución de la estructura general del recorrido recreativo y deportivo. Plataforma de difusión que nuclea eventos de la localidad.

**Cuadro 7. Asuntos, actores y tipos de actividades en los proyectos de corto plazo (2019)**

Fuente: Elaboración propia basada en Agendas Municipales de Cultura 2018-2019.

## 2. Proceso general de las AMC

### 2.1. Enfoque y metodología de la planificación local participativa

Los diseños de trabajo que han estado en la base de las AMC implican no solo la realización de diagnósticos (con rigor) sino la búsqueda de alternativas viables y la ejecución de estas. Se trata de diseños de investigación que incorporan activamente a los sujetos involucrados en las problemáticas sociales durante todo el proceso: diagnóstico, elaboración de propuestas alternativas, ejecución y seguimiento y evaluación. Las metodologías participativas sirven para conocer mejor los problemas sociales presentes, para compartir con la población y construir caminos de superación. La gente pasa a ser, a través de este proceso, sujeto activo y protagonista de un proyecto de transformación de su entorno y realidad más inmediatos (Villasante, 2015).

Las circunstancias concretas de cada lugar determinan de qué forma se hace el proceso y con qué medios se cuenta. Sin embargo, existen unos criterios comunes aplicables en la mayoría, que estos grupos deben estar dispuestos a utilizar: trabajar para conseguir unos objetivos de cambio (negociados inicialmente con los grupos más implicados) y, al encontrar problemas concretos que hay que solucionar: aceptar que nadie tiene la verdad y que ha de construirse conjuntamente; abrirse a todos los puntos de vista que la gente tenga ante los problemas y los objetivos para saber qué pasa, y construir de manera colectiva a partir de la escucha de todas las posiciones y las estrategias en juego. De esta forma se recogen las ideas y contradicciones de las distintas posiciones, y se van haciendo devoluciones para que la gente analice sus puntos clave, priorice las causas a atender, acuerde enfoques y defina las líneas y caminos a tomar.

En los talleres, como se ha dicho, se trabajó en el perfil cultural de las localidades, sus rasgos identitarios y valores sostenidos, mapeo de actores, recursos, formas de coordinación e infraestructuras, como insumos para una estrategia de trabajo articulado en torno a la AMC que tenga en cuenta un sistema de actores culturales del Municipio. Posteriormente, una discusión y consenso sobre orientaciones y valores de la agenda, y definición acordada sobre los principales ejes de acción, un análisis de potencialidades y restricciones en relación con esos ejes para acordar los elementos constitutivos de cada agenda municipal de cultura (delimitación de objetivos y componentes de la agenda, identificación de responsables, de recursos necesarios y mecanismos de seguimiento y calendarización de actividades).

## *Comunicación inicial*

La comunicación inicial está dirigida a promover el involucramiento y liderazgo eficaz de las autoridades locales y equipos municipales en el proceso de AMC.

Sobre la base de que desde Uruguay Integra ya se había presentado la propuesta general de AMC a cada uno de los concejos municipales que construyeron sus agendas, el equipo técnico de CLAEH se comunicó vía telefónica con los referentes municipales en cada caso, a efectos de detallar la propuesta de trabajo, conocer las expectativas y orientaciones de las autoridades locales respecto a la AMC, y acordar asuntos al servicio de la concreción de las actividades participativas con amplia participación ciudadana. Entre estos asuntos se acordaron contrapartes de talleristas para el relevamiento de infraestructuras culturales complementario a la identificación de recursos locales del primer taller participativo.

### *Taller participativo 1*

Se centró en la socialización del gran objetivo de los talleres participativos (construcción de AMC) y la visión general de agenda municipal de cultura.

Se presentaron inicialmente conceptos básicos sobre cultura y luego buscó visibilizar los principales aspectos de la cultura local, su realidad y sus actores, y se analizaron las relaciones entre actores de la cultura a nivel local.

32

### *Taller participativo 2*

En los primeros minutos se presentaron conceptos sobre diagnóstico y planificación cultural. Luego se repasaron los resultados consolidados del taller 1 mediante devolución creativa.

A continuación, se discutió sobre la estrategia, los valores y principales ejes de la Agenda, y se analizaron las potencialidades y restricciones de los ejes priorizados.

### *Taller participativo 3*

Al inicio se presentaron conceptos básicos sobre proyectos, planes y programas culturales. Luego, talleristas repasaron los resultados consolidados de los talleres anteriores y presentaron un ejercicio de transformación de los ejes priorizados en objetivos hacia un plan de acción para ajustes y acuerdo colectivo sobre objetivos.

A partir de estos, se acordaron y programaron las acciones a desarrollar de los ejes de la agenda priorizados, en términos de objetivos, actividades, recursos, responsables y calendario de realización.

Además, se produjo un plan de Acción concreto derivado de la Agenda, para ejecutar en 2019.

### Taller de validación participativa

El documento borrador de AMC preparado por el equipo técnico a partir del diagnóstico y plan emanados de los talleres participativos fue enviado a los gobiernos municipales para su revisión, y posteriormente se realizó un nuevo taller participativo de validación de la agenda. La validación abarcó todos los contenidos de cada AMC, incluyendo el proyecto de corto plazo para una posterior solicitud de financiamiento a Uruguay Integra mediante el apoyo de técnicos territoriales a los concejos municipales.

La figura 3 ilustra el recorrido de la propuesta metodológica.

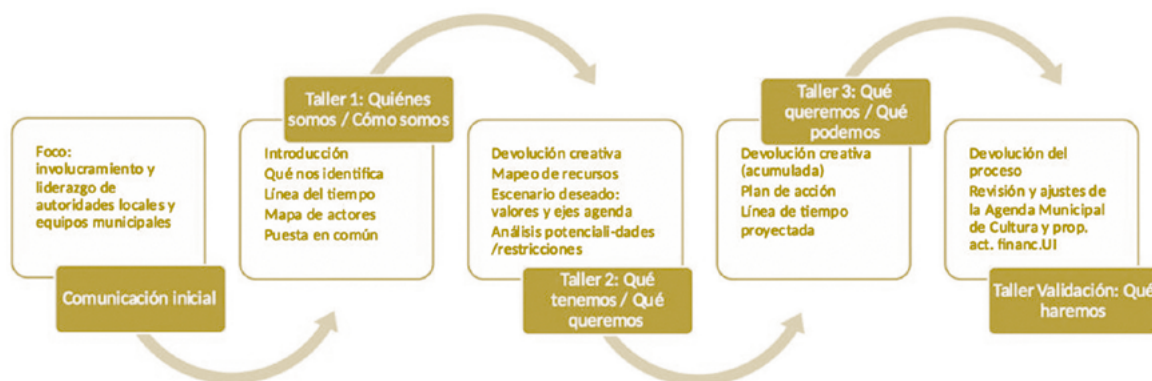


Figura 3. Propuesta metodológica.

A modo de ejemplo, en cada una de las técnicas desplegadas en el proceso de planificación participativa se presentan figuras y gráficos que ilustran las dinámicas descritas.



Figura 4. Lluvia de ideas (Dolores).

La *lluvia de ideas* permite relevar, compartir y debatir sobre los diferentes conceptos de cultura que circulan en la comunidad entre todos los participantes, enriqueciendo el significado con diferentes puntos de vista.

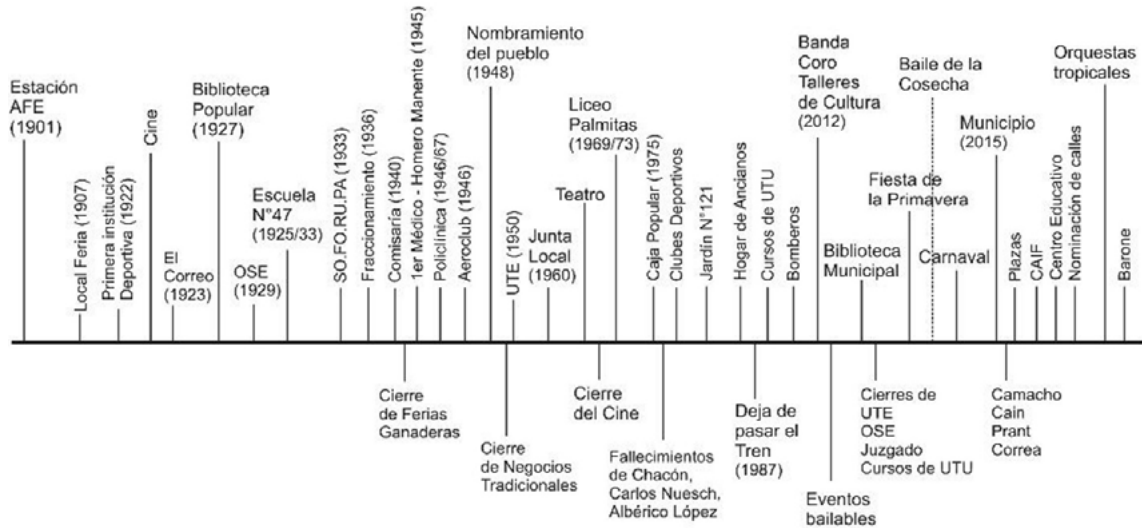


Figura 5. Línea del tiempo (Palmitas).

La *línea del tiempo* facilita la construcción de la memoria colectiva de la comunidad, su pasado más reciente y el más lejano. Se reúnen los hitos más importantes de una comunidad a partir de una versión perceptual de los participantes, que los calibran y colocan en un eje temporal.

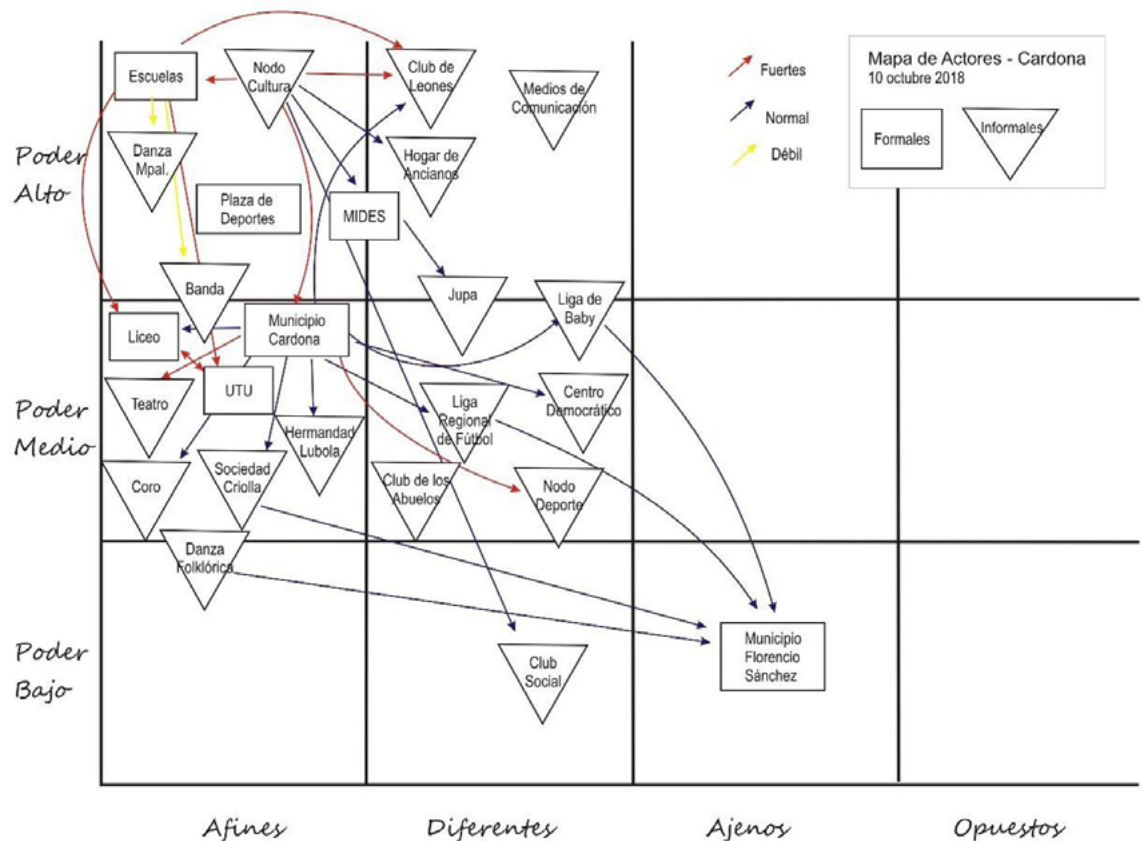


Figura 6. Mapeo de actores (Rodó).

El *mapeo de actores* permite colocar los actores en un campo topológico transversalizado por ejes de posición y de actitud frente a la propuesta. Realmente posibilita ubicar en el plano todos los actores relevantes de la comunidad. El mapeo es también una herramienta subjetiva que permite a los actores reflexionar sobre sus relaciones y posiciones de poder, facilitando enormemente un diagnóstico de situación completo.

Estas tres aplicaciones técnicas conforman lo que se denominó Taller 1, que proporcionó insumos para las fases siguientes. A partir de estos se comenzó a trabajar el Taller 2, también de autodiagnóstico.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Internas	Recursos humanos de calidad Personalidades, talentos Compromiso de la gente Trabajo de las escuelas públicas, músicos Reencuentro Grupo bicis comunitarias Grupo de teatro Gran variedad y cantidad de grupos y colectivos Hay un proyecto de Casa de la Cultura	Individualidades Poco relacionamiento con las Nativistas Disponibilidad para juntarse Compromiso para involucrarse e ir Falta de herramientas/ capacidades de gestión de cómo abordar un evento Medios de comunicación locales: no ha habido acercamiento mayor al de la difusión No hay infraestructura adecuada Proyecto de Casa de la Cultura en manos de Patrimonio
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Externas	Galpones vacíos en RAUSA Local de UTE Apoyo del Estado en diversos proyectos	Intereses políticos Burocracia en la J6+I3:K6+I3:K6+I3:K6

Figura 7. Matriz FODA (Montes)

La *matriz FODA* (o la matriz de restricciones y potencialidades según se opte por una u otra en la etapa diagnóstica) es la antesala de la construcción del árbol de problemas que, a su vez, precede a la planificación. Coloca de manera clasificatoria las potencialidades y restricciones que tiene la propuesta en la comunidad y facilita luego la estructuración en causalidades de diferente tenor de acuerdo al conocido *árbol de problemas*.

## Árbol de problema

Cardona  
Soriano

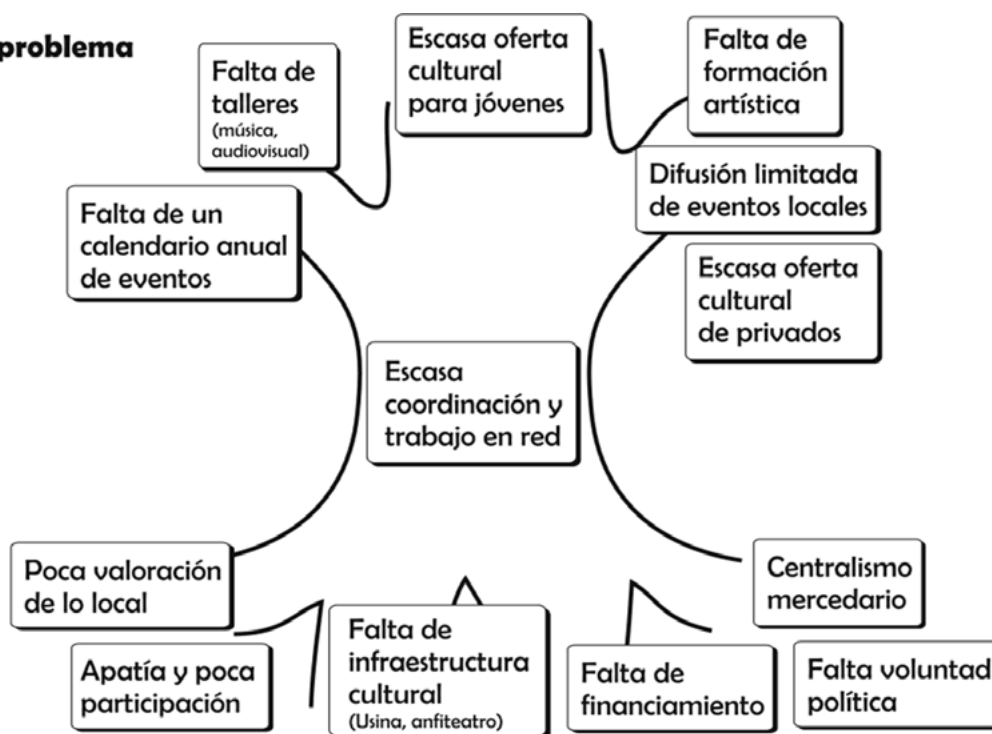


Figura 8. Árbol de problemas (Cardona)

Luego de la construcción del árbol de problemas se pasó a la fase de planificación en el Taller 3. El árbol de problemas ubica en una estructura las causalidades más superficiales y las más profundas, y abona el paso siguiente, que es la *planificación basada en las nueve cuestiones*.

36

¿Qué?	¿Cómo?	¿Con qué?	¿Quiénes?	¿Cuándo?
Crear espacios de desarrollo de arte	Crear espacios de desarrollo de arte	Materiales (cerámica, pintura, pinceles, rodillos)	Ricardo Rivas, Marcos Fripp, Gabriel Ahraham	2019
	Proyectos de arte mural	Impresión y diseño	Ronald Manzolido	
	Fotogalería al aire libre (varios puntos)	Soportes de hierro (con luces), gigantografía, soportes móviles	Municipio Grupo Coordinador (fotógrafos)	

Cuadro 8. Adaptación práctica de las nueve cuestiones (Nueva Helvecia).

Eje 1: Espacios de desarrollo de arte.

Las *nueve cuestiones* ilustran lo que será luego el *plan de acción*. Sobre la base de varias preguntas, se van ordenando los conceptos elaborados por los participantes.

Así, las técnicas concatenadas según el diseño *paso a paso* van dando origen al plan, que es el objetivo último del proceso participativo. Casi naturalmente los participantes van acumulando conceptual y prácticamente las herramientas para elaborar finalmente el plan de acción.

Debe precisarse que el plan de acción resultante involucró acciones de mediano y largo plazo, pero también un proyecto de corto plazo para ejecutar en 2019.

Por último, se promueve un Taller 4, de validación final, en el que se explicita el conjunto de productos del proceso, permitiendo que los participantes modifiquen o aclaren puntos dudosos o mal registrados y cerrando el trabajo de manera transparente y democrática.

En síntesis, este trabajo se realizó en los 16 municipios, con una estrategia metodológica participativa que articuló diferentes técnicas, a saber:

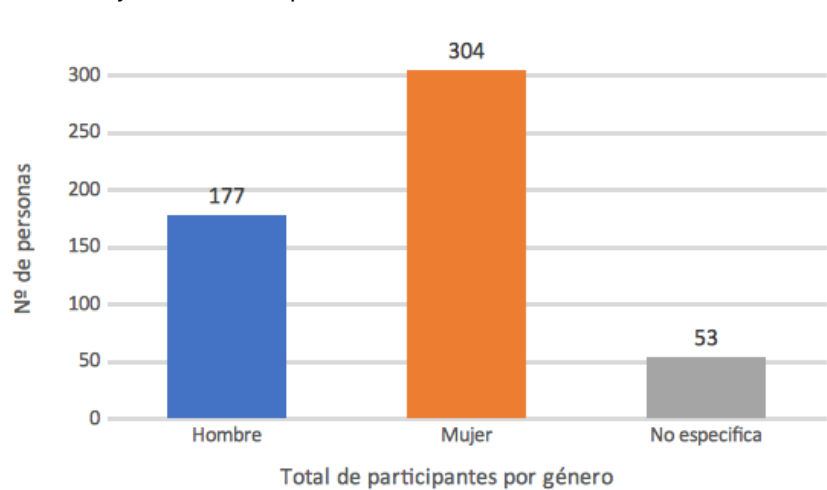
En la fase de diagnóstico se empleó la lluvia de ideas para marcar una línea de base desde la que se partió, particularmente sobre el concepto de cultura, buscando incorporar al proceso todas las acepciones del término. Posteriormente, se trabajó en la construcción de una línea del tiempo como forma de reconstruir la historia de la comunidad, destacando los hechos más significativos de esta que implicaron señas de identidad para la localidad. En tercer lugar se identificaron los actores principales y sus relaciones, a través del mapa de actores, aportando un sociograma que contribuyó a la plataforma de partida para desarrollar estrategias que dieran forma al futuro plan de acción. A partir de esto se desarrolló una matriz de restricciones y potencialidades que alimentaron un árbol de problemas, con el que se concluyó de la fase diagnóstica.

Se pasó luego a la fase de planificación, para lo cual se apeló a la técnica de las nueve cuestiones. El conjunto sentó así las bases de los componentes del plan de acción de mediano y largo plazo y del proyecto de corto plazo.

## 2.2. Participación local en las agendas

Este apartado se propone analizar la participación en los talleres y la reunión de validación.

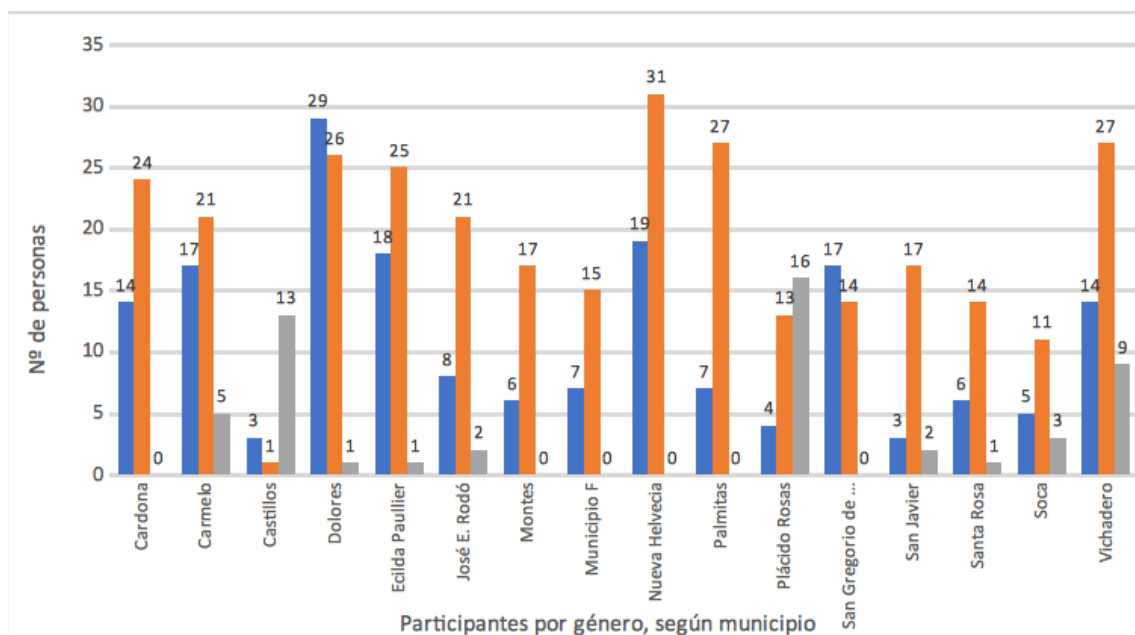
El gráfico 4 muestra la participación por género. En los procesos de AMC 2018-2019 han intervenido mayoritariamente mujeres: 304 frente a 177 hombres. Esto puede deberse a una mayor participación de las mujeres en los espacios comunitarios.



**Gráfico 4. Participantes en talleres AMC por género**

Fuente: Elaboración propia basada en asistencias en talleres AMC 2018-2019.

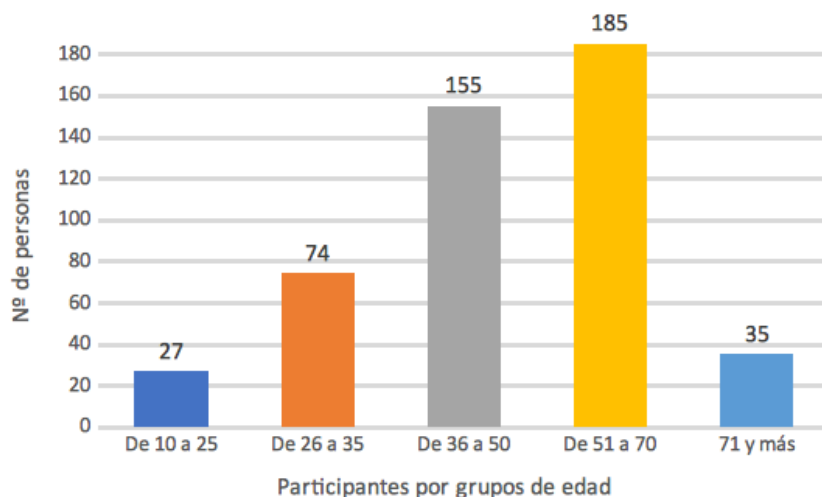
La información desagregada por municipio, indica que solo en Dolores, Castillos y San Gregorio fue mayoritaria la participación de los hombres.



**Gráfico 5. Participantes en talleres AMC por municipio**  
Fuente: Elaboración propia basada en asistencias en talleres AMC 2018-2019

38

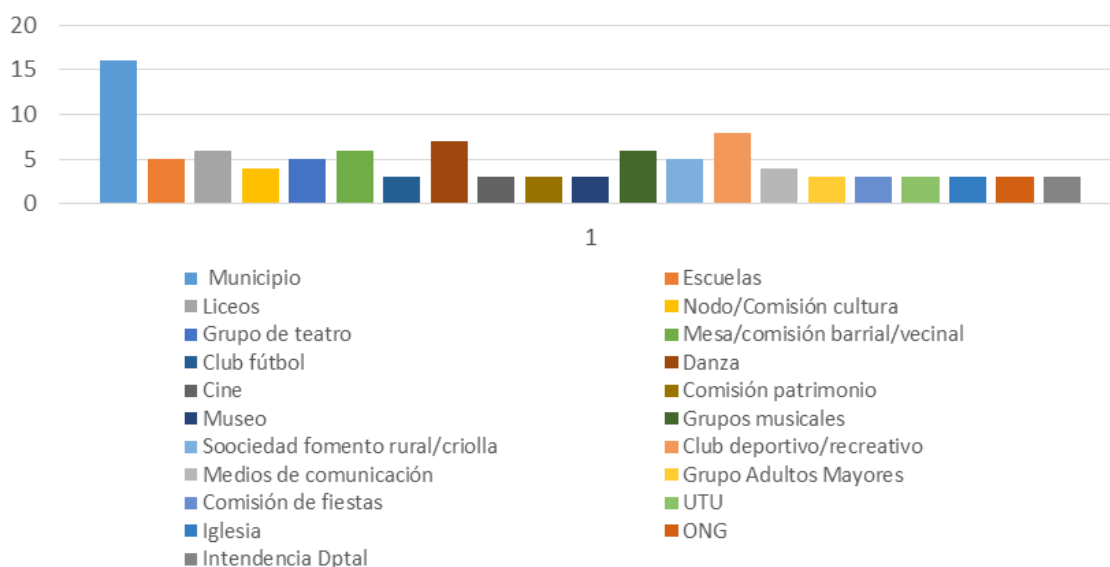
Respecto a las edades de los participantes, la mayoría se ubican en el tramo de 51 a 70 años; en segundo lugar, de 36 a 50 años. Y des-ciende significativamente la participación de los menores de 35 años. Claramente el proceso tuvo como protagonistas a los adultos y ha sido débil la participación de jóvenes.



**Gráfico 6. Participantes por grupos de edad**  
Fuente: Elaboración propia basada en asistencias en talleres AMC 2018-2019

Por otra parte, se identificaron más de 50 organizaciones e instituciones involucradas en el proceso a lo largo de los tres talleres y la instancia de validación de las agendas municipales de cultura. El gráfico 7 muestra la participación por tipos de organizaciones e instituciones que tienen presencia en al menos tres municipios.

## Participación de organizaciones e instituciones



**Gráfico 7. Tipos de organizaciones e instituciones presentes**

Fuente: Elaboración propia basada en asistencias en talleres AMC 2018-2019.

La participación protagónica es la de los gobiernos municipales, consecuencia natural de su rol de institución convocante. Luego aparecen los clubes deportivos y recreativos, seguidos por los grupos de danza. Posteriormente, según la frecuencia de aparición, les siguen liceos, grupos musicales (incluyendo coros), escuelas, sociedades de fomento y criollas, así como comisiones de parques y plazas. Los nodos/comisiones de cultura comparten lugar con los medios de comunicación. Por último, con menor peso, el gráfico registra la presencia de ligas de fútbol, cines, comisiones de patrimonio, museos, clubes de adultos mayores, comisiones de fiestas y festivales, ONG, UTU, Iglesias, intendencias departamentales.

Un conjunto de instituciones y organizaciones que no se incluyen en el gráfico por tener una presencia menor en el conjunto de AMC refieren a: centros de atención a la infancia (CAIF), Rotary Club, Escuela Agraria, Grupo de Reyes Magos, Bomberos, Escuadrón, Centro Juvenil, INJU, comisaría, Taller de Costura, Equinoterapia, Asociación de Periodistas y Comunicadores, Club de Leones, Casa de la Cultura, Scouts, SOCAT, Centro Cultural, Centro MEC, Taller de Pintura, hotel, Centro de Rehabilitación, Asociación de Músicos, Comisión de Turismo, Teletón, emprendimientos en turismo, Nodo educativo, Colectividad Alemana, MIDES y vecinos y vecinas no organizados.

Por otra parte, el análisis de la participación sería incompleto si no constatará una participación menguada en los talleres de elaboración de estas AMC respecto a las de 2017-2018. En esta ocasión, las AMC involucraron a un total de 507 personas de manera no sostenida: hubo un total de 253 participantes en el primer taller, 265 en el segundo, otros 255 en el tercero y apenas 108 en el taller de validación.

Los niveles de asistencia a los talleres participativos en números absolutos fueron similares, sin que se superaran las tres docenas en los talleres de asistencia máxima.

Esa lectura general debe contrastarse con las diferencias de población entre los 16 municipios. El municipio F de Montevideo tiene cerca de 170.000 habitantes, mientras que en Plácido Rosas viven solo unas 600 personas. Los otros 14 municipios oscilan entre casi 2000 y poco menos de 20.000 habitantes. Por su parte, los talleres tuvieron entre 9 y 33 asistentes como máximo, o sea que la relación entre los presentes y la población total fue de milésimas, como en el Municipio F de Montevideo, hasta cercana al 3% del total, como en Plácido Rosas. El municipio más poblado tuvo la menor participación porcentual, mientras que el más chico tuvo la mayor participación relativa.

Municipio	Población	Asistencia máxima	% de población
Plácido Rosas	602	17	2,82
Montes	1.842	16	0,86
Palmitas	2.304	21	0,91
San Javier	2.830	18	0,63
José Enrique Rodó	3.077	19	0,61
San Gregorio de Polanco	3.722	22	0,59
Soca	3.959	15	0,37
Vichadero	4.048	33	0,81
Ecilda Paullier	5.025	25	0,49
Cardona	5.029	27	0,53
Santa Rosa	6.751	14	0,20
Castillos	9.651	9	0,09
Nueva Helvecia	11.224	32	0,28
Dolores	19.577	29	0,14
Carmelo	19.609	21	0,10
Municipio F	168.937	15	0,008

**Cuadro 9. Diferencias poblacionales y participación en las AMC**

Fuente: Elaboración propia basada en Censo 2011 y datos de asistencia a los talleres AMC 2018-2019.

Seguramente estas diferencias no se deben a la cantidad de interesados en la cultura en unos y otros municipios, sino que hay que buscar otras razones. En general, se observa que los gobiernos municipales logran convocar a un primer círculo de actores. En los talleres surgen observaciones de los participantes respecto a la ausencia de algunos actores de la cultura, y esta se hace evidente al contrastar los actores presentes con los mapeados en taller.

Por otra parte, en algunos municipios, los asistentes son más o menos cercanos a la mayoría del concejo. En algunos casos podría pensarse que sólo aquellas personas amigas del gobierno municipal tienen la chance de participar en los talleres. Estas situaciones quedan explícitas cuando en las dinámicas se mapean muchos más actores sociales y culturales que los que están presentes.

La pregunta de por qué no todas las personas interesadas en la actividad o el desarrollo cultural participan en los talleres de planificación de las AMC no tiene una respuesta única. A la superposición de actividades manifestada por muchos actores y a la difusión insuficiente también señalada en la mayoría de los casos, tal vez se suma la duración prevista de los talleres, una invitación selectiva, falta de confianza en este tipo de espacios, falta de comprensión previa de la oportunidad que representan, entre otras hipótesis sobre las cuales es conveniente trabajar.

# 3. Capacitación en las agendas municipales de cultura

Entre los resultados de la edición 2018-2019 de Agendas Municipales de Cultura se incluye la capacitación en gestión cultural, que ya no se desarrolló en modalidad presencial como en la edición anterior, más allá de una breve presentación de algunos conceptos clave al inicio de cada taller de planificación participativa.

En esta oportunidad, la modalidad central de capacitación fue virtual, a través del curso Introducción a la Gestión Cultural, de 15 horas de duración, ofrecido por la plataforma de Uruguay Integra-OPP. Su primera implementación se produjo entre febrero y marzo de 2018, dedicada prioritariamente a participantes de las AMC 2018-2019.

Si bien está diseñado de manera que pueda ser autoadministrado por cada alumno (y así permanecerá disponible para futuros interesados vinculados o no a las AMC), en su primera edición el curso contó con acompañamiento a distancia de los tres integrantes del equipo técnico-docente que lo diseñaron: Fernando Alonso, Diego Gómez y Leticia Pou, en diálogo con Alejandra Marzuca, responsable de la plataforma de capacitación virtual de Uruguay Integra. Los apartados 3.1 y 3.3. recogen el informe elaborado por los diseñadores del curso.

42

## 3.1. Diseño y puesta en marcha de la capacitación virtual

En el trabajo de desarrollo de la capacitación virtual en Introducción a la Gestión Cultural pueden diferenciarse dos momentos: el diseño didáctico y la puesta en marcha del curso en la plataforma de Uruguay Integra.

### 3.1.1. Etapa de diseño

Para comenzar esta labor y lograr un trabajo ordenado entre los integrantes del equipo técnico-docente, se distribuyeron roles específicos: dos personas con foco en los contenidos y una en el diseño didáctico, lo que no invalidó que los tres profesionales realizaran aportes al conjunto de las actividades.

La primera tarea implicó la elaboración de un plan de trabajo, es decir, un plan para el desarrollo del guión virtual que incluía:

- Intercambio para definir recursos disponibles.
- Propuesta de secciones del aula virtual y sus respectivos contenidos.
- Diseño específico de módulos: índice, contenidos, ejercicios, consignas de tareas, recursos bibliográficos y multimedia.
- Envío de primera versión del guión completo.
- Ajustes y entrega final del guión. Segunda versión.

Luego se fueron agregando otras tareas:

- Ajustes a la segunda versión del guion.
- Grabación de videos de los docentes.

El intercambio para definir recursos disponibles implicó reuniones e intercambios por correo electrónico y videoconferencia para llegar a una propuesta concreta y compartida entre Uruguay Integra y el equipo técnico-docente.

La propuesta de secciones del aula virtual y sus respectivos contenidos fue presentada, en una primera instancia, a través de un esquema general que describía las principales secciones que se pretendían trabajar a través de la plataforma. Esto delineó, de manera preliminar, los contenidos de cuatro módulos, los espacios de consultas sugeridos y algunos recursos didácticos para las evaluaciones.

Cuando ambas partes acordaron que ese esquema era apropiado para el curso se comenzó con el diseño específico y el desarrollo de los módulos. En cuanto a los contenidos, los docentes decidieron generar un material básico y accesible a cualquier persona que quisiera ingresar al mundo de la gestión cultural. Las temáticas ya trabajadas en la capacitación presencial de las AMC 2017 fueron una referencia que debió adaptarse a la modalidad de cursada a distancia.

En el nivel didáctico, se pensó en presentar el contenido de manera multimedial y se sugirieron de antemano imágenes, videos y esquemas que agilizaran la propuesta de cada módulo.

Se propuso al equipo de Uruguay Integra distinguir dos tipos de evaluaciones de acuerdo con el público de cada instancia: una evaluación autoadministrada para futuras ediciones del curso virtual dirigidas al público general y la participación en foros para la primera edición, dirigida a las personas implicadas en las AMC 2018. Esta última propuesta se basó en la convicción de que el intercambio generado en un foro podía ser una actividad más coherente y representativa de la metodología participativa aplicada en el proceso de elaboración de las AMC. La iniciativa fue aceptada y luego de algunos ajustes se entregó el guion completo. Ese documento desarrolló los temas que se presentan a continuación y que están reflejados actualmente en el aula virtual de Uruguay Integra:

- Idea general del curso
- Guía didáctica
- Presentación
- Objetivos
- Destinatarios y destinatarias
- Conocimientos previos
- Docentes

El esquema general del curso tuvo cuatro módulos:

- Módulo 1. Cultura
- Módulo 2. Gestión cultural
- Módulo 3. Institucionalidad/ políticas públicas en cultura
- Módulo 4. Comunicación

Para cada módulo se presentaron los conceptos centrales, materiales de profundización y, como ya se expresó, dos tipos de evaluación.

En la evaluación de los foros primó la necesidad de generar consignas que permitieran a los participantes dotar de sentido los contenidos de los cuatro módulos, es decir, que pudieran visualizar aplicaciones reales a situaciones de la vida cotidiana.

### *3.1.2. Puesta en marcha del curso*

Terminada la etapa de diseño de todas las partes implicadas, se dio inicio al curso. Esto implicó para los miembros del equipo docente la revisión de la virtualización del contenido por la empresa VERUM y la apertura de foros y tutorías.

Durante el proceso hubo un intercambio fluido con Uruguay Integra. Esto supuso revisar los tiempos y hacer los ajustes necesarios según las respuestas de las y los participantes.

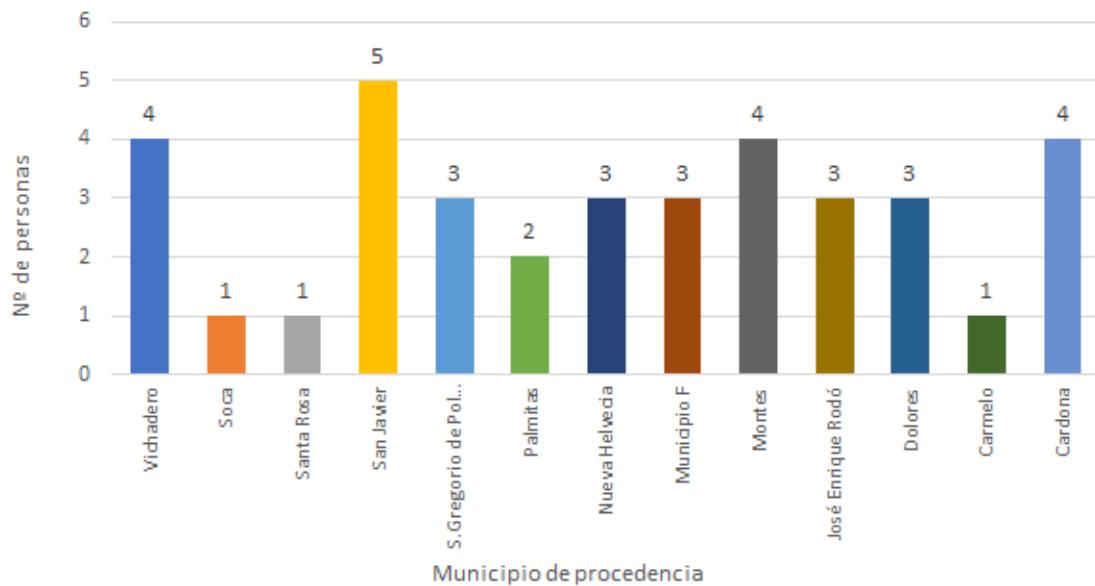
Fundamentalmente en el transcurso del módulo 1, se recibieron consultas sobre la modalidad de cursado y el acceso a la plataforma, las que fueron atendidas por tutores. Otras consultas, vinculadas a aspectos técnicos, se derivaron a Uruguay Integra.

Desde el rol de tutores se buscó dar respuesta a todas las participaciones, como señal de recepción de la tarea y para motivar la continuidad en la cursada. En algunas ocasiones fue necesario intervenir para aclarar conceptos o encauzar las discusiones.

## **3.2. Participantes en la primera edición del curso virtual**

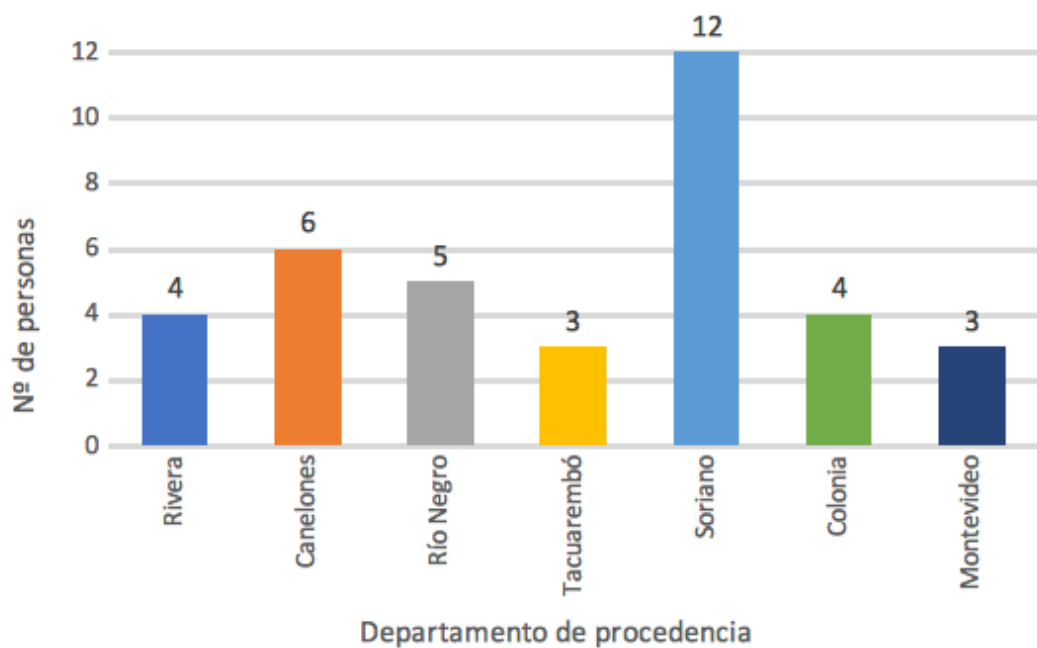
Participaron en la primera edición de este curso 37 personas, de las cuales 33 habían estado directamente involucradas en los talleres de elaboración de las AMC. Esto indica que un 6,5% del total de participantes en los procesos de planificación participativa 2018-2019 accedieron hasta el momento a la capacitación y se espera alcanzar a un porcentaje más significativo de todas las personas vinculadas a las agendas municipales de cultura. Los gráficos siguientes ilustran el perfil del alumnado de la primera edición.

Cursaron la capacitación virtual personas de 13 de los 16 municipios que elaboraron sus AMC en 2018-2019 (gráfico 7), de los departamentos de Soriano, Canelones, Río Negro, Rivera, Colonia, Tacuarembó y Montevideo, en orden de participación decreciente (gráfico 8). Se destaca San Javier (Río Negro) con el mayor número de participantes.



**Gráfico 8. Municipio de procedencia de los participantes**

Fuente: Elaboración propia a partir de datos aportados por Uruguay Integra



**Gráfico 9. Departamento de procedencia**

Fuente: Elaboración propia a partir de datos aportados por Uruguay Integra.

Es destacable que casi la mitad de quienes cursaron en esta ocasión son concejales/as municipales (titulares y suplentes), administrativos/as y técnicos/as municipales y departamentales (en distribución equivalente), mientras que la mitad más uno de quienes participaron en el curso son actores locales de la cultura no municipales, también involucrados en el proceso de planificación de AMC.

Un 60% de alumnos recibieron un certificado de aprobación, tras haber completado las instancias de evaluación. Dado que el curso permanecerá en la plataforma de Uruguay Integra, seguramente otros participantes que lo cursaron podrán acceder al certificado cuando cumplan las instancias correspondientes.

### 3.3. Aprendizajes y desafíos de la capacitación virtual

Al igual que en la edición 2017, la capacitación fue un componente más del proceso de las AMC; a diferencia de aquella, la edición 2018-2019 se realizó en modalidad virtual. Si bien entre los destinatarios hubo personas con experiencia y vinculación con el quehacer cultural de su localidad, la mayoría previamente había manifestado interés por capacitarse en gestión cultural; por lo tanto, se considera que se reconoció una necesidad concreta. En función de ello, el curso intentó aportar conceptos básicos y herramientas específicas de trabajo en este campo y se estructuró en cuatro áreas claves para introducirse en la gestión cultural, especialmente para personas que al menos en esta etapa no se dedicarían exclusivamente a este campo laboral.

El proceso de trabajo de la capacitación virtual implicó aprendizajes y desafíos. Desde la definición del alcance de la propia capacitación, que pudo acordarse rápidamente, hasta la articulación de los tiempos de diseño y ejecución del curso en paralelo con el trabajo de sistematización de las agendas en que el equipo docente estaba involucrado también. El principal desafío fue adaptar contenidos presenciales a una plataforma digital sin perder la impronta de la participación que caracteriza el proceso de las AMC.

46

Los postergados anuncios y la dilatación del inicio no fue lo mejor para la convocatoria y las inscripciones, sobre todo de quienes previamente y desde las jornadas presenciales de las AMC estaban enterados y tenían ciertas expectativas. Más allá de eso, se considera que hubo un entendimiento ágil y una adecuación constante de los tiempos a medida que se desarrollaba cada componente del curso. Hubo un buen número de participantes y, como era de esperar, parte del grupo tuvo una participación activa y otra parte se mantuvo más pasiva o directamente no participó.

El primer módulo comenzó el mismo día en que los docentes pudieron ingresar y operar en la plataforma, pero ello no generó dificultades serias. La plataforma era amigable y representó los contenidos sin distancias con el guion anunciado.

El foro virtual fue una instancia valiosa, tanto porque motivaba a la reflexión y búsqueda de ejemplos a citar, como por el intercambio entre cursantes y tutores. Los participantes activos se han mostrado entusiastas y agradecidos, y expresaron la utilidad del proceso. Haber sido parte de él como tutores fue un gran aprendizaje en torno a los factores que enriquecen la comunicación y el acceso a un espacio virtual.

Finalmente, se valora que esta modalidad ha sido muy enriquecedora y que para futuras instancias, con públicos como los de las AMC, sería importante ampliar el tiempo de cursada, teniendo en cuenta que los participantes necesitan de instancias específicas para la apropiación del lenguaje digital y para conocer en profundidad los espacios didácticos que se transitarán, así como a las personas que coordinarán los módulos y acompañarán el cursado.

# 4. Aprendizajes de la práctica

## 4.1. Factores clave desde la perspectiva local

A partir de las evaluaciones realizadas al final de cada taller participativo, surgen las siguientes valoraciones positivas de los y las participantes:

- En general, los participantes locales se muestran interesados en los contenidos de los talleres, destacan fuertemente el trabajo multidisciplinario y lo ven como un diferencial muy positivo que aporta a la construcción de la agenda.
- Valoran positivamente también el hecho de reunirse con sus pares y tener un espacio de intercambio y expresión. En muchas localidades, si bien los participantes a los talleres se conocen, muchos manifiestan que no han logrado concretar espacios de encuentro de cara a la planificación y coordinación de sus actividades en la localidad. Entienden que estos encuentros fortalecen a la comunidad por su aporte a la integración y por poner en diálogo a actores que no interactúan habitualmente.
- A su vez hay quienes destacan que los talleres favorecen el sentimiento de compromiso de la comunidad. Hay una idea de integración que subyace a todo el proceso y se percibe como fortaleza en menciones que destacan: integración e interacción, fortaleza como comunidad en el diálogo entre actores de barrios diferentes, la actividad grupal, la interacción del trabajo en conjunto, la integración-participación, el compromiso de la comunidad, y la posibilidad de integración entre actores del territorio que no dialogan periódicamente.
- Valoran de manera muy positiva el hecho de ser convocados y tenidos en cuenta para la planificación, y la posibilidad de injerencia y acción; les resulta muy favorable el formato participativo.
- Resaltan la posibilidad que les dieron los talleres para «ordenar y potenciar» conceptos y valores y para poder habilitar un tiempo para organizar la información que tenían en la localidad sobre actividades culturales, así como el espacio para revalorizar «lo nuestro» que dieron las dinámicas.
- A su vez, valoran muy positivamente el poder aprender sobre agenda cultural y gestión cultural.

Las mismas evaluaciones contienen también algunos factores a mejorar, desde la perspectiva de los participantes, quienes destacaron principalmente dos cuestiones: por un lado, la convocatoria/difusión local de los talleres y por otro, la duración de estos.

- En relación con la convocatoria, en casi todas las localidades la devolución es la misma: se reclama mayor difusión, más información previa, que se aclaren los objetivos de la convocatoria de antemano; incluso se reclama que se difunda lo trabajado en el taller como una estrategia para generar interés en otros actores locales. En este sentido, también resalta el pedido de mayor anticipación de la convocatoria. Vinculado a esto, se observa que faltan actores, que se deberían ampliar las convocatorias y buscar la forma de darle más continuidad a la participación en los talleres.
- Asimismo, es bastante extendida la observación de la baja participación de jóvenes, que se señala como un aspecto a mejorar. La ausencia de los/las jóvenes se percibe como una falta a subsanar.
- En relación con la duración de los talleres, la idea más compartida es que son largos pero que de todas formas el proceso en sí queda corto. El planteo que más aparece se traduce en «más instancias de menos horas». También se comenta que el horario de los talleres a algunos les resulta incompatible con sus actividades diarias.
- Por otro lado, algunos participantes ven la necesidad de integrar conocimientos en sus lugares de trabajo, sobre proyectos concretos. Sienten que se debe aterrizar el trabajo de los talleres en experiencias puntuales.
- En relación con las temáticas trabajadas en los talleres, algunos expresaron la necesidad de contar con más elementos teóricos y definiciones clave para acompañar el proceso. En alguna localidad incluso se sugiere que se les envíe material teórico previo para subsanar lo que se observa como falta.
- En sintonía con esto, se expresa como aspecto a mejorar la falta de una evaluación. Dado que al final de cada taller cada participante respondió un cuestionario de evaluación (del que precisamente surgen estas apreciaciones), se deduce que el planteo refiere a una evaluación de aprendizajes, no contemplada en la construcción sociopolítica que implica el proceso de planificación local participativa, pero que demuestra una expectativa por validar las capacidades desarrolladas en los temas que aborda el proceso de AMC.

## 4.2. Factores clave desde la perspectiva del equipo técnico

La mirada evaluativa del equipo técnico se basa en los informes finales de los procesos AMC en que cada dupla de técnicos estuvo directamente involucrada y la mirada global del equipo de coordinación. Entre los factores clave más positivos se incluyen los siguientes:

- A mayor espíritu participativo de los participantes y mayor diversidad de organizaciones asistentes, más fluido el debate y mayor dinámica y riqueza de aportes en los talleres.
- Es esencial que se genere un clima de confianza y comodidad en los talleres.
- La presentación inicial, que situó el recorrido de los talleres y presentó conceptos de cultura, contribuyó a crear un clima de confianza y a poner la mirada en foco para debatir los temas necesarios.
- El buen manejo de la información durante los talleres por parte del gobierno municipal, que se dio en algunos casos, resultó muy útil en la etapa de proyección de las agendas.
- Las devoluciones taller a taller en el proceso participativo funcionaron de buena forma, permitiendo que las personas se sintieran identificadas con las ideas producidas en la instancia anterior.
- El lugar y los recursos aportados por el municipio son destacados como un facilitador del proceso en algunas localidades.
- En los lugares donde se conformó un grupo focal, este contribuyó poniendo a disposición de la AMC una variedad de información que permitió enriquecer la agenda.
- En términos generales, los procesos se cumplieron satisfactoriamente, destacándose el desdoblamiento de plan de acción de medio y largo plazo y el proyecto a corto plazo con financiamiento concreto.
- Esta última opción aterriza la creatividad y facilita pequeñas transformaciones en el territorio que favorecen el desarrollo de una agenda cultural previamente inexistente en muchos casos.
- Si bien el proyecto de corto plazo implicó inversión en dinero, en buena parte de los casos significó la generación de un componente de gestión colectiva de los asuntos culturales, aspecto que se valora positivamente.
- La experiencia anterior del equipo técnico fue determinante en la mecánica de funcionamiento favoreciendo las dinámicas y su desarrollo; particularmente, el antecedente de las guías metodológicas revisadas facilitó notablemente los procesos.
- La sucesión del proceso de negociación-diagnóstico-planificación resultó adecuada, teniendo en cuenta la combinación de aplicaciones técnicas seleccionadas; dio sus frutos y resultó amigable con los participantes, que lograban comprender el proceso completo y su objetivo final.
- También resultó positivo el despliegue territorial; el antecedente inmediato de la experiencia previa dotó al equipo de un saber concreto que viabilizó la ejecución de esta segunda edición, jugando en estos casos el efecto demostración

de las agendas ejecutadas del año anterior y la mejora notable en las capacidades del equipo.

- En todos los municipios y talleres, los técnicos a cargo tuvieron la habilidad de lograr resultados adaptándose a las condiciones particulares, con grupos pequeños o grandes, con posiciones discrepantes entre los asistentes o con grupos excesivamente homogéneos.

Desde el equipo técnico se identifican también factores que pueden mejorarse:

- Aunque se lograron establecer los planes de acción culturales con horizonte temporal a largo y corto plazo, es muy complejo resolver la proyección de ambas escalas temporales en un solo taller de planificación, porque los participantes se concentran en el corto plazo, entre otras razones, porque es el que cuenta con recursos para ejecutar.
- En algunos casos, la falta de claridad en la información brindada sobre la duración de los talleres, en particular, en la convocatoria a los dos primeros, interfirió con el desarrollo óptimo del proceso.
- Se observó poco conocimiento sobre los objetivos y alcance de la agenda de cultura al inicio del proceso. Esto incluía no solo a los participantes en general, sino también a algunas autoridades locales, que en un caso extremo tenían la convicción de que se trabajaría solamente en un calendario de eventos.
- En casos de localidades con larga práctica de participación social y articulación de actores, algunas dinámicas en la etapa diagnóstica fueron consideradas redundantes por los participantes.
- Hay mucho margen de mejora en la comunicación de la convocatoria, tanto en alcance como en eficacia, incluyendo nuevas estrategias para el involucramiento de jóvenes.
- La apropiación de los gobiernos municipales respecto a la iniciativa que proponen a sus comunidades no es la óptima en varios casos; esto abre la reflexión sobre los distintos tipos de diálogo que pueden establecerse entre los ámbitos de gobierno nacional y local, y entre las autoridades locales y el equipo técnico, complementando funciones al servicio del proceso local.
- Se observó la ausencia de miembros del gobierno municipal en algunos talleres; esto debilita el proceso y el resultado de la planificación. La ausencia o intermitencia en los encuentros fue muy notoria en algunos casos.
- En algunos casos hubo dificultades para conformar el grupo focal o para conseguir información detallada, complementaria a los talleres, de parte de referentes locales clave.

- La duración de los talleres se consideró demasiado extensa en algunos casos, lo que sugiere la necesidad de flexibilizar los tiempos de acuerdo a la realidad de cada comunidad para que se llegue a internalizar el real valor del trabajo participativo. En términos globales, y más allá de la connotación positiva del proceso y sus resultados, esto amerita una valoración más profunda, si bien siempre será un componente de tensión entre el cumplimiento de lo planeado para alcanzar los objetivos y el tiempo que otorgan los participantes al proceso.
- Queda resonando la inquietud de varios participantes del proceso de planificación por una instancia evaluativa en la que alguien valide aprendizajes. Esto posiblemente responda a la modificación realizada a la propuesta metodológica original, que diferenciaba la instancia de capacitación (con su correspondiente evaluación de aprendizajes) de las instancias del proceso de planificación participativa. Posiblemente, se haya generado una mezcla de expectativas producto de una implementación desdoblada entre el curso virtual (luego del proceso local) y la breve presentación de nociones básicas al inicio de cada taller participativo.
- Se echa en falta un componente de seguimiento de las acciones. Tal como se desarrolló el proceso general de AMC, resta una fase de evaluación y un seguimiento que lo dotarían de mayor vigor y sustentabilidad en el tiempo.

# 5. Recomendaciones desde la práctica

## 5.1. En materia de gestión cultural

Los municipios tienen una corta tradición en el país y sus cuadros políticos y administrativos están produciendo las primeras experiencias de gobierno y gestión local, y relaciones con los otros niveles de gobierno. Esto se puede incluir como parte de su curva de aprendizajes. Es una etapa fundacional en lo que respecta a la generación de una cultura institucional y de definición del menú de servicios que gestionan en sus territorios.

Los gobiernos locales que se presentan a diversos fondos no siempre conocen las características o el alcance de estos. La idea, razonable, es tocar en diferentes puertas que les permitan ampliar los recursos disponibles para el territorio. Nada es diferente en el caso de las agendas municipales de cultura. Si bien a priori este programa fue percibido por algunos actores solo como una oportunidad para atraer recursos económicos al municipio, los participantes a los talleres reconocieron y agradecieron la oportunidad de planificar y ejecutar una política cultural.

Esto no quiere decir que no exista en los municipios gente que de forma voluntaria y comprometida realiza gestión cultural. Por contrario, en todos lados existen comisiones, grupos e individuos dedicados a realizar la fiesta del pueblo, el beneficio de la escuela, la criolla o el raid, entre otras iniciativas locales. Existe experiencia y capacidad de trabajo, y las actividades culturales, sociales y deportivas son altamente apreciadas y disfrutadas por las comunidades. Hay una escala de eventos de esta magnitud que se realizan anualmente que podría favorecerse si quienes las llevan adelante pudieran ampliar sus redes y conocimientos específicos, tanto para lograr mejores niveles de calidad como para conocer nuevas formas y fuentes de apoyo.

El desafío para las políticas públicas culturales locales tiene varias facetas. Entre estas, por un lado, la actividad que habitualmente se lleva adelante es de tipo tradicional, tanto a nivel de contenidos como de ejecución, con modelos no *aggiornados*. Jineteadas, criollas, beneficios para instituciones públicas o fiestas del pueblo se mantienen con una gestión voluntaria en la que se pueden mejorar los niveles de prestación tanto en los aspectos técnicos como de contenido. Por otro lado, las infraestructuras que sirven de soporte a las actividades culturales son manejadas de manera sacrificada pero no profesional, lo que resulta muchas veces en que los aspectos técnicos de las actividades terminen deteriorando parte del esfuerzo.

Los principales *aspectos a fortalecer* están entonces: a) en el plano de las infraestructuras edilicias y las técnicas disponibles para llevar

adelante actividades culturales y en menor medida deportivas (con excepción de fútbol y ciclismo); b) en la capacitación de los gestores locales, para que se desenvuelvan aprovechando técnicas y conocimientos profesionales, infraestructura y condiciones técnicas. En este proceso de planificación de AMC quedó nuevamente explicitada la necesidad de seguir profundizando los conocimientos en gestión.

Respecto a las infraestructuras, existen algunas políticas y posibilidades para proveer infraestructura en el país. Por un lado, las intendencias y muchos municipios cuentan con espacios (a veces poco apropiados) para desarrollar actividades culturales: pequeños teatros, salones de actos, salas, anfiteatros abiertos, locales de escuelas o liceos, clubes deportivos, entre otros. En general existe una amplia capacidad para compartir los recursos disponibles y hay edificios de otras épocas (teatros, cines, clubes sociales y deportivos) en diferente grado de mantenimiento, algunos todavía abiertos, otros cerrados. Además de la disponibilidad solidaria de los espacios existentes hay, por otro lado, programas nacionales que buscan atender algunas de estas necesidades. El Fondo para las Infraestructuras Culturales del Interior del País del Ministerio de Educación y Cultura distribuye cifras cercanas al medio millón de dólares por año para equipamiento o reparaciones de esos edificios. Tanto estos fondos como el Fondo de Desarrollo del Interior (fondos de descentralización) permiten a los gobiernos departamentales o locales aspirar a mejorar estos espacios. En este sentido, una recomendación es *vincular las prioridades que surgen de las AMC con los fondos existentes a distinto nivel.*

En lo que respecta a la capacidad de los gestores locales, la enorme disparidad de capacidades instaladas, de oportunidades de acceso a recursos y de posibilidades de formación en temas culturales hace pensar en la necesidad de políticas de apoyo diferenciadas para los municipios de localidades alejadas de los grandes centros urbanos. Por varias razones, entre ellas, la situación geográfica respecto a la centralidad histórica del país, su cantidad y densidad de población respecto a otros municipios del país, en Montevideo y el área metropolitana los municipios tienen algunas importantes ventajas en el acceso a infraestructuras, disponibilidad de recursos técnicos y masa crítica de creadores, críticos, gestores, infraestructuras y oportunidades de encontrar nichos de público para dar impulso a agendas de cultura.

En las grandes ciudades, la existencia de una actividad artística profesional tiene como efecto arrastre la consolidación de un ecosistema cultural con los oficios necesarios para desarrollar políticas culturales de forma profesional. Los artistas profesionales necesitan (y de alguna manera *producen*) iluminadores, técnicos de audio, escenógrafos, curadores, editores, productores, programadores, publicistas y finalmente públicos. En las localidades alejadas de las grandes urbes, estos roles se llevan adelante de forma más voluntariosa, muchas veces por las mismas personas. En estos casos, los ecosistemas son más precarios, hay roles que no se ocupan, no se llegan a constituir

o se superponen. Esta situación afecta directamente la capacidad y calidad de la oferta cultural, ya que la innovación, la diversidad y la variedad tienen más dificultad para aparecer y los actores locales tienen menos perfiles especializados a quienes recurrir.

Si bien el programa de AMC incluye en su programa una formación para ciudadanos, funcionarios y gobernantes municipales con una oportunidad de capacitación, sus resultados estarán limitados por la oferta disponible al alcance de los (limitados) recursos. Por esta razón, es fundamental *que la capacitación incluya el conocimiento de las fuentes alternativas de acceso a bienes y servicios culturales*, ofrecidos tanto por el Estado a nivel nacional y departamental como por actores privados y agentes internacionales (como embajadas u organismos internacionales). Una de las tareas previsibles para dotar de mayor impacto a las AMC es poner esas oportunidades en el menú de oferta de los agentes locales. El equipo de UCLAEH realizó un relevamiento en este sentido para las AMC 2017-2018 que se recomienda actualizar y poner en valor, al servicio de los gobiernos municipales y comunidades locales.

Asimismo, el impacto de las AMC debe centrarse en *dotar a los actores locales de la cultura de vínculos y oportunidades que vayan más allá del propio municipio*. Hasta el momento, las comunidades siempre se han ingeniado para llevar adelante la actividad cultural local; de lo que se trata es de subir el punto de mira y disponibilizar redes de vínculos externos. Entre otros, podría generarse algún sistema de becas o formación a largo plazo. Se entiende que hay un gran interés en este sentido, la demanda de talleres de formación tanto en gestión como en disciplinas específicas es casi unánime.

Se aprecia un gran desafío de las políticas públicas culturales en la coordinación de los recursos y disponibilidad de estos a lo ancho del país y a lo largo de los tres niveles de gobierno.<sup>1</sup> La suma de las políticas públicas genera una corriente de bienes y servicios culturales que se distribuyen con desigual fuerza e impacto en el territorio nacional. Hay lugares donde se logra la excelencia, con políticas de fomento a creadores y a actividades creativas y profesionales de la cultura, mientras que en otras partes el fomento no llega a constituirse en una masa crítica, un capital que permita desarrollar profesionalidad en la actividad.

En el entendido de que la actividad cultural debe favorecer el surgimiento de nuevos creadores y públicos, dar formación y respaldo a las nuevas vocaciones artísticas, aportar elementos para la sensibilización y la familiarización de los códigos propios de los productos culturales, y fomentar y facilitar el acceso a bienes y servicios de esta índole, el desafío es enorme. No puede concebirse este desarrollo a través de una única política cultural, sino a través de la *generación de redes de interesados que puedan dar a conocer sus lineamientos y poner en común sus recursos* para dejar que surja la mayor cantidad posible de interacciones entre los agentes públicos de los tres niveles de gobierno, los actores colectivos de la sociedad civil y los actores privados.

Por último, la percepción de la importancia de la cultura como ámbito privilegiado del intercambio humano, como expresión de la sensibilidad, del afecto y la necesidad de expresión, es una tarea que excede escalas territoriales específicas. La *valorización de la cultura como escenario del intercambio simbólico, por su estrecha relación con los valores de convivencia y desarrollo de la creatividad, debe ser encarada como tarea nacional y de todos los niveles territoriales*. No hay posturas únicas en este campo, por lo que las políticas públicas deben limitarse a problematizarlo y habilitar oportunidades para que sea tomado en cuenta. Las reflexiones e intercambios generados por los talleres de construcción de las AMC están en esa línea.

## 5.2. En materia de participación social y ciudadana

Son significativos el entusiasmo y valoración positiva de los participantes sobre cada proceso de AMC y para acordar acciones que benefician a todos. Se la considera como una construcción efectivamente participativa en función de cómo se ha elaborado la agenda a partir de la metodología propuesta, el número de personas que asistieron a los talleres pero sobre todo por su representatividad en los municipios más pequeños y la buena predisposición a realizar las técnicas planteadas y aportar conocimientos e ideas que se dio en todos los casos.

La participación tan escasa de personas jóvenes en las AMC implica que deben pensarse estrategias diferenciadas para involucrarlos. Se sugiere generar *espacios específicos de participación juvenil*. Siguiendo lo que han sido las propuestas de diseño para presupuestos participativos se pueden plantear dos modalidades: a) espacios exclusivamente para jóvenes dentro de una AMC general, o b) instancias en donde se elabore una AMC juvenil, que podría tener puntos de articulación con la general en grandes ejes consensuados.

Debe mejorarse la *comunicación en la convocatoria*, tanto en alcance como en eficacia y claridad sobre el propósito. Así como ampliar una primera instancia de acercamiento conceptual a la temática, previa a los talleres.

En relación con los planes de acción, se recomienda *diseñar el proyecto de corto plazo en una instancia posterior al diseño del plan de acción general*, para que ambos, planificación estratégica y proyecto concreto, tengan el espacio que requieren. El tipo de negociación entre actores y la ansiedad que genera acordar el proyecto inmediato y sus fondos de apoyo requiere de tiempos que no deberían competir con el tiempo que necesita la maduración y acuerdo de la mirada estratégica.

En lo que respecta específicamente al plan de corto plazo, es necesario *flexibilizar la noción de sostenibilidad*. Esto porque, por un lado, la medida dificulta la posibilidad de llevar adelante acciones como las que desean los participantes, y por el otro, pone en segundo plano

los elementos intangibles que pueden resultar de la organización de un evento, por ejemplo. En diversas ocasiones, desde OPP se insistió en que no se debían gastar fondos en acciones que luego no dejaran nada, como contratar servicios de amplificación o números musicales, pero si se logra generar un evento que despegue basado en la capacidad de organización y disponibilidad de algunos fondos de apoyo, la comunidad se habrá quedado con intangibles para el futuro como una red amplia de trabajo, una fiesta de jerarquía instalada en el medio y un entusiasmo en la población que propiciaría la continuidad de la celebración del evento con otros recursos.

En el equipo técnico hay miradas distintas en relación con la *capacitación sobre las AMC*: unos sostienen que sería deseable que se produzca antes del proceso participativo; otros recomiendan ampliar el tiempo de acercamiento teórico a la temática, que en esta edición se realizó en los minutos iniciales de cada taller. El nuevo curso virtual viene a ofrecer una nueva posibilidad de producir ese acercamiento teórico tanto antes como durante o después del proceso participativo. Vale notar, al respecto, que la respuesta del curso virtual a la expectativa de capacitación ha cubierto por ahora un número muy pequeño de participantes de las AMC, y se recomienda mantener el curso virtual disponible para todos los participantes de las agendas.

### 5.3. En materia de descentralización y gestión local del desarrollo

Los planes culturales en las agendas demuestran acuerdos entre los participantes para mejorar, ampliar, profundizar o diversificar la oferta cultural local, así como para poner de relieve la cultura e identidad local, fortalecer capacidades de distinto tipo y mejorar la comunicación y coordinación entre los actores locales.

Un sello distintivo de los planes locales es el volumen de recursos propios del territorio —capital social e institucional, gran dedicación de tiempo voluntario y comprometido al servicio de las actividades y un sinfín de aportes materiales e inmateriales— que se ponen en juego en las estrategias de desarrollo cultural.

La mirada experta en gestión cultural sugiere la importancia de reforzar esas capacidades y recursos locales con apoyos externos, para producir saltos cualitativos que fortalezcan las capacidades físicas, económicas y humanas existentes. Esto tiene grandes implicancias en aspectos que deben tenerse en cuenta en el proceso de descentralización:

- A nivel territorial, la *generación de condiciones favorables a la iniciativa de las redes locales*, tanto por la movilización de recursos endógenos que conlleva como por sus implicancias en la construcción e integración de la sociedad local;
- En lo multinivel, la *coordinación de las políticas culturales entre los tres niveles de gobierno*, desde los puntos de

contacto de los diagnósticos y planes municipales con los departamentales y nacionales, para que se encuentren las políticas de abajo arriba con las de arriba abajo;

- Para el conjunto de actores, la *conexión de las redes locales con vínculos y redes externas*, que colaboren con el desarrollo de capacidades en el sentido más amplio y permitan a los gobiernos y actores locales atraer los recursos y apoyos más pertinentes a la estrategia territorial.
- Se reafirma la importancia de *políticas territoriales de discriminación positiva* que ayuden al desarrollo de capacidades de los territorios alejados de los centros de poder político, económico y social.

Surge de la práctica una sugerencia muy concreta para potenciar la capacidad de decisión e implementación local en las políticas participativas, que refiere al imprescindible *liderazgo de los gobiernos municipales de los procesos participativos locales que despliegan y las agendas de cultura resultantes*. La poca orientación o información acerca del proceso constatada en los primeros talleres de algunas AMC junto con las debilidades de convocatoria planteadas por los participantes tienen un correlato en el nivel de apropiación del gobierno local sobre la iniciativa. Esta apropiación es determinante en la claridad y convicción con que se transmita la convocatoria, y determina mucho más que el número de participantes en las AMC.

Es fundamental que el proceso local cuente con orientaciones desde la política municipal, y que se perciba el liderazgo de las autoridades municipales. El marco de la política nacional que promueve el fortalecimiento municipal con participación ciudadana debe *generar condiciones para que ese liderazgo aflore, se visibilice y fortalezca*. Para esto, hay tres tipos de diálogo que deben producirse en relación con los procesos de AMC:

- el diálogo político-institucional entre Uruguay Integra-OPP y los gobiernos municipales interesados en construir su AMC, en el que se planteen y acuerden alcances, objetivos y reglas de juego generales;
- el diálogo entre las autoridades locales y la sociedad local, dando cuenta del alcance y objetivos de la convocatoria que realice el gobierno municipal;
- el diálogo entre las autoridades locales y el equipo técnico, que permita al segundo conocer las orientaciones de los gobiernos municipales y a estos fortalecer su rol de liderazgo con información más detallada de la propuesta metodológica y tipo de resultados que genera.

Finalmente, se recomienda que las políticas participativas como las AMC generen un *mecanismo local estable de seguimiento y control*

de la ejecución de la agenda. Esto le otorgará más transparencia y credibilidad a la ejecución, ya que los participantes luego de construir el plan controlarán que este se ejecute en los términos en que se definió o, en caso de que se realicen modificaciones debido a situaciones no previstas, participen en la definición de alternativas. La forma más sencilla de estos sistemas de monitoreo y control es la de comisiones de seguimiento elegidas durante el proceso, que se reúnan de manera periódica con las autoridades municipales. Este mecanismo aportaría al gobierno local el beneficio adicional de contar con un monitoreo de la implementación de la agenda municipal de cultura, cuyos avances registrados podrían poner en valor las autoridades locales en distintas instancias de rendición de cuentas, por ejemplo, los cabildos abiertos.

En consonancia con lo anterior, y cerrando el ciclo de las metodologías participativas, se recomienda que la política pública prevea una instancia de *evaluación de los efectos generados en la vida cultural de la localidad*, luego de implementado el plan de acción y sus diferentes horizontes temporales. Si bien el diagnóstico y la planificación se cumplen satisfactoriamente, sería deseable agregar este componente de evaluación, dando nuevo impulso a los procesos desatados en ambas ediciones de AMC. Si bien es cierto que no se ha cubierto la totalidad de los municipios del país, se recomienda generar más adelante en el tiempo una fase de reimpulso al proceso.

Laboratorio Territorio  
[laborioterritorio.claeh.edu.uy](http://laborioterritorio.claeh.edu.uy)

## **Serie Laboratorio Territorio**

*Esta serie da a conocer sistematizaciones y estudios de caso realizados por el Programa Desarrollo Local de la Universidad CLAEH, por miembros de la Red DET y por referentes de otras redes nacionales e internacionales de desarrollo territorial, unidos en los esfuerzos de investigación-acción en y para el desarrollo local en Uruguay y la región.*