



# Participación ciudadana en el Municipio B

Seis estudios de caso







# Participación ciudadana en el Municipio B

Seis estudios de caso



**Alcaldesa:**

Silvana Pissano

**Concejo Municipal:**

Jorge Cossani

Ivonne Quegles

Eduardo Ulloa

Rosauro San Román

**Autoras (Departamento de Trabajo Social,  
Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de la República):**

Ximena Baráibar

Sandra Leopold

Laura Paulo

Producción editorial: Municipio B y Doble clic · Editoras

Fotografías: Municipio B

Se permite la reproducción parcial o total de los artículos aquí publicados, a condición de que se mencione la procedencia.

Cómo citar: Municipio B (2025). *Participación ciudadana en el Municipio B. Seis casos de estudio*. Montevideo: Municipio B y Doble clic · Editoras.

Por cuestiones de simplificación en la redacción y de comodidad en la lectura en esta publicación se ha optado en algunos casos por el uso de expresiones genéricas, sin que ello implique discriminación de género.

Desde el Municipio B agradecemos a todas las personas que hicieron posible esta publicación.

ISBN: 978-9915-689-32-6

Montevideo, abril de 2025

# Contenido

Prólogo.....	9
Presentación.....	13
Democracia y participación .....	19
Marco institucional de la participación ciudadana en Montevideo.....	27
<b>PROPUESTAS PROMOVIDAS</b>	
<b>POR EL SEGUNDO NIVEL DE GOBIERNO</b>	
Grupo de Cultura y Convivencia Barrio Sur.....	35
Comisión Administradora de la Plaza de Deportes n.º 1.....	47
<b>PROPUESTAS PROMOVIDAS</b>	
<b>POR EL MUNICIPIO B</b>	
Biblioteca Popular Morosoli.....	61
Proyecto Alba.....	79
<b>PROPUESTAS PROMOVIDAS</b>	
<b>POR LA ACCIÓN SOCIAL DE LA CIUDADANÍA</b>	
Red de Organizaciones de Personas Mayores - Municipio B y Red de Salud del Municipio B.....	97
Nodo Migrante.....	115
Consideraciones generales.....	125
Referencias.....	137







**ACTIVIDAD**  
**Haber Miedo Basura**  
"Cuando viene, ¡corre, corre y todo lo que puedas para escapar y protegerlo!"  
¡Compartir desde casa a través de las redes sociales!"

alba



# Prólogo

Hablar de participación se ha vuelto común en las últimas décadas, ¿pero participar por qué y para qué? Participar para formar parte del debate público y político, para incidir en las políticas públicas y dotarlas de justicia social, para enriquecer y legitimar los procesos democráticos. En estas páginas se escribe de, y sobre, la participación, para reflexionar sobre ella, para nutirla y porque no es posible un gobierno de cercanía sin participación.

A más de treinta años de iniciado el proceso de descentralización en Montevideo, nuevas agendas, temas, preocupaciones, intereses y formas de organización nos interpelan. Reconocerlos y reconocer a los actores que hoy inciden en la agenda y en las políticas públicas resulta central para el fortalecimiento del gobierno departamental y municipal.

En el Plan de Desarrollo Municipal con el que nos comprometimos desde 2020, afirmamos que un municipio que pretenda ser de cercanía debe ser transparente en su gestión, a la vez que favorecer los espacios y las redes de

organización, la participación social y local. Al mismo tiempo, manifestamos el interés en ir más allá, fomentando la creación de nuevas formas institucionales, instrumentos y normas que habiliten el desarrollo de la actividad social y la participación de los colectivos para «autogestionar lo común». Así, se fueron abriendo espacios, formas y prácticas de participación, construyendo ese horizonte deseado, donde tienen lugar procesos de fortalecimiento de la cultura democrática y deliberativa.

Esta publicación, mediante la exposición de seis casos de estudio, permite explorar, analizar y comprender algunos de estos procesos participativos que se llevan adelante en este territorio y los desafíos que implican para los distintos actores involucrados. Cada una de estas experiencias presenta particularidades, desafíos y aprendizajes. Desde iniciativas promovidas por el gobierno departamental hasta proyectos surgidos de la propia acción social de vecinos, vecinas y colectivos, se puede apreciar cómo se van construyendo

estos entramados y espacios de participación, espacios no exentos de conflictos y dificultades, a la vez que con la potencia dada por la incidencia en la toma de decisiones, la gestión de recursos, la identificación y la resolución de problemas, y la construcción colectiva de proyectos. Participar pasa a ser, así, algo más que estar en los espacios y lugares, es apropiación, territorialización, disidencia y propuesta.

Estas páginas son, también, una invitación a reflexionar sobre el papel de la participación en la profundización de la democracia, así como el de la descentralización en la construcción de los gobiernos. Las experiencias aquí documentadas aportan valiosas reflexiones sobre cómo fortalecer los vínculos entre los gobiernos, las instituciones y la sociedad civil. Asimismo, se plantean interrogantes sobre los límites y posibilidades de la participación, especialmente en un escenario donde las desigualdades sociales y económicas pueden dificultar el acceso pleno a estos espacios.

Esperamos que resulte un aporte significativo para quienes trabajan en, reflexionan sobre y habitan el ámbito de la participación ciudadana, ya sea desde el gobierno, la academia o la sociedad civil; que nos invite a nuevas formas de pensar y actuar, así como a seguir apostando y construyendo en el Municipio B un gobierno cercano, transparente, inclusivo y comprometido con la gestión colectiva de lo común.

El conocimiento de estas experiencias y relatos es posible gracias a la disposición de las personas, comisiones y colectivos diversos que colaboraron en su realización, compartiendo sus prácticas, saberes y reflexiones, y también gracias al diálogo que nos permitió el intercambio con la academia, aportando a la reflexión acerca de nuestro quehacer cotidiano. Estamos convencidas de estos intercambios, cruces y debates, y del desafío que implica el hacer colectivo que construye la participación y su potencial transformador.

*Silvana Pissano*  
Alcaldesa  
Municipio B





# Presentación

En noviembre de 2023 se suscribió un acuerdo entre el Municipio B y un equipo de investigadoras del Departamento de Trabajo Social (Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de la República) con el propósito de estudiar la participación ciudadana en el territorio. Específicamente, el objetivo planteado fue identificar y analizar las actividades y procesos de participación de diferentes proyectos presentes en el Municipio B.

A estos efectos, desde el equipo de investigadoras, se propuso considerar espacios de participación seleccionados en función de su punto de origen: dos propuestas promovidas por el segundo nivel de gobierno, dos propuestas exclusivas del Municipio B y dos propuestas originadas en la acción social de la ciudadanía. Planteado este criterio, el Municipio B valoró las experiencias de su interés y transmitió la información completa y actualizada sobre los seis casos seleccionados. De esta manera, el universo quedó conformado por el Grupo de Cultura y Convivencia Barrio Sur más la Comisión Administradora de

la Plaza de Deportes n.º 1, como propuestas derivadas del gobierno departamental. En el nivel municipal, se focalizó el trabajo en la Biblioteca Morosoli y en el Proyecto Alba, mientras que las iniciativas de la ciudadanía elegidas fueron las redes de Salud y de Organizaciones de Personas Mayores - Municipio B más el Nodo Migrante.

El estudio fue llevado adelante mediante el análisis de fuentes documentales, la realización de entrevistas individuales en profundidad a figuras relevantes y entrevistas grupales para cada propuesta. Los meses de noviembre y diciembre de 2023 se dedicaron al primer relevamiento teórico, el diseño de la guía de lectura y la preparación de la matriz de evaluación. En los meses de febrero a mayo de 2024 se redactó el marco teórico, se procesó la documentación, se ajustaron las pautas de entrevistas grupales e individuales y se coordinaron y realizaron las entrevistas. Paralelamente, el equipo de investigación mantuvo reuniones periódicas de monitoreo y, además, sostuvo el proceso de análisis de los

productos parciales, que dio lugar a versiones preliminares y al informe final.

Una vez alcanzados los acuerdos iniciales, se recibieron los documentos referidos a cada caso de estudio. Se consideraron documentos de diferente naturaleza: actas de reuniones, informes cuatrimestrales, materiales de difusión, resoluciones de la Intendencia de Montevideo, registros de actividades, formulario de proyecto estudiantil, propuesta de presupuesto participativo, leyes, entre otros. Los documentos de difusión pública se encuentran referenciados al final de esta publicación. A ese material se sumó el relevamiento realizado por el equipo de investigación.

Reunida toda la documentación disponible, se trabajó con dos instrumentos en simultáneo. Por un lado, una guía de lectura confeccionada con dimensiones extraídas de los aportes de Cardarelli y Rosenfeld (2005), a saber:

- a. *Componentes de las intervenciones participativas (estructura básica de la gestión social participativa):*
  - *Orientación conceptual predominante:* opciones teóricas e ideológicas que guían las intervenciones.
  - *Secuencia lógica de tratamiento de la realidad que se aborda:* etapas previstas en la planificación participativa.
- b. *Consideraciones sobre la evaluación de la participación (grados y niveles que trascienden lo numérico y lo endógeno):*
  - *Estrategia operativa:* rasgos del espacio de articulación entre actores directa e indirectamente involucrados.
  - *Modalidad expresiva que se promueve:* desde la sola opinión hasta la acción colectiva.
  - *Institucionalización de la participación:* desde lo informal y lo efímero hasta la alta visibilidad pública y la capacidad de gestión.
  - *Amplitud y escala del impacto participativo:* desde lo intragrupal hasta la proyección social.
  - *Inclusividad de actores:* desde la población objetivo estrictamente hasta la consideración de diversos actores de distinta naturaleza.
  - *Variedad de disciplinas presentes:* desde profesionales directamente entendidos en la temática hasta la combinatoria de diversos saberes y conocimientos.
  - *Definición de la población objetivo y tipo de interrelaciones:* desde usuarios/beneficiarios hasta sujetos de derechos/protagonistas.

Por otro lado, se leyó el material documental desde los aportes de Bettoni *et al.* (2023), cuya propuesta refiere a una matriz para valorar la participación en la gestión pública. La operacionalización de las diferentes fases se organizó en una planilla que registró información para cada uno de los siguientes aspectos:

a. *Diseño (creación y planificación del mecanismo):*

- *Institucionalidad:* marco legal y estructura.
- *Integración:* convocatoria, representatividad e inclusión.

b. *Implementación (puesta en funcionamiento y concreción del diseño):*

- *Funcionamiento:* convocatoria, coordinación, grado de participación en el espacio, información proporcionada, capacidad y proceso de toma de decisiones, sistematización, relevancia de la agenda abordada.
- *Transparencia:* acceso a la información, difusión de resultados.

c. *Resultados e impactos (cumplimiento de objetivos y alcance de los resultados):*

- *Resultados:* en la política objeto de la participación.

- *Impactos:* en el organismo, en la sociedad civil, en la población.

Cabe decir que cada uno de los ítems antes listados se desagregó en niveles más específicos, que permitieron capturar el detalle de cada aspecto. Durante el análisis de la documentación se realizaron tres acciones en simultáneo. La primera fue la profundización y la redacción del marco teórico de referencia. La segunda consistió en ir identificando los vacíos al aplicar la guía de lectura y la matriz de evaluación. La tercera supuso el oportuno registro de necesidades de información, que deberían ser completadas mediante entrevistas grupales e individuales. Ese registro constituyó el insumo que permitió, posteriormente, el diseño de las pautas de entrevistas.

Para la realización de las entrevistas individuales a los referentes de cada propuesta fueron contratadas dos licenciadas en Trabajo Social con amplio conocimiento del accionar tanto de la Intendencia de Montevideo como del tercer nivel de gobierno. Esos conocimientos personales facilitaron la tarea y resultaron en un mayor rendimiento al momento de realizar las entrevistas, que fueron doce, correspondientes a dos entrevistas en profundidad a figuras relevantes de cada propuesta. A esto se sumaron cinco entrevistas grupales, a cargo del equipo de investigación. Si bien el universo

de estudio abarcó seis propuestas, en una de ellas (la Comisión Administradora de la Plaza de Deportes n.º 1) no fue posible concretar la instancia grupal, por los motivos que se detallan en el apartado correspondiente.

Más allá de los contenidos específicos de las entrevistas y el buen clima en que transcurrieron, es importante señalar algunos efectos adicionales. En la mayoría de los casos, se observó un comprometido esfuerzo por reconstruir las respectivas historias y propiciar el acceso a la información de los noveles participantes, identificar sus rasgos identitarios, enfatizar sus principales metas y visualizar dificultades. Se obtuvo la información buscada, por medio de las correspondientes guías de preguntas, y también se percibió la importancia que las entrevistas grupales tuvieron para los colectivos. El esfuerzo de construir un relato oral para responder a las preguntas les permitió dimensionar su propio trabajo. Estos encuentros comunicativos con actores externos tienen valor para pensarse y percibirse como colectivos, en su historicidad.

A medida que se fue produciendo el material derivado de las entrevistas, se volvió sobre la guía de lectura y la matriz de evaluación para completar los vacíos identificados. Seguidamente, se procesaron tanto la matriz

como la guía, considerando los casos uno a uno, y en ese momento de la investigación se comenzó a articular el conjunto del material producido con el marco teórico. El resultado de tal procedimiento se consigna en esta publicación en los respectivos capítulos y apartados.

Es necesario señalar que los modos de participación identificados no fueron asumidos como excluyentes ni estáticos. Es decir, la acción colectiva supone procesos en los que se conjugan la lógica utilitaria y la lógica de identidad. Los episodios coyunturales determinan que las organizaciones, en sus trayectorias históricas, asuman la prevalencia de alguno de estos rasgos, aunque la demarcación no siempre es tan evidente ni estática. Para dar cuenta de los diferentes perfiles, esta investigación enfatizó el estudio en el último año de actuación de los colectivos, es decir, 2023.

Por último, el equipo de investigación tuvo una sucesión de jornadas de trabajo para realizar una revisión global de los productos. Nuevamente, el marco teórico fue el vertebrador que permitió trascender los casos, en sus peculiaridades, para poder construir análisis más abarcativos. Estas reflexiones y líneas de indagación se presentan como consideraciones generales.





# Democracia y participación

Las concepciones de democracia en las sociedades modernas, con múltiples intereses a representar, se articulan con distintas maneras de integrar la participación. La sociedad civil organizada ocupa posiciones particulares según se trate, por ejemplo, de una democracia con orientación liberal-protectora o con dinámicas pluralistas-competitivas. Otro escenario se presenta en las democracias participativas, que priorizan las dimensiones social y política, los debates colectivos, la búsqueda de acuerdos, la asociatividad, etcétera (Rivero, 1997).

Una perspectiva histórica de la participación en América Latina, ligada a los diferentes modelos de desarrollo que han imperado (Sunkel y Paz, 1993), evidencia un escenario variado. Así, se observan concepciones culturalistas, instrumentales, politizadas, de responsabilización, todas las cuales atribuyen un sentido peculiar a la participación individual y social.

La participación es reconocida en diversos ámbitos y tratados internacionales como un

derecho civil y político. Así fue consignada en la Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública, de 2009, donde se concibe la participación ciudadana como una acción de corresponsabilidad social que habilita a personas y colectivos a contribuir en el proceso de construcción de políticas públicas, en la gestión de los gobiernos.

Particularmente, la participación política se expresa como facultad para elegir gobernantes (participación electoral) y como la posibilidad de incidir en las acciones y decisiones de los gobernantes electos (participación ciudadana). Su expresión práctica adquiere diversas formas. Espinosa (2009) identifica dos grandes matrices: las que ponen énfasis en la autonomía, en lo alternativo respecto al ámbito estatal, y las que refieren a acciones estratégicas que los gobiernos aplican para lograr legitimidad democrática. No obstante, refuerza la idea de formatos no excluyentes. Es decir, aboga por concebir la participación como espacios de interacción, comunicación y diferenciación entre Estado y sociedad, pero

que, al mismo tiempo, los liga y construye legitimidad.

Así pensada, la participación ciudadana se vuelve un elemento sustantivo en la profundización de la democracia. Permite un gobierno de cercanía con perspectiva social más allá de los intereses del mercado y del Estado; facilita el conocimiento de la gestión desarrollada; aumenta la transparencia y el control social. Complementariamente, también significa rendimientos para sujetos individuales o colectivos: aporta ideas que, eventualmente, mejoran las propuestas; hace accesible información sustantiva; consolida derechos y obligaciones con los asuntos en los que se participa; da mayor legitimidad a las decisiones y genera más adhesión; facilita el seguimiento; contribuye a la formación política de las personas (Ziccardi, 2004).

Para que se produzca la participación ciudadana, se requiere habilitar espacios adecuadamente organizados, con sólido compromiso político y técnico. La calidad de esa interacción gobierno-sociedad civil tiene que ver con el tipo de diseño y desarrollo de los procesos que amplían el rol ciudadano y efectivizan la capacidad de incidencia en las acciones públicas (Sanhueza, 2004). La disposición de estos espacios es condición necesaria pero no suficiente. No todas las personas disponen de

la motivación y de los recursos que requiere sostener su presencia.

A veces, lo más que puede lograr la ciudadanía es aparecer en situaciones puntuales, en las que se tratan demandas urgentes. En parte, esto es así porque varios factores necesarios para la participación están desigualmente distribuidos. Solo a modo de ejemplo, puede señalarse el tiempo, que es un recurso muy limitado y, por tanto, preferentemente puesto a disposición de aquellas actividades en las que se perciben rendimientos satisfactorios, según las prioridades personales. Otros factores desigualmente distribuidos son la capacidad de procesar datos, la movilidad, la habilidad para sostener debates políticos, etcétera. Estos factores no recaen siempre, ni con la misma intensidad, en las mismas personas o colectivos. Sin embargo, si no se les presta atención, pueden instalar escenarios con unas pocas participaciones muy activas, con tendencias corporativas o tendencias a fagocitar otras presencias. Estas situaciones conllevan el riesgo de que los gobiernos trabajen con quienes tienen más capacidad de acción y consoliden interlocuciones reducidas.

Cabe sumar otros dilemas que podrían atravesar a los gobernantes electos. Por un lado, el incentivo que tendrían para compartir un poder que concentran legítimamente, por

mandato de las urnas. Por otro lado, en caso de que acepten compartir poder, cómo hacerlo abiertamente y no sesgados hacia aquellas situaciones que pueden controlar o que son estratégicas a sus fines electorales (Font *et al.*, 2000).

Cunill (1997) advierte sobre esta serie de riesgos o dilemas, implícitos en las formas de plantear la participación ciudadana. Al respecto destaca que puede usarse como una práctica para legitimar decisiones previamente tomadas, fabricar consensos que no son



tales o perpetuar desigualdades. En este sentido, considera importante la identificación de los discursos que sustentan la participación ciudadana y las condiciones sociopolíticas en las que es promovida.

En consecuencia, además de las normas habilitantes, son necesarios otros soportes que equilibren las desigualdades de base, que neutralicen a actores dominantes, que respalden a las expresiones menos organizadas, subrepresentadas o divergentes. En última instancia, se precisan soportes que posibiliten el pleno ejercicio del derecho a participar, de todas las personas. De lo contrario, se corre el riesgo de caer en un manejo utilitario, funcional, de la participación ciudadana.

Aun con todas estas advertencias, las experiencias participativas en sociedades democráticas muestran debilidades en algunos aspectos. En el conjunto de las investigaciones sobre participación no se reportan espacios ni mecanismos que reúnan una representatividad incuestionable, con integrantes bien informados, cuantitativamente significativos, con capacidades políticas expandidas y contribuciones sustantivas de impacto en la toma de decisiones. La conformación de las democracias actuales denota avances en las cuestiones de participación ciudadana, pero no escapa a la presencia de restricciones

involuntarias o expresamente aplicadas, que ponen límites a la participación.

A su vez, la generalidad de las producciones sobre participación ciudadana reconoce modalidades concretas. Las más citadas son la modalidad informativa, caracterizada por una institucionalidad que hace llegar al público información sobre un determinado tema. Esto puede ocurrir de forma unidireccional, es decir, sin habilitar interacción ni tener otras preocupaciones que la trasmisión de contenidos, o puede ser una instancia con énfasis en asegurar la comprensión de lo informado y lograr la ampliación de las posibilidades de manejo del asunto por parte de la ciudadanía.

La segunda modalidad más citada es la consultiva, que pone énfasis en la opinión sobre un producto elaborado en la interna de la institución. Supone, por definición, la presencia más activa de las personas convocadas. En esta modalidad interesan las opiniones y sugerencias sobre el tema tratado, por lo que requiere asegurar mecanismos para que esas expresiones puedan emitirse y recabarse. Es una modalidad en la que no solo importa informar, sino también prestar atención a las inquietudes y a los posicionamientos de las personas. Hay cierto compromiso de tomar esas retroalimentaciones e informar sobre el resultado final que se logra a partir de la consulta.



La tercera modalidad es de tipo resolutivo. Posibilita que las personas que participan tengan incidencia sobre el tema que se aborda. La

bibliografía consultada presenta de diversas formas los niveles resolutivos. Algunas producciones distinguen entre el involucramiento

(presencia directa en los procesos decisorios) y la colaboración (trasmisión de recomendaciones desde la perspectiva ciudadana). El involucramiento y la colaboración dan oportunidades de influir, establecer acuerdos, aportar ideas nuevas, para que las aspiraciones de la ciudadanía sean consideradas al momento de tomar las decisiones. En general, estos ámbitos suponen un rol de ejecución o gestión por parte de las personas que participan y es esperable que tal experiencia coopere en la afirmación de la identidad de la organización a la que representan.

En algunos casos asociada a la modalidad anterior y en otros como modalidad en sí misma, se menciona la deliberación. Aquí no se enfatiza tanto en el producto, sino que lo más importante es el proceso reflexivo que se construye o posibilita en conjunto con la población. Esta forma de interacción requiere tiempos más prolongados, información presentada en formatos propicios para la comprensión por parte de las personas, acompañamiento y dinámicas que faciliten la reflexión crítica sobre los materiales. Se busca debatir el asunto en profundidad, mediante diálogos que respeten la escucha, las opiniones diferentes, la posibilidad de generar

aprendizajes y consensos. A los efectos de la participación ciudadana, implica la transferencia de prácticas que robustecen la cultura democratizadora. Además de los insumos para las decisiones que la institución debe tomar, se da importancia a la construcción de sujetos políticos.

La última modalidad, menos documentada como práctica efectivamente ejercitada, es la democracia directa, que atribuye total capacidad a la ciudadanía para participar en las decisiones. La participación no es complementaria sino plena en todo momento del proceso.

En suma, la participación ciudadana supone acciones organizadas que transcurren, simultáneamente, en la órbita social y en el ámbito estatal. Esto produce un espacio de intersección donde los planos se solapan. Idealmente, debería ser una articulación complementaria y virtuosa, pero la propia dinámica de interacción, la carga de interés sobre las temáticas y las desigualdades de posición, la convierten en un espacio pleno de potencialidades y riesgos. Se pone en juego la construcción de los asuntos públicos y se disputan los bordes de las autonomías recíprocas (institucional-social).



#CuidarNos  
Transforma

DERECHO  
A LA CIUDAD

MUNICIPIO  
ECOLOGISTA

MUNICIPIO  
FRANCOISTA

Municipio I

Municipio



# Marco institucional de la participación ciudadana en Montevideo

La ciudad de Montevideo inició su gobierno descentralizado en 1990, cuando el Frente Amplio asumió por primera vez la administración del gobierno departamental. Este hecho instaló en el discurso, y en la práctica, la necesidad de descentralizar el poder, creando mayores espacios para la participación ciudadana (Freigedo *et al.*, 2017). De acuerdo con un documento de la Intendencia de Montevideo (Mazzoti y Gorriti, 2013), el proceso de descentralización tiene a la participación ciudadana como elemento central e inseparable. Se la concibe como un componente ineludible para dar contenido democrático a la descentralización y es el camino para instrumentarla. Agrega el mismo documento que

Las transformaciones que se impulsan en las instituciones y en la sociedad requieren de la participación activa y responsable de múltiples actores tanto públicos como privados, de organizaciones sociales y de ciudadanos, que, con diferente grado de articulación mutua, llegan a compartir en su accionar cotidiano la identidad de un

proyecto construido en común y asumido como responsabilidad colectiva. (Mazzoti y Gorriti, 2013, p. 2)

El proceso descentralizador implicó dividir el departamento en dieciocho zonas, donde se instalaron los centros comunales zonales (CCZ) como unidades político-administrativas desconcentradas. Dentro de cada CCZ se crearon organismos de participación (concejos vecinales) y representación política (juntas locales). Las juntas locales estuvieron compuestas por cinco miembros designados por el intendente según la proporción de los partidos en la Junta Departamental de Montevideo. Por su parte, los concejos vecinales son electos cada tres años por los vecinos y las vecinas del lugar. En esa elección pueden presentarse candidatos y candidatas que representen a las organizaciones sociales locales o individuos con diez firmas de respaldo (Veneziano, 2008).

Veneziano (2008) destaca la innovación surgida a partir de 2006: los presupuestos



participativos, en cuyo marco vecinos y vecinas pueden presentar proyectos que incrementan la participación. La Intendencia de Montevideo (Mazotti y Gorriti, 2013) los considera parte de las *herramientas de participación* generadas en el ámbito municipal. Permiten que la

población contribuya a definir parte de los recursos públicos, promueven ciudadanías activas e incentivan un uso más democrático de los recursos municipales y gestiones más eficaces en el departamento, en función de las reales necesidades de sus habitantes.

Otro hito relevante en lo que refiere a la descentralización se produjo en 2009, cuando, en el ámbito nacional, se aprobó la Ley n.º 18.567, de Descentralización Política y Participación Ciudadana, que, entre otros aspectos, incluyó la creación del tercer nivel de gobierno en territorios demarcados como municipios y con autoridades electas por voto de la ciudadanía. Las autoridades municipales forman concejos municipales integrados por el alcalde o la alcaldesa y cuatro concejales, configurando un gobierno colectivo (Freigedo *et al.*, 2017).

Montevideo reguló la nueva figura gubernamental con los decretos n.º 33.209 y n.º 33.227 de la Junta Departamental de Montevideo. Esta regulación supuso la generación de ocho municipios, con la proyección de constituirse en gobiernos de cercanía para desarrollar una gestión con participación de la ciudadanía. Para ello, se adoptaron nuevas herramientas (por ejemplo, planes municipales de desarrollo, cabildos anuales, rendición de cuentas) y se continuaron dinámicas ya existentes (por ejemplo, concejos vecinales y presupuestos participativos, etc.).

Freigedo *et al.* (2017) observan que —más allá de su relevancia— la autonomía de los municipios es escasa, en tanto el marco institucional creado no otorga capacidad de decisión sobre dos aspectos que los autores consideran

primordiales en un proceso descentralizador. En primer lugar, mencionan las funciones en materia de bienes y servicios. En este sentido, la norma prevé funciones en el mantenimiento de la vía pública, salud, higiene y medioambiente. Fuera de esto, son las autoridades del segundo nivel las que determinan qué y cómo se deben ejecutar los bienes y servicios en el territorio, limitando la capacidad de acción de las autoridades locales. En segundo lugar, no existe descentralización fiscal, ya que los municipios no obtienen ingresos genuinos por el cobro de impuestos y tasas, y son totalmente dependientes de las transferencias de los otros niveles de gobierno. Las fuentes de financiamiento son aquellas designadas por el gobierno departamental correspondiente, las otorgadas por el Poder Ejecutivo a través del Fondo de Incentivo a la Gestión Municipal (FIGM) y las que puedan obtenerse a partir de organismos internacionales.

González (2019) destaca que desde la propia génesis de los municipios estos incorporaron el mandato de la participación ciudadana. De acuerdo al autor, este principio involucra una potente fuerza normativa, que también es incierta. Identifica el riesgo de

... la utilización discrecional del discurso participativo —un discurso actualmente inscripto en el selecto glosario de lo

políticamente correcto— sea utilizado como pretexto legitimante de decisiones gubernamentales, incluso en casos donde no existe en absoluto la disposición por parte de las autoridades locales para que la ciudadanía incida —siquiera mínimamente— en el proceso de gobierno. Como contracara de esa hiperinflación conceptual aparece el riesgo de la absoluta deflación del principio. Esto es, que el gobierno municipal se desentienda completamente del mandato participativo. (González, 2019, p. 4)

El autor destaca que la ley obliga a los gobiernos municipales a promover ciertos dispositivos participativos. En audiencia pública, deben presentar anualmente a quienes habitan el municipio un informe sobre la gestión desarrollada, a partir de los compromisos asumidos, e informar sobre futuros planes.

Asimismo, también de manera pública, deben presentar planes municipales de desarrollo. Más allá de esto, pueden crear otros ámbitos de participación ciudadana, no especificados en la ley. Se los encomienda a instrumentar la participación activa de la sociedad, creando los ámbitos para que la población participe en la información, la consulta, la iniciativa y el control (González, 2019).

En suma, y como puede observarse, la participación ciudadana vinculada a la descentralización departamental tiene una larga trayectoria. En la segunda etapa, la comparecencia ciudadana continuó como una dimensión primordial. Se mantuvieron canales de participación institucional, así como se abrieron nuevos espacios para la acción colectiva.

**Propuestas promovidas  
por el segundo nivel de gobierno**





 Intendencia  
Montevideo



Policlínica  
Barrio Sur

Obra del  
Presupuesto  
Participativo

Regulación edilicia



## Grupo de Cultura y Convivencia Barrio Sur

Todas las personas consultadas identifican una larga historia de trabajo colectivo honorario y voluntario de los vecinos y las vecinas en el Barrio Sur. La narración histórica vuelve por lo menos 25 años atrás y reconoce en la Casa del Vecino al Sur un espacio de nucleamiento fundamental. Inicialmente era una propiedad de la Intendencia de Montevideo, que después pasó a ser gestionada por la Federación Uruguaya de Cooperativas de Vivienda por Ayuda Mutua (FUCVAM). Funcionó como espacio de la FUCVAM por un par de años y luego cerró. En las dos últimas décadas, se fueron produciendo ciertas variantes en la cotidianidad del barrio que, según los relatos, pueden resumirse en la pérdida de la vereda para tomar mate, hacer un asado, jugar o tocar los tambores. Los relatos refieren a un proceso que califican de degradación social y en el que identifican trayectorias biográficas de niños y niñas del barrio que devinieron asociadas a múltiples ilegalidades y precariedades. Percibidas en clave de preocupación, estas transformaciones movilizaron a vecinos y

vecinas, que promovieron la reapertura de la Casa. Esta pasó a constituirse como el lugar para hacer las asambleas de cooperativistas de la zona y de vecinos y vecinas, para realizar los festejos del Día del Niño y de la Niña, del Día del Patrimonio y de los juegos en vacaciones, y para permitir el funcionamiento de un merendero y una olla popular. En ese proceso surgió Vecinos Unidos, un colectivo de cooperativistas que se sumó a otras organizaciones ya existentes, como Cuareim 1080, el Galpón del Barrio Sur y la Escuela de Tango, así como también a vecinos y vecinas sin inscripción institucional. Como resultado de este proceso surgió el Grupo de Cultura y Convivencia Barrio Sur. La presencia del programa Esquinas de la Cultura de la Intendencia de Montevideo, particularmente a partir de 2023, produjo un efecto aglutinador del colectivo vecinal, con mayor organización de la que se había experimentado hasta ese momento. En este sentido, el vínculo con el Municipio B, a través de su personal técnico de referencia, y con el Programa Esquinas parece aportar cierto

marco institucional al colectivo vecinal y, a su vez, permite al Municipio conocer las necesidades barriales para que puedan ser canalizadas hacia los espacios de toma de decisión.

El nombre del Grupo devino de lo que los y las referentes vecinales relatan como identitario y movilizador: la cultura del barrio, entendida como una herramienta para pensar la convivencia. Pero este colectivo no se concibe como una mesa clásica de convivencia, como las convocadas por el Ministerio del Interior hace no demasiado tiempo atrás. Aunque reconocen tener que afrontar problemas de inseguridad, el vínculo con el Ministerio del Interior no es lo que priorizan.

Si bien el Grupo no posee un documento en el que expresamente se definan sus objetivos y modalidad organizativa, cuenta con una dinámica de funcionamiento acordada entre los y las participantes. Desde fines de 2023 las reuniones son convocadas por WhatsApp y se realizan cada 15 días, en la Casa del Vecino al Sur. Tienden a encontrarse después de las 17:00 horas, por la disponibilidad de quienes asisten a las reuniones. La participación es abierta y voluntaria. Suelen ser 8 personas, la mayoría mujeres. También hay en el Grupo personas que no van siempre a las reuniones de los jueves, pero participan en actividades puntuales.

Las decisiones se toman en cada instancia, con base en acuerdos que en algunos casos demandan largas conversaciones. Sin embargo, se reconoce que esta dinámica ha posibilitado trazar los temas y los objetivos del Grupo, y definir los modos de participación de los colectivos y las personas en particular.

Al mismo tiempo que se pondera la reunión presencial, se menciona WhatsApp como un espacio de participación cotidiano donde también se opina, se discute y se toman decisiones. A partir de la afirmación de que «también pasan cosas ahí», este ámbito de participación vecinal resulta valorado en tanto posibilita mantener cerca a vecinos y vecinas que no cuentan, sobre todo por razones de trabajo, con disponibilidad para la asistencia presencial.

El personal técnico del Municipio B, que no es un recurso exclusivo del Grupo, cumple una función articuladora y coordinadora del colectivo, registra las reuniones y luego envía una síntesis por WhatsApp. En caso de tener que coordinar con alguna otra institución u organización, se apela al uso del correo electrónico, en el entendido de que se trata de una modalidad más formal de comunicación.

Los y las participantes enfatizan la relevancia de estar en el barrio para saber cómo se



vive y cuáles son las necesidades de sus residentes, pero sostienen la necesidad de poder construir un espacio de trabajo que realmente conduzca al diálogo entre los y las residentes y las instituciones, de manera tal que estas no lleguen a informar cómo se producen ciertos fenómenos en la vida social y cómo se debe actuar y aquellos consideren que solo ellos pueden dar cuenta de ciertas circunstancias porque las experimentan o experimentaron.

En este sentido, valoran el trabajo de las referentes municipales y del Programa Esquinas, en la medida que se trata de técnicas que concurren al barrio adaptándose al horario de reunión y al funcionamiento del grupo vecinal, algo que, afirman, no sucede en todos los barrios. De esta manera, señalan críticamente que en algunos casos se produce lo que califican como un absurdo: que la persona rentada imponga las condiciones de funcionamiento



a quienes operan de manera voluntaria y honoraria. En igual dirección, se problematizan los horarios que a veces se dispone desde la Intendencia de Montevideo para reunirse, en la medida que parecen desconocer las exigencias de sus ocupaciones diarias. No obstante, con respecto al Municipio B se menciona un vínculo al que califican de directo, en la medida que la referente municipal aporta tanto

propuestas como posibles soluciones a los problemas que se plantean. En este sentido, la participación técnica parece asumir la gestión de las demandas vecinales y, de esta manera, contribuye a la concreción de las acciones que se define realizar. Su intervención es, además, garantía de que los temas lleguen a donde deben llegar para su definición. También se valoran las iniciativas municipales

que suponen la asunción de posicionamiento político. La definición de un municipio antirracista se coloca como ejemplo de ello.

Sin embargo, el vínculo se describe tan directo como escaso de recursos. Si bien el Municipio B y el Programa Esquina ponen a disposición recursos audiovisuales, resuelven material gráfico para la difusión de actividades y, eventualmente, en alguna propuesta de cogestión —como el Paseo Sur-Palermo— se dispone de recursos monetarios, se valora que resulta más sencillo disponer de recursos técnicos que contar con materialidad que resuelva problemas concretos de los residentes en el barrio. Por ello, se evalúa positivamente la implementación de talleres, pero apenas su realización en lugares deteriorados y en mal estado. Aquí, se afirma, «no hay posibilidad de felicidad». Los Servicios de Orientación, Consulta y Articulación (SOCAT) se señalan como ejemplo de dispositivos con dependencia ministerial que, puestos en territorio, recibían múltiples demandas a las que no podían responder más que con la escucha o la derivación. Por otra parte, se señala que el Grupo no cuenta con recursos propios y que, por el momento, tampoco se han realizado actividades para recaudar fondos.

Si bien el Grupo se reconoce con una impronta cultural, el primer tema al que se abocó fue

el de la convivencia. Luego se sumó el interés por los cuidados y niños, niñas y adolescentes. A su vez, los y las residentes en el barrio refieren a múltiples temas que componen la agenda de interés: limpieza, alumbrado, uso del espacio público, instalación de nuevos servicios, llegada de nuevas familias a partir de realojos o radicación de nuevas cooperativas de vivienda y mediación comunitaria, entre otros. El Grupo ha desarrollado diferentes estrategias para intentar atender ese temario. En este sentido, ha procurado sostener intercambios formales y periódicos con diferentes entidades municipales (Tierras y Viviendas, Secretaría de Diversidad Sexual) y de otros organismos (Instituto del Niño y Adolescente del Uruguay [INAU]), con el fin de involucrarlos en la búsqueda de respuestas a las demandas vecinales.

Al mismo tiempo, se han establecido articulaciones barriales con instituciones del entorno, como el centro juvenil, la policlínica y la escuela. En algunas ocasiones, la hora de reunión del Grupo suele afectar la participación de referentes de otras instituciones públicas, como la policlínica o la Casa Joven, que ante situaciones puntuales han asistido al espacio.

También se han acompañado algunas actividades temáticas mensuales correspondientes a la planificación municipal (memoria en

mayo, afro y comparsas en julio y diversidad en setiembre). A su vez, se formuló una propuesta para presentar al presupuesto participativo, que, si bien no resultó aprobada, involucró un proceso de trabajo que fortaleció al colectivo.

Entre los temas en agenda, emerge la inquietud por que efectivamente la Peatonal del Candombe resulte una realidad, una demanda

que desde hace mucho tiempo circula en las conversaciones de viejos y nuevos residentes del barrio. Desde la perspectiva de quienes integran el Grupo, su concreción demanda la responsabilidad del segundo y tercer nivel de gobierno —la Intendencia de Montevideo y el Municipio B—, pero, también, de los vecinos y las vecinas, de la comunidad y del Estado en su conjunto.



Si bien quienes fueron consultados y consultadas valoran estar atravesando múltiples problemas de convivencia en el barrio para los cuales no surgen soluciones y esto muchas veces los conduce a sentir que van a «bajar los brazos», siempre emerge algo que los lleva nuevamente hacia el espacio colectivo y el trabajo conjunto por el barrio. En este sentido, rescatan el interés de cada persona que se acerca, de manera presencial o por WhatsApp, se preocupa y trabaja para que el barrio se siga desarrollando, pero también valoran el hecho de actuar en equipo. Aquí radica, desde su perspectiva, el fuerte potencial comunitario, que se contrapone, de manera controversial, con las ausencias del Estado, carente de disposición en algunos momentos para abordar los temas de infancia o el embelecimiento de los espacios públicos. Por ello, afirman, es necesario organizarse y participar para «no perder espacios».

Este posicionamiento no les impide identificar que, a pesar de la enorme fuerza y energía que el colectivo posee, también ha transitado conflictos internos que lo ha detenido en algunos momentos. Incluso, señalan, algunos vecinos y vecinas concurren a la reunión del Grupo solo si el temario es de su interés, de lo contrario se ausentan hasta que un nuevo tema los convoque.

Una de las vecinas entrevistadas califica al barrio como «muy tradicional» y marcado por una impronta comunitaria que se asienta en la historia de los conventillos, las casas de inquilinato y las pensiones, a las que luego, más recientemente, se sumaron las cooperativas de vivienda, que se incorporaron a la vida colectiva del barrio, a diferencia de los y las residentes de los «edificios rojos» que siempre se han mantenido a distancia. La comunidad se expresa, según la entrevistada, en el hecho de que siempre hay un vecino para «dar una mano» o una familia que está dispuesta a ayudar ante las necesidades que puedan presentarse. Un vecino ha dejado de trabajar para trasladar a otro que resultó baleado o está muriendo. Otro conduce a un joven con sobredosis a un centro asistencial. Una vecina ayuda con deberes vigilados una vez por semana antes de empezar a trabajar. Otra, recién llegada al barrio, se ofrece para dar clases de inglés los sábados. Estas son las costumbres barriales que se quiere multiplicar y cuya génesis se identifica en la crianza en los conventillos, que luego se fueron transmitiendo de familia en familia. Se afirma que algunos vecinos han estado siempre, toda la vida, en el barrio. Otros se han ido, pero vuelven cuando pueden.

Sin embargo, también el barrio ha sido objeto histórico de estigmatización y discriminación. Los relatos al respecto, se suceden unos a otros. Alguien recuerda que las amigas de su escuela, no venían a su cumpleaños porque era en un barrio calificado de peligroso. Otro relata la dificultad para que un taxi llegara hasta una zona que por momentos sufrió el mote de zona roja.

Quienes reconocen haber estado desde «el día uno» en el barrio, expresan sentirse «robados y castigados». Afirman que todo parece haber devenido en botín, sobre todo la cultura, como resultado, entre otros aspectos, de crecientes procesos de mercantilización y prácticas que bien podrían calificarse de extractivistas. Ejemplo de esto son los días de Llamadas, cuando vecinas y vecinos se encuentran mirándolas detrás de las ventanas porque no pueden pagar una silla en el espectáculo. Es más, las Llamadas pasan «de espaldas» al barrio y al que reconocen como su mayor emblema: el conventillo Medio Mundo. Manifiestan ser muy celosos y celosas del barrio, por eso se agarran «con uñas y dientes» a lo que consideran les pertenece de pleno derecho. Para algunos «el barrio de toda la vida» se ha vuelto excesivamente caro para vivir. Los alquileres han subido de precio y la

posibilidad de la expulsión hacia otras zonas está en el aire.

El Grupo ha intercambiado acerca de lo que se entiende por participar o, por lo pronto, sobre ideas asociadas a la participación. Entre ellas, se señala la empatía con el otro o la consideración de que las discrepancias no deben tomarse como un asunto personal. Se valora muy positivamente el trabajo del Grupo en esta etapa, pero también se convoca a cierto realismo, que no pierda de vista que se trata de ir paso a paso y con una proyección de largo plazo. En este sentido, algunas de las acciones que se promueven se perciben con efecto multiplicador. Es el caso de las iniciativas que se han desplegado en torno al cuidado comunitario de niños, niñas y adolescentes. Pero otras son calificadas de fracaso, como lo sucedido con el teatro para adultos, que no logró convocar a los y las residentes del barrio. Se tiene la certeza de que es la concreción de las acciones propuestas la que une al grupo, más allá de que este no se autopercibe exento de discusiones y diferencias. En este sentido, la cuestión racial parece emerger con nitidez. «Afros y blancos» y, sobre todo, «mujeres afro y blancas», cuando de bailar el candombe se trata, parece disparar, aún hoy, estigmas cruzados.



Nacer o crecer en el barrio parece ser un punto de tensión que se explicita en el intercambio del Grupo y divide aguas. Cuánto y de qué modo esta tensión impacta en los supuestos y dinámicas de participación barrial y en la relación con el Municipio es una cuestión a

continuar explorando, pero desde ya evidencia que la particular carga histórica y cultural que se anida en el Barrio Sur supone un componente imprescindible a considerar cuando se piensa en clave de participación ciudadana.





# Comisión Administradora de la Plaza de Deportes n.º 1

En el marco del estudio realizado, se accedió a volantes que afirman que la Plaza de Deportes n.º 1 ha funcionado como espacio público en forma ininterrumpida desde 1934. Hace algunos años, para este lugar, se había diseñado un proyecto que, según un entrevistado, no combinaba con el barrio. Algunas personas del barrio organizaron la recolección de la opinión vecinal por medio de diferentes instrumentos y, según su relato, estos insumos fueron presentados y conversados con la División Espacios Públicos de la Intendencia de Montevideo. El entrevistado valora que, con esa medida, lograron tener incidencia en la concepción de un espacio público adecuado al barrio.

Por otra parte, en 2017, el gobierno municipal entendió que la Plaza de Deportes n.º 1 debía ser acondicionada para actividades deportivas, sociales y culturales. Además, reconoció la movilización de los vecinos y vecinas que se manifestaron propicios a colaborar en la gestión del espacio. El resultado fue la asignación de cometidos específicos de administración y

gestión a una comisión especial, tal como lo prevé la normativa. Esto supuso tomar el proceso de descentralización del gobierno nacional, por el cual la plaza había sido transferida al gobierno departamental, y transformar la gestión, es decir, no solo disponibilizar recursos institucionales, sino también incorporar la representación social.

El representante de la Comisión Vecinal que fue entrevistado expresó que el trabajo colectivo ha logrado convertir al espacio en una referencia que trasciende lo edilicio y el equipamiento. Siente que hay un componente simbólico y de participación, que traduce el barrio que vecinos y vecinas quieren tener.

Ese horizonte se plasmó en una resolución del gobierno departamental que creó la Comisión Administradora de la Plaza n.º 1. En esa figura se integró la participación social para aportar al cumplimiento de tareas de administrar, gestionar, elaborar reglamento de funcionamiento, planificar el presupuesto, buscar fuentes de financiación, ordenar y

rendir gastos; celebrar los contratos necesarios con terceros y supervisar su desempeño; coordinar con otras organizaciones; sugerir la instalación de comisiones asesoras. Estas atribuciones, al menos en el plano formal, colocan a la representación social en una exigencia de capacidades similar a la del resto de los integrantes (representantes de los gobiernos departamental y municipal, y del Concejo Vecinal).

De las entrevistas surge que no todas las tareas antes descritas se materializaron. Por ejemplo, se expresó que la Comisión no cuenta con partida presupuestal propia ni maneja ningún dinero. No obstante, cuenta con apoyos en recursos materiales y humanos (mantenimiento del espacio verde y del alumbrado, suministro de electricidad y agua corriente, apoyo del Área Social del Municipio B, actividades y talleres).

La Comisión Administradora de la Plaza n.º 1 se constituye como un actor reconocido en el territorio. Despliega una serie de actividades integradas a la dinámica barrial y con reconocimiento. En una reunión de Imagina Ciudad Vieja se señaló a la plaza como ejemplo de convivencia y de lo que funciona bien, sin desconocer los ruidos molestos que genera. Además, la Comisión Administradora es convocada a espacios interinstitucionales (por

ejemplo, Diagonal: Foro Barrial y Festival de Bienes Comunes).

La Comisión Administradora, como un todo, tiene enlace directo con dependencias del gobierno departamental. Cuenta con una estructura y reglas de funcionamiento predefinidas. El apoyo técnico se orienta al funcionamiento de la Comisión, tal como fue concebido en la resolución que la constituyó: colabora en el desarrollo de las reuniones, mantiene la elaboración sistemática de actas, facilita las coordinaciones interinstitucionales, apoya en la generación de contenidos. La puesta en ejercicio de esos parámetros, eventualmente, podría transferir aprendizajes al representante social, en términos de organización y gestión.

En este sentido, se planificó una entrevista grupal con el colectivo de vecinos y vecinas representados, para indagar sobre la capacitación recibida o necesitada para desarrollar las tareas de administración y gestión que supone la integración de la Comisión Administradora. También interesaba saber cuestiones como los mecanismos utilizados por el representante para tener diálogo fructífero con el colectivo representado, cómo toma las decisiones sobre temas trascendentes, la capacidad de incidencia que se tiene como organización social y la contribución que esta participación



ha significado en términos de construcción de confianza y relaciones de colaboración. Por otra parte, interesaba indagar respecto a si se cumple lo previsto en la resolución fundante



de la Comisión Administradora en cuanto a apoyo para elegir al representante en asamblea abierta. Estos intercambios no pudieron concretarse porque no fue posible organizar

la entrevista grupal con la Comisión Vecinal. Se utilizaron diversos medios de comunicación (teléfono, correo electrónico, mediación de la referente del Municipio B), pero ninguno dio resultado.

Como se dijo, la Comisión no está pudiendo sostener el funcionamiento según lo previsto en la resolución que la creó. En las entrevistas se reconocen problemas para mantener las reuniones con frecuencia sistemática. Otro aspecto a destacar tiene que ver con las vías de comunicación instantáneas, que, a veces, sustituyen o inciden negativamente en la presencialidad. Por otro lado, el uso de esos medios parece borrar la inscripción institucional de cada integrante, pues quedan presentados desde sus dispositivos personales. Además, este tipo de comunicación puede dar lugar a interpretaciones desajustadas y, como sucedió alguna vez, a conflictos fuera del espacio de reunión presencial formal. Finalmente, disminuye la accesibilidad de la información cuyo seguimiento por parte de la ciudadanía podría ser posible. En compensación, manejan redes sociales y afiches que socializan la información clave, para llegar a personas y colectivos en general.

Las reglas para la toma de decisiones están formalmente establecidas en la resolución (quórum mínimo, mayoría simple, doble voto

de presidencia en caso de empate). No obstante, de las entrevistas se desprende que la tónica es la de buscar consensos y la de debatir todo aquello en lo que no haya coincidencias. También hay que señalar que los y las referentes que integran la Comisión pueden resolver cuestiones operativas, no así asuntos de mayor envergadura.

La Comisión tiene una extensa experiencia de administración y gestión en sintonía con instituciones y organizaciones sociales del territorio. También han existido momentos de tensión. Algunos menores, como las decisiones que la Secretaría de Deportes tomaba sobre la plaza antes de informar la situación a la Comisión. Otras tensiones fueron más trascendentes y activaron la acción colectiva (en el ámbito social) para expresarse frente a las autoridades.

Una de las tensiones más trascendentes se encuentra en pleno proceso y aún sin dirimir. Refiere a la incorporación, a fines de 2020, de parte del espacio usado para actividades de la plaza a la Cartera de Tierras para Vivienda y la posterior cesión a una cooperativa de vivienda. Eso se dio en momentos en que la Comisión discutía, en sus reuniones, dar nuevos usos a esa fracción de terreno. El representante social afirmó que la situación planteó un dilema entre la adhesión al

cooperativismo de vivienda, la recepción de más población en el barrio y la pérdida de espacio público. Su valoración es que el gobierno departamental, al decidir de esa manera,

deslegitimó a la Comisión Administradora. Asegura que los integrantes designados por la Intendencia de Montevideo desconocían esa situación.





Por su naturaleza, la Comisión tiene un funcionamiento interno que, si bien es abierto, no suele incluir más que a las personas designadas. La participación de la representación social en el espacio está establecida nominativamente en el marco normativo.

La Comisión habitualmente recibe personas y grupos que hacen sus planteos puntuales y no necesariamente continúan la vinculación más allá de eso. De manera simultánea, trabaja con organizaciones de reconocida trayectoria en el barrio (centros educativos, museos,

sindicatos, comercios de cercanía, colectivos artísticos, etc.).

En términos generales, la representatividad y la inclusión de la participación de la sociedad civil están previstas en dos tipos de mecanismos. Por un lado, a solicitud expresa de personas u organizaciones interesadas en hacer propuestas. Por otro lado, se realizan plenarios abiertos para dar lugar al involucramiento

en las acciones y decisiones sobre ese bien común y con la expectativa de que se genere mayor apropiación por las y los habitantes. Particularmente, la realización de la Fiesta de la Niñez es una actividad que congrega a más personas y organizaciones.

Como se dijo, el relacionamiento interno, más que aplicar las reglas de las mayorías, voto doble, etcétera, procura debatir los asuntos





hasta establecer consensos. De la lectura de las actas y de las entrevistas se desprende que hay una preocupación por centrarse en

las preferencias del barrio. Esto se hace considerando los distintos tramos etarios, aprovechando los recursos que llegan de diversas

instituciones y escuchando las propuestas en las reuniones plenarias.

En primera instancia, el trabajo de la Comisión Administradora se realiza pensando en la población objetivo. Esto no ha impedido que, cuando se han dado las oportunidades, el espacio involucre a otros actores y amplíe el espectro de las actividades propuestas.

La incorporación de la representación vecinal en la Comisión Administradora de la Plaza n.º 1 podría encuadrarse dentro de la cogestión: convocar a actores institucionales y sociales que se involucren en el proceso y colaboren aportando las respectivas visiones como insumo para la toma de decisiones. Su accionar presenta algunos aspectos que pueden ser profundizados en términos de participación ciudadana. No obstante, se destaca que está respaldada en una normativa que la legitima, asegura la participación vecinal, recibe algunos recursos materiales y humanos, tiene objetivos delimitados y mantiene un trabajo sostenido.

En términos estrictos de participación social, por momentos, el espacio opera para informar o consultar a quienes lo integran, sin consecuencias vinculantes. Por otros momentos, adquiere rasgos de espacio de colaboración, con preocupación por identificar y

actuar en sintonía con las preferencias de la comunidad. Simultáneamente, la Comisión Administradora, en tanto cogestora del espacio, afirma que no ha sido tenida en cuenta en decisiones trascendentales, como la enajenación de parte del predio.

Lo antedicho pone en cuestión y tensiona el desarrollo de la participación ciudadana, sustantiva en la profundización de la democracia. Más que afirmar aspectos que fortalezcan al propio espacio e impacten en las capacidades de la organización vecinal que ocupa un lugar en la cogestión, se provocó un hito de inflexión. En ocasión de procesos de consulta asociados a la revisión del Plan Especial de Ciudad Vieja, el colectivo vecinal compartió su interrogante sobre cómo se piensa la construcción de la ciudad y sopesó si era siguiendo intereses de los desarrolladores privados o considerando espacios comunitarios con participación de la gente. También se preguntó sobre cuál es el beneficio general de la ciudad cuando se prioriza ceder espacios públicos a privados. Vecinos y vecinas veían que, habiendo otros predios vacíos, no era razonable que se quitara espacio a una plaza con una larga historia, recuperada por la acción vecinal y con gran importancia en el barrio.

También generó enojo el recordar que la entonces intendenta había estado en el salón

con el colectivo vecinal y destacado la importancia de oír los planteos del barrio. Luego, consideran que, básicamente, lo que se hizo fue no escuchar y decidir con prescindencia de esa voz vecinal. Algún testimonio, inclusive, señaló que eso no era una contradicción sino el rasgo con el que opera la Intendencia. En este sentido, las apreciaciones que se recogen son críticas. Se afirma que se muestran proyectos fabulosos, con gente joven y bella, gente feliz andando en bicicleta, cafés y galerías de arte, pero nunca aparecen la gente común y los comercios de barrio. Como consecuencia, parecería que se está debilitando

la concepción de lo participativo. El colectivo social siente que el ámbito concebido para la cogestión fue erosionado, al no haberse compartido con la Comisión Administradora y las personas en general la decisión que se estaba dirimiendo en ámbitos de mayor jerarquía. Así, el esfuerzo de la organización social por colaborar en la gestión podría ser evaluado como una pérdida de tiempo. El vínculo, inicialmente participativo, viró hacia posiciones crecientemente confrontativas y, en este sentido, coloca en entredicho la dirección y el sentido que asumirán los procesos participativos.

**Propuestas promovidas  
por el Municipio B**





# Biblioteca Popular Juan José Morosoli



# Biblioteca Popular Morosoli

El conjunto de personas entrevistadas y la documentación analizada destacan dos momentos relevantes en lo que hace a la historia y el presente de la Biblioteca Popular «Juan José Morosoli». Ambos momentos suponen la combinación de voluntades políticas y recursos, pero también se valoran la participación y la organización vecinal. Una persona entrevistada habla de interacción dialéctica entre vecinos y vecinas y la Intendencia de Montevideo. Considera que los programas pueden estar bien formulados, pero precisan impulsos de «ambos lados».

El primer momento es el del surgimiento de la Biblioteca Morosoli. El cambio en la administración del gobierno de la Intendencia de Montevideo, en 1990, es entendido como un hito, en el que, específicamente, se destacan el proyecto de descentralización y la promoción de la participación ciudadana. Una persona entrevistada indica que sin esta perspectiva no hubiera sido posible la participación vecinal en centros de salud, educación, jóvenes o tercera edad. De esta manera,

se observa una diferencia con las anteriores administraciones, entendidas como «metidas para adentro».

La Biblioteca fue creada en 1992 por un grupo de vecinas y vecinos del barrio Cordón, junto a la Comisión de Cultura del Concejo Vecinal n.º 2. La Intendencia presentó a los barrios la oportunidad de un apoyo para que las organizaciones sociales formularan proyectos y de ahí surgieron —en el mismo momento— la Biblioteca Popular Morosoli, el centro de atención a la infancia y la familia (CAIF) Despertares y la Policlínica para la Mujer. La Biblioteca funcionaba dentro de un espacio cedido en el CCZ 2, en la calle Haedo esquina Defensa. Desde el año 2009 funcionó en un salón del edificio del Municipio B. El desarrollo de dispositivos conjuntos de atención (con participación vecinal) a la infancia, la salud y la cultura también es entendido por las personas entrevistadas como un elemento central en la historia de la Biblioteca y en la mirada que se tiene sobre ella.

Asimismo, en las entrevistas se destaca la impronta dada por Gonzalo Carámbula, quien fuera director general del Departamento de Cultura, entendiéndolo que tuvo un particular interés en la promoción de bibliotecas populares, con los vecinos y vecinas como gestores culturales. Junto a la Morosoli, se desarrollan otras en Montevideo, con el objetivo de descentralizar y llegar a los barrios. De Carámbula también destacan la presencia y la proximidad con quienes gestionaban las bibliotecas populares. A modo de ejemplo, se indica que, sin duda, ese día habría estado en la entrevista grupal que estábamos manteniendo. Esa forma de gestión es concebida como un impulso para la acción vecinal. Como fue mencionado, se entiende que, además de la impronta y la orientación política, son necesarios recursos. En este caso, fueron el local, los insumos y los funcionarios que realizaban el mantenimiento.

Las personas entrevistadas consideran que la Biblioteca Morosoli también fue posible por el aporte de vecinos y vecinas. Este supuesto, por un lado, el interés en participar de la vida pública y la convicción política (se aclara que no partidaria) sobre la importancia del conocimiento, de la lectura y del libro en la cultura uruguaya y del encuentro entre personas. A esto, se agregan recursos directos

o gestionados por vecinas y vecinos. La historia de la Biblioteca es entendida como «riquísima», muy «arraigada» y «asentada» en el barrio. Funcionaba a partir de un aporte económico voluntario, con participación de los comercios de la zona en eventos. Se hacían cartas pidiendo dinero, compra de libros, mobiliario o apoyo para alguna actividad específica. En términos de recursos humanos, la base eran tres maestras jubiladas, aunque era un grupo definido como multitudinario. Los relatos evocan en varias oportunidades a estas mujeres, definidas como vocacionales, extraordinarias y con amor por la educación a través de los libros. Apoyaban en los deberes, en el estudio a los y las jóvenes del barrio, y lo hacían con mucha afectividad. Se señala que, más allá de su relevancia en ese momento, imprimieron el compromiso en quienes luego han seguido vinculados a la Biblioteca, destacando a quienes lo hicieron cuando el local estaba muy deteriorado y en malas condiciones.

El segundo momento se produce en el marco de la actual gestión del Municipio B. Una persona entrevistada destaca un escenario actual diferente al del origen de la Biblioteca en lo que refiere a la participación vecinal. Se la concibe como debilitada y a esto como resultado del protagonismo que ha tomado el miedo en la vida social. Pero también se



relatan aspectos que persisten. Por un lado, la convicción política sobre su relevancia. Una persona sintetiza esta mirada en la expresión: «Agarrá los libros, que no muerden». Otra observa que podría pensarse a la Biblioteca como en contracorriente respecto a los

tiempos que corren. Este segundo momento también se explica desde la voluntad política del Municipio B, que se expresa en recursos concretos. Una persona indica que la actual administración municipal puso énfasis en dos proyectos considerados muy relevantes: la



Biblioteca Morosoli y la casa natal de Artigas. Dentro de esa voluntad política, se incluye a la alcaldesa, pero también al Concejo Municipal, y se destaca que fue unánime la decisión de destinar recursos a la Biblioteca.

También, en este momento, es resaltada la importancia de la acción vecinal. Vecinos y vecinas que hicieron fuerza mostrando la importancia de la Biblioteca, colocando su relevancia en el ámbito público. La Biblioteca

tiene un fuerte arraigo en el barrio; mucha gente que la necesitaba como punto de encuentro y como usina cultural impulsó su presencia. Se entiende que esto contribuyó a que hubiera oídos en el Municipio para este proyecto. Concretamente, una nueva Biblioteca física era una antigua reivindicación de vecinos y vecinas, demandada también durante el proceso de elaboración del Plan de Desarrollo Municipal para el período 2020-2025. Este plan incluyó la mejora edilicia de la Biblioteca como uno de sus componentes, expresando el compromiso de la presente administración con la demanda vecinal.

En setiembre de 2022, reabrió la nueva Biblioteca física, con un nuevo funcionamiento en cuanto a la gestión, donde se destacan las diferencias con el período anterior. Una persona entrevistada describe las condiciones previas como «complicadas», con mucha humedad y, en consecuencia, con deterioro del acervo existente. Se relatan algunas mejoras realizadas a través de recursos del presupuesto participativo, que se perdieron a partir de la caída del techo.

Otra persona entrevistada destaca el involucramiento vecinal en el proceso de construcción del nuevo local. Les fue presentada la maqueta y a partir de entonces participaron en la elección del logo, su color y la cartelera.

Ese proceso es relatado como un momento «muy emocionante».

La apertura de la Biblioteca Morosoli en el nuevo local y su funcionamiento actual son los principales puntos destacados en las entrevistas. Una persona entrevistada indica que el tener, «ahora sí», una biblioteca es el mayor impacto. En otro caso se describe como un «logro impresionante» el haberla recuperado. Es esto lo que da sentido a todo lo demás. Esto tiene que ver con su historia y con la persistente participación de vecinos y vecinas, pero también con la calidad de la atención que pasó a brindarse y con poder hacerlo pensando en la gente de la zona. Se destaca la mejora en la infraestructura y el funcionamiento, haciendo de la Biblioteca un lugar agradable donde estar y de más fácil acceso. Las personas consultadas hacen referencia al valor de contar con excelentes instalaciones y condiciones, acceso a internet, aire acondicionado y baño. Una persona entrevistada considera que es una declaración política tener una biblioteca popular funcionando y en un espacio agradable, donde las personas son bien recibidas y atendidas, con un acervo cuidado y actualizado permanentemente.

Esta apertura en un nuevo local configura un hecho relevante, al igual que la presencia del Municipio B en su funcionamiento cotidiano,



aunque esto no fue inmediato. Se indica que no hubo personal asignado al inaugurarse el local. Esta situación se extendió durante dos meses y en ese período fue la Comisión (vecinos y vecinas que hace más de treinta años que están vinculados a la iniciativa)

que sostuvo la Biblioteca abierta, en un horario corto, pero todos los días, hasta que se incorporó un funcionario. Ahora el Municipio B aporta tres recursos humanos y recursos financieros, por tanto —tal como destaca una persona entrevistada— el dinero

para que funcione es municipal. Entienden las entrevistadas que esto permite un funcionamiento —en cantidad y calidad— muy diferente en relación con el período anterior, cuando estaba exclusivamente a cargo de vecinos y vecinas. Se destaca la ampliación y la

previsibilidad del horario de funcionamiento. La Biblioteca funciona de lunes a viernes, de 14:00 a 18:00 horas; antes lo hacía en un horario limitado, en tanto dependía de la acotada disponibilidad de tiempo que supone el trabajo honorario. En ese momento, se comunicaba



a través de un grupo de WhatsApp cuándo iba a abrir al público.

Uno de los recursos humanos incorporados es un bibliotecólogo, quien se vincula al funcionamiento habitual de la Biblioteca e instala el interés por la cantidad y la calidad de su acervo. Se hace referencia a actas, notas, recibos, registro de actividades de paseos, teatro, entre otros, que fueron recuperados y se están digitalizando. Otra persona trabaja en mantenimiento, limpieza y también en asistencia de producción y acervo, y la otra es gestora cultural. Una entrevistada indica que su función es la dinamización cultural del espacio, recibir y gestionar las actividades que se realizan, más allá del funcionamiento habitual del servicio. En otro caso, se indica que es quien maneja la agenda de la Biblioteca y convoca a la Comisión de Cogestión. Una persona entrevistada destaca no solo estos recursos humanos, sino también el trabajo mancomunado con vecinos y vecinas, indicando que no es algo que ocurra siempre. Se entiende que se comparte el sentido político de la Biblioteca y, por ello, no se perciben como «administradores de los libros». Finalmente, también el Municipio B financia el cuidado del local donde funciona la Biblioteca.

Asimismo, se relatan apoyos más puntuales de parte del Municipio. A modo de ejemplo,

se mencionan la compra de libros y una experiencia desarrollada en 2023 que supuso destinar parte del presupuesto municipal de cultura para que la Biblioteca pudiera realizar un llamado abierto a actividades.

Fuera del apoyo municipal, no cuentan con otros recursos estables. Sí reciben donaciones de vecinos y vecinas e institutos, y aportes al realizar presentaciones editoriales. Se define el crecimiento del acervo como «exponencial».

Los aspectos mencionados tendrán impactos también en la forma de gestionar la Biblioteca, que está a cargo de la Comisión de Cogestión integrada por el Municipio B y vecinos y vecinas, algunos de los cuales participaban en la antigua Comisión Amigos de la Biblioteca Morosoli. Las entrevistadas hablan de un «núcleo duro» de ocho personas que integran la Comisión de Cogestión, con seis que participan de manera asidua. Tres pertenecen al ámbito municipal (dos al Municipio B y una es representante de la alcaldesa) y se busca que participe el bibliotecólogo. En el caso de vecinos y vecinas, se indica que la mayoría tienen más de 70 años. Su tarea se desplaza de las tareas de gestión a las orientaciones que procuran darse a la Biblioteca. Se indica que es la Comisión de Cogestión el espacio que ha permitido desarrollar los debates y,



por lo tanto, donde efectivamente se define el día a día de la Biblioteca. Esto supone la asunción de los lineamientos generales, el tipo de actividades a realizar, la definición de objetivos, el público al que se dirige y las temáticas a abordar, los distintos aspectos que hacen al

acervo y la apertura hacia la comunidad, entre otros asuntos.

De acuerdo a lo señalado en las entrevistas, la Comisión de Cogestión se reúne, al menos, una vez al mes. Como consecuencia del

aumento de actividades en la Biblioteca, los encuentros comenzaron a realizarse cada 15 días. Otra persona entrevistada indica que las reuniones se hacen semanalmente. No tienen ni día ni horario fijos, pero procuran realizarlas en la tarde temprano, de manera de facilitar

la participación de las personas mayores. La convocatoria se realiza por correo electrónico y por un grupo de WhatsApp, y se va adaptando a las necesidades que surgen del funcionamiento de la Biblioteca. En el caso de una persona entrevistada, ese funcionamiento



aparece en oposición a uno burocrático, del que busca alejarse.

Con relación a los objetivos y la agenda de esas instancias, en un caso se indica que no se especifican. Otra persona entrevistada señala que suele existir un listado. Se realizan actas de las reuniones, que tienen exclusivamente circulación interna y están a cargo de la gestora cultural. Más allá de esto, se indica que las actas son enviadas a un correo grupal donde pueden entrar desde la alcaldesa hasta los vecinos y quedan abiertas a que se hagan observaciones.

Se menciona en las entrevistas que las actividades que desarrolla la Biblioteca surgen de propuestas realizadas por la propia Comisión y también desde fuera. Esto último se da a partir de una convocatoria realizada desde la Biblioteca, pero también llegan solicitudes, propuestas de presentaciones de libros, talleres, actividades, que son recibidas por la gestora cultural, quien las analiza y chequea si el contenido está de acuerdo con los lineamientos de las bibliotecas. En ese caso, se consulta con la Comisión y si existe consenso, se gestiona. Lo mismo ocurre con las propuestas de donación, que son evaluadas y valoradas por el equipo profesional a cargo de la gestión de la colección de la Biblioteca, para cumplir con la concordancia de principios y criterios.

En el accionar de la Biblioteca, se destaca que recibe libros, pero también dona. Por ejemplo, se han enviado libros al espacio cultural de la Radio Vilardevoz y al Centro de Formación Penitenciario, ambos ubicados en el Municipio B. Asimismo, se menciona un trabajo desde la Biblioteca, articulado con otros espacios. En este sentido, se hace referencia al vínculo con la Red Nacional de Clubes de Lectura y un convenio con una escuela de narración oral.

El sentido político de la Biblioteca se visualiza también en asumir temas que no son específicamente literarios, pero que son entendidos como importantes para la sociedad y que suponen ir más allá de lo que «el barrio está acostumbrado». Como ejemplos se nombran charlas sobre el agua, la tecnología, los cincuenta años de la dictadura y la conmemoración del 20 de mayo.

La Comisión de Cogestión es mencionada como un espacio participativo. Se indica que todas las personas que la integran tienen capacidad para incidir y decidir sobre lo que se discute. Las definiciones no se toman por mayoría, sino por consenso. Se indica que, al ser la Biblioteca una propuesta promovida por la sociedad civil organizada, tiene desde sus orígenes una dinámica de debate incorporada que se mantiene en la Comisión de Cogestión.

Se entiende que los procesos participativos son más lentos, llevan más tiempo, pero que esta manera de gestión es la que supone una biblioteca popular, no municipal. Pese a esto, también se indica que los lineamientos de la Biblioteca siempre están acordes con los objetivos del Municipio.

No existe un documento que defina cómo son la cogestión, la Biblioteca y su funcionamiento. Con relación a esto, surgen tres aspectos. En primer lugar, se hace referencia a una intención de generarlo, pero se mencionan dificultades para alcanzar acuerdos, en tanto existen distintos puntos de vista. Agrega una entrevistada que la forma de tomar las decisiones ha sido uno de los puntos conflictivos que, hasta el momento de la entrevista, han impedido generar un reglamento de funcionamiento. Asimismo, hace referencia al involucramiento del gobierno de primer, segundo o tercer nivel, con una mirada diferente. En segundo lugar —y más allá de lo anterior—, se indica que las personas integrantes de la Comisión tienen que hacer juntas ese documento, en tanto se trata de una biblioteca popular. Otra persona indica que el documento está en construcción, pero que —más allá de esto— sí existe en la práctica. En tercer lugar, la importancia de este aspecto queda relativizada en función de lo que fuera indicado como

el principal asunto, que es que la biblioteca «siga, funcione, que esté la puerta abierta».

La participación aparece como un aspecto clave en el relato sobre la Biblioteca. Como surge de lo ya presentado, su existencia y su funcionamiento están asociados a la participación y se indica que está abierta a quienes quieran sumarse. Más específicamente, las referencias a la participación se vinculan a la Comisión de Cogestión, pero también al vínculo de la Biblioteca con su entorno. Una noticia sobre actividades allí realizadas señala que, en el cierre de una de ellas, la Comisión destacó «su vocación por hacer de la Morosoli un lugar cálido, cercano, a escala humana», en el cual «siempre se puedan encontrar propuestas de interés y de calidad en torno a la literatura», con «vocación popular, inclusiva e integradora».

Esta preocupación también aparece desde otro ángulo. Más allá de las mejoras en infraestructura y funcionamiento, ya señaladas, se realizan acciones proactivas procurando acercar el entorno y que este se apropie de la biblioteca. A modo de ejemplo, se menciona la convocatoria realizada en 2023 —con recursos municipales— para integrar propuestas artístico-culturales a realizarse ese año. Se plantea que esta iniciativa buscó brindar a la comunidad una serie de actividades que



enriquezcan la participación, la vinculación con la Biblioteca y el intercambio social y cultural. En la valoración de las personas entrevistadas, la Biblioteca tiene sentido si es cada vez más apropiada por el entorno. Las

condiciones edilicias y de funcionamiento pierden su sentido si la Biblioteca no es habitada por personas de todas las edades y para actividades diversas que no sean solamente buscar un libro.



En el relato de las personas entrevistadas, lo que la Biblioteca «es», su sentido político, aparece estrechamente vinculado a su ubicación en una plaza y no en cualquier plaza, sino en una denominada Líber Seregni. Una persona entrevistada recuerda que, en un

momento, convocaban a la oportunidad de «tener una plaza como sala de lectura». En otro caso, se señala que cuando hay actividades en la plaza se intenta que la Biblioteca participe —aunque no esté abierta—, de manera de invitar a vecinos y vecinas a conocer



la propuesta. En este momento, están próximos a implementar préstamos de libros durante el tiempo que las personas están en la plaza. Biblioteca y plaza aparecen en un relato como compañías. Se señala que en primavera y verano la plaza se llena de gente y

actividades y que es solamente en invierno y con frío que la Biblioteca «queda sola». Otra persona responde que tampoco hay soledad en ese momento, dado que la Biblioteca hace un aporte a la plaza, dando un espacio cuando hay mayor hostilidad climática.

Una entrevistada hace referencia —en más de una oportunidad— a un trabajo orientado a «armar una trama» en torno a la Biblioteca, en el territorio cercano, una trama que sostenga e incorpore nuevos y nuevas vecinas y vecinos, junto a quienes ya participan. Algunos están acompañando hace treinta años, hay otros que están queriendo incorporarse. Otra persona concibe a la Biblioteca como una excusa para estar juntos. Entiende que somos seres de encuentro y quiere que «la gente que está sufriendo o los jóvenes que se están matando tengan un minuto de respiro», poder juntarlos y darles una voz de aliento y empujar para que haya soluciones.

Finalmente, con relación a la información pública, surgen dos aspectos importantes. Por un lado, las rendiciones de cuentas, abiertas al conjunto de la ciudadanía. En este sentido, se destaca la centralidad de la transparencia en el uso de los recursos y el ampliar la información dada a los vecinos. Por otro lado, la Biblioteca tiene un apartado dentro de la página web del Municipio B, visualizado por una entrevistada como «su memoria».

En suma y cómo surge de lo analizado, la valoración de la Comisión de Cogestión sobre el proceso vivido por y desde la Biblioteca es muy favorable y esto es asociado de manera relevante y persistente a la participación de vecinos y vecinas. En este sentido, se destacan las mejoras en la infraestructura y los servicios, el desarrollo de muchas actividades y las donaciones de libros.

Todo esto ha llevado a una reapropiación de la Biblioteca por parte de vecinos y vecinas. Se resalta el verlos entrar y salir continuamente, ver gente de más edad que no salía a la calle y ahora se acerca y va y viene de la Biblioteca. Se entiende que se va recuperando el lazo con el entorno y se busca que vecinos y vecinas se apropien nuevamente de este proyecto, de esta institución, que siempre fue del barrio, siempre fue de la zona y siempre fue de los vecinos y vecinas. De acuerdo a una persona entrevistada, lo ocurrido con la Biblioteca muestra que no es un proyecto solo factible de ser pensado contracorriente y que, al contrario, se evidencia que este tipo de espacios no ha perdido vigencia.

Link: Sitios de la Memoria



Recorridos por la memoria  
Municipio B  
Concejo Vecinal N° 2





29/6/1974

## Nibia Sabalsagaray Curutchet

"Ella salió con una calma seguramente taciturna, quizás con una mueca de sonrisa de despedida y con su tapado marrón con coderas, que nunca más apareció".

Escuchá el relato completo  
escaneando este código >

🔊 Disponible en LSU



**alba**  
audioguía de las memorias  
[www.alba.gub.uy](http://www.alba.gub.uy)



# Proyecto Alba

El Proyecto Alba se inserta en el compromiso Memoria y Derechos Humanos, del componente Patrimonio Vivo - Cultura del Plan de Desarrollo Municipal 2020-2025. Ese componente manifiesta, entre otros aspectos, el posicionamiento del Municipio B con respecto a acciones de fomento y rescate de espacios de memoria, resistencia y acción comunitaria. En esta línea, el compromiso es, precisamente, promover la memoria del pasado reciente mediante iniciativas centradas en los sitios de memoria ubicados en la circunscripción territorial del Municipio. En la propuesta de base, se deja claro que el propósito es recuperar memoria y no establecer verdad.

La argumentación destaca que, en términos comparados, Uruguay presenta un notorio rezago en la temática. Toma específicamente los antecedentes registrados en el Municipio B, algunos por iniciativa municipal y otros proyectos colectivos que no siempre contaron con apoyo estatal (asociaciones, redes, comisiones, proyectos universitarios y de educación terciaria).

Para definir el marco temporal, las dimensiones y la construcción de dispositivos, el proyecto adhirió a lo que expresan los estudios más destacados sobre esos temas.

En la carta aval extendida por la Comisión Nacional Honoraria de Sitios de Memoria se puede leer el valor que esa institución otorga al proyecto en términos de construcción de la memoria colectiva. Es una manifestación de adhesión a las definiciones ideológicas que guían las intervenciones del Municipio en este aspecto.

Entre las opciones que realiza el Proyecto Alba, se desprende de los documentos revisados que fue concebido con el propósito de sumar a la memoria colectiva en clave de derechos humanos. Hace visibles el terrorismo de Estado y la resistencia (social, política, cultural y religiosa) que ocurrieron en los ocho barrios del Municipio B. Asimismo, destaca la necesidad de recuperar la importancia de esos espacios y de transmitir la narrativa sobre los hechos, desde la voz quienes los

protagonizaron. En algún sentido, modifica el caudal de información, los canales de expresión y las interacciones, con relatos hasta ahora poco difundidos. Lo hace priorizando el diálogo con actores implicados en los sucesos, con la organización de eventos y con la apertura de espacios de deliberación con otros actores.

Define cuatro ejes en torno a los cuales organiza las actividades de recolección de información, la construcción participativa de contenidos y la trasmisión mediante diversos formatos. Los referidos ejes son: memoria militante, memoria recluida, memoria colectiva y memoria institucional. Implica interacciones muy diversas con víctimas del terrorismo de Estado y con organizaciones sociales, académicas, sindicales, culturales, deportivas, religiosas, políticas, periodísticas, etcétera.

Sobre la secuencia en que las acciones fueron concebidas, caben algunas observaciones. La decisión política fue plasmada en el Plan de Desarrollo Municipal. La elaboración del proyecto fue una acción técnica individual e internamente procesada en el gobierno local. El documento de base no es de acceso público, aunque sí fue proporcionado a la investigadora de referencia y, de algún modo, está plasmado en la página web *Alba: Audioguía de las memorias* (<https://alba.gub.uy/>).

En el Acta n.º 470, de la sesión del Concejo Municipal del Municipio B del día 7 de diciembre de 2022, se alude al Proyecto Alba, en el apartado de asuntos previos. El acta es de acceso público y registra dos tópicos. Por un lado, una invitación a la actividad de colocación de la primera placa del proyecto *Alba: Audioguía de las memorias*. Por otro lado, como segundo tema en esos asuntos previos, se expresó la necesidad de crear una comisión mixta en materia de derechos humanos. Este aspecto se materializó tres meses después y tradujo la jerarquía y la trascendencia que se le asignaba al tema. Se logró la incorporación de otro tipo de actores institucionales, que, según se expresó en reunión de trabajo, a veces actúan con comisiones paralelas y, en algunos casos, con poco conocimiento de lo que pasa en la vida cotidiana de los barrios.

Por Resolución n.º 32/23/0112 y su modificativa, n.º 110/23/0112, de marzo de 2023, se formalizó una Comisión Mixta de Derechos Humanos en el ámbito del Municipio B, integrada por instituciones de los diferentes niveles y ámbitos del gobierno de la ciudad (Concejo Municipal del Municipio B, Intendencia de Montevideo, Junta Departamental de Montevideo y concejos vecinales). A esa Comisión se le atribuyeron potestades de seguimiento del Proyecto Alba y



de interlocución con órganos públicos, organizaciones sociales y actores privados. Además, tuvo la responsabilidad de producir informes anuales para presentar ante el Concejo

Municipal, lo que aseguró la memoria escrita del proceso. Según lo consignó su coordinador, ese material no se encuentra accesible al público. Es considerado documentación de



uso interno, pero se utiliza como insumo para confeccionar notas de prensa a publicar en la página web del Municipio.

Las decisiones generales son tomadas entre la Comisión Mixta y el coordinador. Este último,

según él mismo reconoce, tiene una voz un poco más preponderante, por estar en la dinámica ejecutiva del proyecto. No obstante, considerando las incumbencias e integración de la Comisión Mixta, puede decirse que se procuró un espacio de construcción de consensos.

En diversas comunicaciones del Municipio B se expresa que, para la ejecución, se siguieron las orientaciones de metodologías participativas desarrolladas en otras partes del mundo para abordar la memoria y los derechos humanos mediante construcción de mapas, realización de recorridos e instalación de señalética. Una de las personas entrevistadas fue enfática al manifestar que el Proyecto Alba se encuentra al nivel de otras propuestas de la región y de países europeos, relacionadas con el tema de la memoria. El proyecto, además, se articula con iniciativas complementarias, como las desarrolladas por la Comisión Nacional Honoraria de Sitios de Memoria, la Red de Sitios de Memoria, la legislación vigente, organizaciones colectivas de diversa naturaleza y centros educativos.

En internet se encuentran páginas que reseñan que los productos se lograron mediante diversas actividades participativas, que reconocieron las diferentes voces involucradas. El coordinador del proyecto estima la participación de, al menos, veinte organizaciones que aportaron a los contenidos. El listado de esas organizaciones puede leerse en la página web *Alba: Audioguía de las memorias*.

En el ámbito operativo, los espacios de articulación entre personas y organizaciones aparecen más amplios que en las etapas de

formulación y diseño. El Proyecto Alba se autodefine como colaborativo y proporciona herramientas para acercar esa colaboración por parte del público. Sin embargo, el coordinador confirma que por esa vía no ha habido contribuciones. Los contenidos se produjeron por el trabajo del propio coordinador con acciones de investigación, revisión documental y entrevistas, entre otras. El eje sobre memoria militante fue elaborado por el colectivo Jóvenes por la Memoria; en el eje sobre memoria recluida colaboraron, entre otros, los colectivos organizados en torno a sitios de memoria, particularmente el sitio Ex Cárcel de Cabildo, ubicado en el Municipio B. Sobre memoria colectiva y memoria institucional se compilaron diversas acciones de resistencia colectiva, reconstruidas por sus propios protagonistas. Queda claro que en la generación de los contenidos se reconocieron las organizaciones y las estructuras preexistentes en relación con la temática. Esto es, no se crearon procesos paralelos, como sí ocurrió con otros temas, en el mismo período, en el contexto de otras iniciativas gubernamentales.

La materialidad del Proyecto Alba presenta un soporte abierto e interactivo, tanto en la página web como en las placas colocadas en los sitios, que tienen un código QR que conduce a información en distintos formatos.

Cada uno de los ejes (memoria militante, memoria recluida, memoria colectiva y memoria institucional) presenta una estructura similar en la página web. No todos los contenidos figuran completos, porque el Proyecto está en ejecución. En el caso de memoria militante, los contenidos están presentados de forma que reconocen la autoría de cada relato que aparece en formato escrito, audio y lenguaje de señas. Asimismo, informa sobre la autoría de la investigación que permitió la construcción del contenido. En caso de que se quiera aportar a un relato, se dispone un enlace para proporcionar información para ser contactado por el equipo del proyecto. Como se dijo, hasta el momento no ha llegado ninguna solicitud de contacto por esta vía.

En el proceso metodológico se incluye una planificación general de las actividades a desarrollar en el año en cuanto a colocación de placas y planificación de recorridos. Esta planificación está centrada en las figuras de la coordinación y la Comisión Mixta de Derechos Humanos. Al parecer, en estas decisiones no participan las organizaciones o personas vinculadas al proyecto.

El desempeño de la Comisión Mixta varía según quiénes la integren. Debería tener cierta regularidad en las reuniones, pero, según testimonios del coordinador, se convoca cuando

hay algún asunto específico a tratar. Cabe decir que, en las entrevistas realizadas en el marco de esta investigación, se preguntó a las personas entrevistadas si conocían la existencia o el funcionamiento de esta Comisión y la respuesta fue cautelosa. Tienen alguna referencia de su existencia, pero poca noción de sus cometidos. Si bien la creación de la Comisión Mixta es un hecho institucional significativo, aún no logra proyectar su trascendencia.

Con respecto a la modalidad que se promueve para que los y las participantes se expresen, la formulación de base establece algunas orientaciones. La audioguía incluyó contenidos iniciales, con la intención de que la sociedad se apropie de la herramienta y se genere un trabajo comunitario para alimentarla. Para esto se previeron actividades complementarias como encuentros, mesas de diálogo y discusión, tanto con la ciudadanía en general como en el sistema educativo. Fue, precisamente, en uno de estos conversatorios donde un grupo de mujeres ex presas políticas pudo expresar cómo sus historias suelen quedar opacadas frente a otras.

Los primeros contenidos fueron elaborados con aportes de personas y organizaciones directamente vinculadas a la temática. Los textos fueron producidos por protagonistas que,





a su vez, dieron voz a los relatos. En las entrevistas se consultó sobre cómo se decidió quién aportaría el relato y qué pauta seguiría esa narración. En todos los casos, se expresó que lo que hubo fue una invitación a colaborar

y una explicación sobre los objetivos. Luego, cada persona o colectivo tuvo total autonomía para elegir vocero o vocera y para construir el texto a compartir. Con el lanzamiento de la audioguía, en 2022, se hizo una convocatoria

abierta para que el público hiciera sus aportes al contenido sonoro y testimonial.

Además, en los cabildos se genera una mesa de derechos humanos, ocasión en la cual se actualiza el avance del Proyecto Alba. Esto permite que más gente se entere, consulte y aporte.

Gran parte de la puesta en marcha del proyecto implicó interacciones con actores con reconocida trayectoria y capacidad organizativa. En la siguiente fase, como se mencionó, se realizaron encuentros y se facilitaron formas de contacto individual. Entre los propósitos originales no estuvo explícitamente la promoción de nuevas organizaciones, aunque, por ejemplo, en los casos del colectivo que gestiona el sitio de memoria Ex Cárcel de Cabildo y de Jóvenes por la Memoria generó un importante impacto.

Por lo antes expuesto, no es esperable la institucionalización de la participación en términos de apoyos para lograr progresivos niveles de organización, gestión y autonomía desde el Proyecto Alba. Sin embargo, el proyecto sí logró dar voz a personas, así como dio visibilidad a narrativas, muchas de las cuales se encontraban minimizadas u ocultas. Esto refiere a la construcción de los contenidos, pero no necesariamente a la cogestión del Proyecto.

Con respecto a la amplitud y la escala del impacto, en comunicaciones del Municipio B puede leerse una interacción estrecha con organizaciones con notoria legitimidad y trayectoria en la temática. A pesar de esa reconocida relevancia, en algunos casos se percibe que el Proyecto Alba contribuyó a fortalecer la labor y la proyección social de estas organizaciones. Así lo percibe una entrevistada, integrante del colectivo que gestiona el sitio de memoria Ex Cárcel de Cabildo, quien expresó que el trabajo del colectivo venía desde la gestión del gobierno municipal anterior, que apoyó mucho ese sitio. Así se construyó un fuerte vínculo con el Municipio, que llevó posteriormente a participar de Alba. Tan es así que, la primera placa fue colocada en el sitio Ex Cárcel de Cabildo. Además, esta inserción en el Proyecto Alba, según su parecer, les ha permitido darse a conocer y les ha abierto un espectro mayor de posibilidades. El sitio es incluido en las recorridas y es tenido en cuenta para ser visitado por personas o grupos específicos, especialmente llevados a ese sitio de memoria, más allá de las recorridas programadas. En este sentido, entienden que el compromiso del Municipio B con el tema memoria ha sido excepcional.

Se desprende de lo expuesto que hubo una centralidad en el equipo de coordinación del

Proyecto, pero con horizonte de inclusión de otros actores relevantes. Este fue un aspecto explicitado desde la concepción de la idea original y se materializó a medida que las diversas fases de trabajo fueron posibilitando la apertura a nuevas interacciones. Estas interacciones fueron, en principio, estrategias para recoger o coconstruir los contenidos de la audioguía desde las voces de sus protagonistas directos. Posteriormente, se dio lugar a vínculos más sostenidos. Cuando el Proyecto Alba organiza una actividad, quienes se vincularon aportando sus experiencias, relatos y memorias son convocados a ser parte. Uno de los entrevistados manifestó que sumarse a esas actividades le permitió ver que el Proyecto aporta a «generar anticuerpos», es decir, contribuye al desarrollo de una actitud social para que estos acontecimientos no se repitan. Observó con asombro la participación de diversidad de personas, particularmente jóvenes, muy interesados en saber, conocer y entender la historia reciente. Siente que su activismo, que por momentos podría vivirse como reiterativo, cobra un nuevo sentido y lo alienta a seguir.

Por otra parte, cabe decir que fueron priorizados otros actores que, sin tener vinculación específica en la temática, tenían peculiaridades que se reconocieron. Por ejemplo, Radio

Pedal fue el lugar elegido para las grabaciones y se trata de un medio de comunicación ubicado en el territorio del Municipio.

Como se mencionó, la responsabilidad técnico-profesional en este proyecto recae en la figura del coordinador. Además, tuvieron alguna actuación un diseñador gráfico y visual (convenios puntuales), así como intérpretes en lengua de señas que hacen la transcripción de los audios a videos interpretados (son llamados cuando es necesario).

En la entrevista con una de las intérpretes contratadas surgió que fue por iniciativa del coordinador que el mapa interactivo incorporó la lengua de señas. Según expresó, el coordinador conoció el recurso en un evento de Carnaval Inclusivo. Valoró que era interesante sumarlo al Proyecto Alba y se concretó. En el texto original del Proyecto no figuraban la importancia de la comunicación para las personas sordas ni la necesidad de sortear la exclusión a la que suelen ser confinadas. No obstante, más allá de que derivó de una situación fortuita, lo importante es que esa incorporación amplió la accesibilidad.

El Proyecto Alba movilizó al propio equipo de intérpretes. Expresaron que evaluaron su participación en este proceso y lograron identificar todos los desafíos que implicó. Por un



lado, una serie de reuniones con la coordinación para explicar la forma de trabajo en un proceso de interpretación con lengua de señas: identificar qué y cómo se quería comunicar, investigar cómo resolver las palabras que

no tenían seña definida, así como dimensionar la magnitud del trabajo hecho, el esfuerzo para transmitir las sensaciones y emociones asociadas a algunos acontecimientos. Lo interesante fue que ese proceso de investigación



para mejor realizar su trabajo llevó a las intérpretes a conversaciones con ex presos políticos y gente cercana a personas desaparecidas, para poder entender y realizar mejor su labor.

En definitiva, el Proyecto hizo aportes en aspectos que no tenía previstos en sus objetivos pero que dejan un importante aprendizaje en el equipo de intérpretes. Además, aseguró la accesibilidad del material para la comunidad sorda.

Otro tanto puede decirse del colectivo Jóvenes por la Memoria, encargado de organizar y producir el eje sobre memoria militante. Comenzaron con este trabajo en 2021, por invitación del coordinador, que los conocía de otros espacios de militancia en la temática. Los llamó específicamente para trabajar en el eje referido y comenzaron con un material de base. Luego realizaron la investigación para complementar la información (entrevistas, revisión documental, observaciones).

La redacción del material definitivo, para ser difundido al público, la preparó el propio grupo de jóvenes. Hubo cierto intercambio con el coordinador, pero primó la autonomía para lograr el producto (libertad en la forma de trabajar, sin formatos pautados ni plazos rigurosos). La dinámica de trabajo la construyeron

entre ellos. Esto deja un interesante aprendizaje en términos de nuevos posibles formatos de participación centrados en tareas concretas y con modalidades flexibles.

El grupo explicó que el buscar formas de estandarizar los textos fue vivido como un ejercicio de ceder, acordar, priorizar y consensuar. La puesta en común fue compleja, pero la recuerdan como un buen aprendizaje. La grabación de las historias también la sintieron como una experiencia enriquecedora. Nadie sabía de locución, pero los apoyaron para lograr desenvolverse con la naturalidad necesaria al momento de grabar.

Expresaron que hubo casos con mínima información, pero lograron generar una imagen a partir del relato grabado. Asimismo, los puso en situaciones conflictivas consigo mismos, por estar construyendo una historia que era una interpretación de datos dispersos. Esto los enfrentaba a la pregunta sobre hasta dónde les correspondía el derecho de construir esas narrativas ficcionadas, de historias de vida que no tenían fuentes certeras. Otras situaciones los llevaron a conectar con acontecimientos muy delicados, sensibles y hasta, posiblemente, peligrosos.

Sienten que pudieron trabajar el eje sobre memoria militante con la impronta que ellos le

quisieron dar y no los constriñó la estructura que pudieran adoptar los otros ejes. Destacan la importancia de que los y las jóvenes pudieran generar sus propias memorias de una época, aunque no la hubiesen vivido. Tuvieron la posibilidad de sumergirse en las historias concretas, en la vida cotidiana de aquellas personas, lo que hicieron ese día en particular, lo que, en definitiva, los sensibilizó y los acercó a esas historias.

Pasaron de tener cierta idea sobre los acontecimientos a vivenciarlos de otra manera. A su vez, el proceso individual fue muy enriquecido en la puesta en común, en la interna del trabajo grupal. El vínculo personal con el material cobraba otro sentido cuando se presentaba al colectivo y se procesaba en conjunto. Luego, reencontrarse con sus propias voces y escritos en las diferentes exposiciones y presentaciones que se hicieron de la audioguía también les resultó muy significativo.

Cuando comenzaron con la audioguía, Jóvenes por la Memoria estaba en un momento de poca actividad. Este trabajo les significó compartir productos y sentires que, en aquel momento, les dieron un importante impulso. Tuvieron una motivación muy fuerte, compromiso y responsabilidad con la temática

y reconocimiento de la oportunidad a la que estaban llamados a participar. Elaboraron el primer bloque de la audioguía, fue presentado en diversos espacios, constituyó un producto que puso voz a historias de personas que podrán ser leídas y escuchadas en el futuro, y todo esto fue realizado por jóvenes, lo que entienden que deja un mensaje importante. Eso es lo que valoran más allá de que, actualmente, vuelven a estar con poca actividad y hasta con algunos egresos.

Estas vivencias aportadas por Jóvenes por la Memoria hablan de la importancia de los objetivos alcanzables y los procesos pertinentes para resultados concretos, como motivadores para la participación. En este caso, refieren a un colectivo maduro y comprometido, para el que la flexibilidad en el trabajo operó como un factor muy positivo.

Las metas realizables, en tiempos acotados y mediante procedimientos que acompañasen las características de las personas y de las temáticas, parecen ser un aspecto clave. En este sentido, es posible pensar en la conveniencia de segmentar los procesos más complejos para obtener productos específicos, por etapas, que operen como indicadores de avance exitoso.

**Propuestas promovidas  
por la acción social de la ciudadanía**





# Alfabeto Braille

Signo generador

a b c d e f g h i j  
k l m n o p q r s t  
u v x y z

ñ w

á é í ó ú

Mayuscula



## Red de Organizaciones de Personas Mayores - Municipio B y Red de Salud del Municipio B

Quiénes integran hoy la Red de Organizaciones de Personas Mayores - Municipio B debaten acerca del momento preciso en el que se originó, pero la mayoría acuerda que fue fundada en diciembre de 2006. No ha dejado de funcionar desde ese momento; incluso no lo hizo cuando se desarrolló la reciente pandemia, aunque debió virar a una modalidad virtual de funcionamiento. Para sostener en ese momento esta nueva forma de trabajo, se debió promover la alfabetización digital de sus integrantes. Reconocen un antecedente fundamental en las organizaciones activistas de personas mayores que ya funcionaban en la década de los noventa y en la actual Secretaría de las Personas Mayores de la Intendencia de Montevideo. Tuvo una denominación anterior, Comisión del Adulto Mayor, que funcionaba como un espacio acompañado por equipos sociales del CCZ 2. Según sus integrantes, la Red es resultado de un largo proceso de vinculación entre la entonces Comisión del Adulto Mayor y las organizaciones de la sociedad civil.

Integrada hoy, mayoritariamente, por prestadores de servicios y, en menor medida, por representantes de la sociedad civil organizada, se presenta como un espacio abierto que no plantea límites para la integración. Si bien no cuenta con «ciudadanía de a pie», su participación no está prohibida. La asistencia es variable: en algunas reuniones recientes se ha llegado a contar con 17 representantes, pero generalmente 6 o 7 mantienen una asistencia regular. Según una entrevistada, la Red es un colectivo activo, sincero y confrontativo: «de armas tomar». No ha dejado de crecer en número de integrantes y se sostiene con una buena participación.

El hecho de que muchas de las organizaciones y los prestadores de servicios tienen su sede en el centro de Montevideo facilitó el encuentro y la creación de la Red, pero, al mismo tiempo, según valora una entrevistada, supone una dificultad a la hora de considerar el territorio. Algunas organizaciones y prestadores tienen injerencia en el territorio que abarca la Red —que corresponde al Municipio B— y

otras participan porque tienen su sede central allí, pero su injerencia no se limita a ese espacio. En este sentido, una de las entrevistadas afirma que no es menor la observación de que «la Red no es del Municipio B sino del territorio del Municipio B».

Este ha sido un tema de debate en la interna del colectivo y la expresión que pretende reflejar que «se está, pero no se es» se identifica en el guion que vincula y al mismo tiempo separa la Red del Municipio en la denominación. Sin embargo, integrantes de la Red reconocen un vínculo de origen con el Municipio, el CCZ 2 y la Casa del Vecino. Incluso identifican el surgimiento de la Red con esta Casa, donde comenzó a funcionar.

En este sentido, el Municipio B se reconoce como un actor clave —«incondicional»— que acompaña el funcionamiento de la Red, ejerciendo lo que se califica como una secretaría técnica y brindando apoyo logístico. De hecho, el apoyo y el acompañamiento a redes y colectivos forman parte de la planificación del Área Social y del Plan de Desarrollo Municipal del quinquenio como parte de los compromisos de gestión del Municipio. Desde allí, se gestionan diversas acciones que acompañan el funcionamiento de la Red: se coordinan lugares físicos para funcionar, se aportan insumos varios para actividades (audio, materiales de

difusión, contratación de disertantes o espectáculos, servicio de *lunch* para eventos, locales) y se contribuye con el registro de las reuniones.

Si bien el colectivo requiere la presencia del Municipio, también ha sucedido que la Red ha funcionado con la ausencia, por licencia, de las referentes del Área Social. Particularmente, esta Red cuenta en la actualidad con dos recursos humanos del Área Social del Municipio (psicóloga y profesora de educación física). En otro momento se disponía también de la presencia del trabajo social, pero hoy esto parece quedar sujeto a la disposición y el interés de los pasantes de esta disciplina.

La Red se reúne de manera presencial los primeros y terceros martes de cada mes. El área social del Municipio realiza la convocatoria mediante un grupo de WhatsApp que se generó durante la pandemia para las reuniones regulares. También se convoca mediante correo electrónico, a través del cual se envía la agenda a tratar y alguna información que se requiera considerar para la reunión.

Como ya se indicó, el registro de la reunión era asumido habitualmente por el Área Social del Municipio, pero desde 2023 comenzó a incentivarse la asunción rotativa de esta tarea entre los y las integrantes de la Red. Esta



variante deviene del propósito que persigue el Municipio de promover un funcionamiento autogestionado del colectivo. Por menor que parezca, no se trata de una tarea que se perciba

fácil de resolver, ya que, según los entrevistados, insume un tiempo del que no siempre disponen quienes representan a las organizaciones y prestadores de servicios.



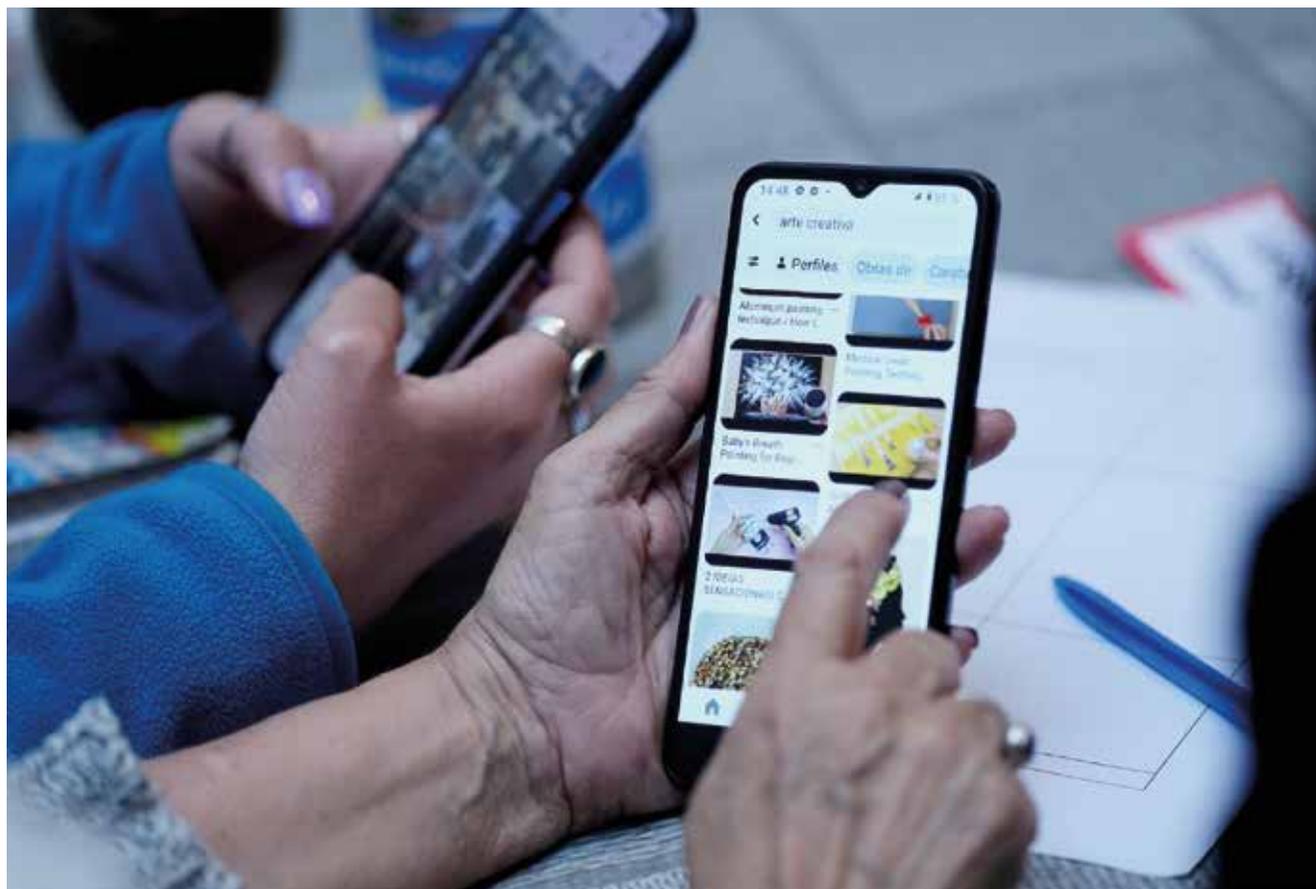
La Red no cuenta con un marco normativo que la regule, pero se asume la existencia de ciertas pautas acordadas de integración y funcionamiento, entre las que se enfatiza la ausencia de remuneración económica y de

vinculación con la política partidaria de los y las participantes.

Los temas que implican una toma de posición de la Red se definen mediante votación,

que se realiza en la instancia de reunión y se registra en el acta para conocimiento del colectivo. Generalmente, en las reuniones se cuenta con una agenda anticipada y anunciada en la convocatoria, a la que se pueden

sumar los temas que surjan a partir de la conversación en cada instancia. La Red conjuga actividades preestablecidas a lo largo del año, iniciativas puntuales y participaciones en ámbitos institucionales de relevancia.



Durante el primer trimestre del año se planifican las actividades centrales que se desarrollarán a lo largo del año y que suponen la conmemoración de fechas especiales: jornada por los derechos de las mujeres mayores, tarde literaria, tarde de la nostalgia, actividades por el Día Mundial de Toma de Conciencia Contra el Abuso y el Maltrato en la Vejez y reunión abierta por los derechos de las personas mayores. Cada celebración cuenta con un comité organizador responsable de su implementación.

Si bien estas actividades estructuran la agenda de la Red cada año, el colectivo manifiesta contar con cierto «termómetro social», mediante el cual detectan situaciones a las que entienden necesario responder oportunamente. A su vez, la integración al Consejo Asesor de Personas Mayores de la Secretaría de las Personas Mayores de la Intendencia de Montevideo (Resolución n.º 3457/20) constituye otra línea de acción relevante a la que se ha incorporado, más recientemente, la participación en un grupo de trabajo de la Institución Nacional de Derechos Humanos y Defensoría del Pueblo (IDDDH), orientado a la difusión de la Convención Interamericana sobre la Protección de los Derechos Humanos de las Personas Mayores (OEA, 2015), que resultara aprobada en Uruguay mediante sanción

legislativa el 8 de setiembre de 2016 (Ley n.º 19.430).

Los integrantes de la Red reconocen en el Consejo Asesor un ámbito de incidencia en la definición de la política municipal referida a las personas mayores. No obstante, identifican una serie de dificultades de diferente naturaleza. Por un lado, se observa una baja en la participación. Si bien su funcionamiento se inició con reuniones multitudinarias, hoy no superan los doce asistentes. La pandemia parece haber sido un factor decisivo en la disminución de la participación, al igual que la práctica de algunas organizaciones que no reponen su representante cuando el titular deja de asistir. Por otro lado, se percibe por momentos cierta imprecisión con respecto a los objetivos del Consejo. Desde la Red se entiende que es el ámbito propicio para generar políticas asertivas para las personas mayores, pero no siempre se tienen en cuenta sus visiones y necesidades. En este sentido, se afirma que «hay poco compromiso arriba, pero abajo estamos bien». La Red ha procurado ser un ejemplo acerca de cómo orientar la política, pero esto no siempre «se ve». Ejemplo de por dónde se debe ir, por iniciativa de la sociedad civil organizada, es la renovación del transporte público, con piso bajo y asientos disponibles para personas mayores, así como



la inclusión digital. En este mismo sentido, se identifica en la «marcha de los bastones» un hito a no olvidar.

De manera diferente se percibe el vínculo con el Municipio B: aquí, efectivamente, afirma el colectivo, «sentimos que nos escuchan». En este sentido, se valora positivamente el vínculo directo que se establece con la alcaldesa, que difiere del que se desarrolla con la Intendencia, donde el relacionamiento supone un periplo a transitar, signado por múltiples derivaciones. A partir de reconocer que «las cosas se logran en conjunto» —y, por ende, Municipio y Red se potencian mutuamente—, se señala la necesidad de que se involucren otras instituciones. El Banco de Previsión Social se califica de imprescindible, pero no está presente. Se ha insistido desde la Red para su participación, pero sin éxito. También se considera importante que actores de relevancia en la política de las personas mayores puedan actuar en conjunto (Intendencia de Montevideo, Ministerio de Salud Pública, Ministerio de Desarrollo Social, Banco de Previsión Social), pero, hasta el momento, nunca se logró.

Si bien la circulación de la información de lo que sucede en los espacios institucionales en los que participa la Red es responsabilidad de sus representantes, se reconoce que no

siempre se cuenta en tiempo y forma con la información que se requiere. Esto no sucede por omisión de los o las representantes de la Red, sino porque a veces la información llega tarde y mal o porque, por momentos, se solicita opinión del colectivo sobre diferentes temas, pero se prescinde de su inclusión en el proceso decisorio.

A modo de ejemplo, se recuerda que la Red fue convocada por el Municipio al comienzo del quinquenio a las asambleas vecinales y a las reuniones preparatorias del Plan de Cuidados. Interesaba recuperar la opinión de la Red y si bien puede pensarse que en algunos aspectos fue considerada, al mismo tiempo el Municipio concedió avales para investigaciones que no hacen devoluciones acerca de sus resultados o que prescinden de la Red al momento de ejecutar sus proyectos.

En algunas oportunidades, cuando la Red no estuvo de acuerdo con alguna decisión institucional, comunicó su perspectiva, como sucedió con su resistencia al cambio que se produjo en el Espacio GenerAcciones, cuando pasó a ser un ámbito para integrar, capacitar y recrear a la ciudadanía montevideana y metropolitana, en general, así como también a las personas mayores de 60 años en particular. En este sentido, el colectivo considera que no se deja avasallar y cuando lo entienden

pertinente «llaman al orden a las autoridades», más allá de los resultados que se puedan obtener con ello.

Al mismo tiempo, la Red se concibe como un actor con permanente capacidad de propuesta y definición de metas a concretar. En este sentido, se están elaborando sugerencias para atender la situación de las personas mayores vulnerables por falta de alimentación o soledad o de quienes salen de un refugio y deben trasladarse a otro lugar para poder comer. Durante otras campañas políticas en el país, la Red se trasladó al Parlamento para gestionar entrevistas con los representantes de los partidos políticos. La respuesta «fue cero», afirma una entrevistada, pero, de todas maneras, van a reeditar esta iniciativa ante el inicio de un nuevo período de gobierno. Otro entrevistado recuerda que el diálogo con los partidos políticos no registra buenos antecedentes. La Red Nacional de Organizaciones de Personas Mayores (REDAM) promovió varias ediciones de la jornada Adultos Mayores, Diputados por un Día. En una oportunidad, no había más de cinco diputados escuchando las propuestas que trasladaban los participantes y en la última edición la ausencia fue total. Si bien ya han pasado casi diez años desde la aprobación de la Convención y su adecuación legislativa nacional, resuelta por unanimidad

de los partidos políticos, los y las integrantes de la Red afirman que persisten las dificultades para la concreción de sus postulados. Aunque reconocen que algunas acciones se han concretado, no se han previsto mecanismos de seguimiento y evaluación que garanticen su perdurabilidad. Por ello, el cambio de las administraciones conlleva, muchas veces, que se pierda lo poco realizado. «¿Cómo hacer para dejar lo que se hizo bien y cambiar lo que se hizo mal?», es la interrogante que expresa el colectivo, apremiado por el paso del tiempo y la necesidad de que los objetivos se concreten sin demora.

Desde 2023, representantes de la Red participan de un grupo de trabajo en la IDDHH con el fin de promover la difusión de la Convención Interamericana sobre la Protección de los Derechos Humanos de las Personas Mayores. Se trata de un propósito relevante, ya que el colectivo tiene la percepción de que los postulados de la Convención no son conocidos entre las personas mayores y la sociedad en general. En este sentido, la difusión se asocia a la posibilidad de apropiación y empoderamiento de las personas mayores respecto a sus derechos, lo que se estima que resultará en una mayor participación. Se afirma con preocupación que las actividades lúdicas, aunque reconocidas como saludables, reúnen



más asistentes que las instancias en las que se difunde la Convención y sus alcances en la legislación nacional.

Quienes integran la Red valoran muy positivamente el funcionamiento y la participación del conjunto de los representantes de las organizaciones y prestadores de servicios. Se trabaja de manera continua y se obtienen resultados para la comunidad. No recuerdan haber tenido que suspender una actividad por falta de participantes. A su vez, consideran que este es un espacio que trasciende la representación y se constituye en un ámbito de pertenencia, afectividad, contención y cuidado para sus integrantes. «Si nos vemos en la calle nos reconocemos», afirma una entrevistada, a la vez que reconoce «tener la cara visible detrás del teléfono» de cada representante. Se trata de un colectivo que se reconoce con una valiosa historia asentada en el profuso trabajo de pioneras luchadoras por los derechos de las personas mayores y esto hace de este agrupamiento «una escuela de la propia red». Estas valoraciones concluyen en la importancia de las redes en tanto mecanismo que, con base en una estrategia participativa, se propone incidir en la política pública. El conjunto de los entrevistados coincide en la necesidad de su fortalecimiento.

Por otra parte, si bien la Red de Salud del Municipio B registra antecedentes en las políticas municipales de descentralización de los años noventa, según sus integrantes, surgió en 2005 vinculada a las transformaciones que sufrió el modelo de atención de la salud en el país. Se trata de un período al que califican de «hervidero», en el que predominó una avidez por participar, estudiar y compartir colectivamente un cambio de perspectiva que pretendía colocar a los usuarios en el centro del modelo de salud, con el fin de brindar una atención personalizada y humanizada. En el año 2007 finalmente se aprobó y reglamentó la Ley n.º 18.211, que creó el Sistema Nacional Integrado de Salud (SNIS).

La reforma de la salud persiguió, entre otros propósitos, el incentivo de la participación ciudadana a efectos de contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida de la población. En este contexto surgieron las comisiones de salud vinculadas a las policlínicas municipales. Posteriormente se comenzaron a configurar las redes de salud. Sus integrantes reconocen en este proceso un fuerte protagonismo de la División Salud de la Intendencia de Montevideo, que en ese momento promovió la participación social y política de la ciudadanía.



Durante este período inicial, se priorizó la formación de la comunidad y para ello se apeló a la realización de talleres abiertos a vecinos y vecinas y al fortalecimiento del trabajo en equipo. De hecho, la Red no ha dejado de realizar, de manera continua, actividades de formación a lo largo de estos veinte años de funcionamiento.

La conformación de la Red, según sus integrantes, supone una apuesta por una horizontalidad en la que no se diferencian cargos y en la que todas las opiniones son bienvenidas. Integrada fundamentalmente por instituciones efectoras de salud públicas y privadas y, en menor medida, por organizaciones de la sociedad civil organizada, fueron

mayoritariamente mujeres las que conformaron la Red en sus inicios y lo hacen también en la actualidad. La presentación gráfica de la Red constituye un aspecto que merece atención por parte de sus integrantes. Un

entrevistado afirma que el colectivo ha «peleado» para que la Red cuente con una identificación gráfica única. Pero, al mismo tiempo, se considera estratégico que se identifique cada una de las instituciones que la integran,





en tanto la visibilidad pública, sobre todo de las de carácter privado, aseguraría el aporte material y de recursos humanos que se necesitan para sostener el funcionamiento y las actividades del colectivo.

Más allá de su procedencia institucional, una entrevistada considera que quienes integran la Red están convencidos y convencidas de la relevancia de la promoción y la prevención en salud que se realiza. El colectivo refiere al

trabajo en Red como una práctica donde se conjugan el hacer y los afectos y se construye un espacio social, esencialmente democrático, orientado a la promoción de la salud y el bienestar de la comunidad.

El funcionamiento de la Red cuenta con el apoyo del Área Social del Municipio B, que lleva adelante una secretaría técnica y logística, al igual que sucede con otras redes, y, al mismo tiempo, promueve acciones de autogestión del colectivo. Entre ellas, se menciona la incorporación del mecanismo rotativo de realización de las actas de cada reunión. También se observa que en algunas actividades puntuales el retiro del Municipio activó un mayor protagonismo de alguna de las instituciones que conforman la Red, como sucedió, por ejemplo, con la campaña de prevención del suicidio. Desde el Área Social del Municipio se reserva y acondiciona el lugar de reunión, se convoca (por correo electrónico y por WhatsApp), modera y registra cada reunión, se apoya la realización de actividades y se coordina con otras áreas del Municipio y de la Intendencia. A su vez, el equipo de comunicación del Municipio participa en la elaboración de los materiales informativos que requiere la Red.

El énfasis de la Red se coloca en la realización de múltiples actividades, dirigidas a

colectivos formalizados, en particular a los integrantes de la Red y a la comunidad en general. Se aborda un amplio abanico de temas: salud mental, siniestralidad en el tránsito, suicidio, salud cardiovascular con particular atención a las mujeres y asociada a aspectos emocionales y el estrés, alimentación, tabaquismo, entre otros. El tratamiento novedoso y anticipador de algunos de estos temas le ha valido reconocimientos públicos a la Red. Generalmente se asume la modalidad de conversatorios, pero también se despliegan actividades de difusión en la vía pública. En este sentido, una entrevistada recuerda la realización de una campaña de seguridad vial en las primeras celebraciones de la Noche de la Nostalgia o la incorporación de los factores emocionales en relación con la salud cardiovascular.

Según los y las integrantes de la Red, la agenda de temas y sus líneas de interés son resultado de instancias abiertas en las que se procesan, con la comunidad, diagnósticos participativos. En este sentido, las acciones a implementar se conciben como emergentes «desde abajo» y no elaboradas «desde arriba», por lo que refieren como «instancias centrales del Estado».

Los y las integrantes de la Red afirman que la participación siempre fue un tema difícil. En

algunas oportunidades se contó con centenares de participantes. Los cabildos previos a la pandemia, abocados al tratamiento de temas de salud, son el mejor ejemplo de experiencias masivas. Luego, la pandemia supuso una pérdida de presencialidad y posteriormente se produjo un pasaje a una modalidad híbrida de trabajo. Más recientemente, cuando se volvió a la presencialidad, se percibió una baja en la participación y la pérdida de algunas modalidades de trabajo, como los cabildos focalizados en salud.

Para la efectivización de las líneas de acción definidas, el colectivo reconoce el apoyo permanente del Municipio. Su apoyo logístico, referenciado fundamentalmente al Área Social y al Área de Comunicación, es valorado de manera superlativa, en la medida que se

considera que sin ese sostén la Red no podría funcionar o tendría severas dificultades para hacerlo. Este impedimento no sería resultado de la falta de interés de sus integrantes, sino de la ausencia de una institucionalidad que le proporciona viabilidad material. A su vez, se recuerda cuán importante era la presencia del Consejo Vecinal en las reuniones de la Red, ya que operaba como un facilitador político para concretar las acciones que se defina desarrollar. El colectivo lamenta que haya dejado de asistir una integrante del Consejo y que no se lograra reponer esa representación. Esta dificultad también se ha producido en otras instituciones, cuyo representante ha dejado de asistir a la Red pero no ha sido reemplazado. Estas prácticas afectan la composición y la fortaleza del colectivo.





## Nodo Migrante

El Nodo Migrante —de acuerdo a la información y a las entrevistas realizadas— es entendido como espacio de articulación y encuentro entre organizaciones e instituciones para compartir información y conocer recursos y demandas de la población migrante. Es un espacio puramente institucional, esto es, no participan vecinos y vecinas. Lo integran organizaciones e instituciones públicas y privadas del territorio del Municipio B y del departamento de Montevideo. En este sentido, un aspecto a destacar es que la mayoría de las organizaciones e instituciones no consideran a la migración y a la población migrante como su tema de actuación y reflexión, sino que este aparece en el marco de su gestión como programa o servicio. A modo de ejemplo, se menciona que en las escuelas con las cuales trabaja el Municipio entre un 25% y un 30% de la población es migrante y en algunas clases particulares los niños y niñas migrantes son la mitad de los asistentes.

Más allá de la conformación del Nodo, ya mencionada, pueden acercarse instituciones

o ciudadanos y ciudadanas por consultas o por un tema en particular. Se les escucha y, en general, se les deriva. Se indica como ejemplo una consulta que pueda ser realizada por un maestro. No es sociedad civil organizada, tampoco la escuela como institución, pero se trata de un ciudadano.

Al Nodo Migrantes, en particular, lo integran —entre otros—, el Ministerio de Desarrollo Social (MIDES), el INAU y dependencias de la Intendencia de Montevideo (Secretaría de Equidad Étnico Racial, Municipio B, CCZ) y organizaciones de la sociedad civil que trabajan con migrantes (como Idas y Vueltas y Servicio de Jesuitas Migrantes). También se mencionan otras organizaciones, como el Servicio Ecuménico para la Dignidad Humana, Cruz Roja y El Paso. Asimismo, participan servicios públicos que trabajan con población migrantes: CAIF, clubes de niños, Centro de Salud de Ciudad Vieja y centros educativos. Finalmente, también participan integrantes de la academia y organismos internacionales como la Organización Internacional para las

Migraciones (OIM). Se indica que la participación tiene altas y bajas, pero es más o menos constante.

Más allá de esa participación presencial, existe un grupo de WhatsApp al que puede integrarse quien así lo desee. Por un lado, esto permite compartir la información entre personas que no pueden asistir a las reuniones presenciales. Asimismo, hace posible un funcionamiento cotidiano y frecuente, que se entiende que es muy importante para procurar atender las diversas necesidades a las que se enfrentan. Se menciona el caso de un maestro que no participa de manera presencial, pero que vía virtual pudo coordinar una actividad con una organización no gubernamental. Para esto utilizan los dispositivos móviles personales. También se mencionan una dirección de correo electrónico y formulario en línea para realizar consultas o manifestar interés en recibir información.

El Nodo surgió en 2016, su creación fue promovida por el MIDES y era gestionado por medio del SOCAT Vida y Educación. Este era entendido, de acuerdo a las personas entrevistadas, como impulsor y motor del espacio a partir de sus competencias específicas. Tenía entre sus objetivos el trabajo territorial, para el que destinaba horas y recursos. Esto suponía una disponibilidad singular para el

Nodo, que operó tensionando al resto de las instituciones.

Con la nueva administración del gobierno nacional, a fines de diciembre de 2021 dejaron de funcionar los SOCAT. Este momento fue muy relevante en la vida del Nodo, en tanto supuso tomar la decisión sobre qué hacer. Instituciones y organizaciones resolvieron continuar trabajando en conjunto, con dos modificaciones en el funcionamiento existente hasta ese momento. Dejaron de reunirse dos veces al mes y pasaron a hacerlo una sola vez. Por otro lado, se definió que el espacio de reunión, la coordinación y las actas de trabajo fueran rotativas. Las personas entrevistadas entienden que esto supuso esfuerzos y desafíos importantes, pero que fueron sorteados.

Fuera de esos aspectos referidos a la organización, se indica que también fue preciso darle contenido al Nodo. El SOCAT proponía contenidos a trabajar y líneas a seguir. Su cierre llevó al Nodo a pensar sobre por dónde seguir. Entonces surgió la idea de un proceso de formación, a cargo de quienes integraban el Nodo y desde las acumulaciones y experiencias específicas. También se invitó al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, que no integra el Nodo pero se hizo cargo de uno de los talleres. Esto permitió conocer más los recursos disponibles por parte de cada



institución y organización, y también sobre temáticas específicas, entre las que se mencionan la trata de personas y la violencia. Se destaca que no estuvieron solamente centrados en aspectos conceptuales, sino en las formas concretas de su expresión en el territorio.

Estos cambios son valorados de manera favorable por las personas entrevistadas. Las referencias son a la autogestión y al empoderamiento. En un caso se indica que son autoconvocados. Hablan de un formato más horizontal, donde todas las organizaciones e

instituciones son responsables del funcionamiento y las referencias son a la definición del lugar de reunión, la responsabilidad en la elaboración de las actas de reuniones y su circulación. Nadie lidera el espacio y no se espera que nadie lo haga. Asimismo, una persona destaca el espacio como «sostén técnico».

La continuidad del Nodo también es destacada en el contexto del cierre del SOCAT, donde, en el territorio, «faltaban muchas cosas». Más allá del tema y las posibilidades de trabajo, la referencia es al encuentro con otros

y otras que estaban poniendo la mirada en lo mismo. A esto deben sumarse la pandemia y las restricciones institucionales para la participación. Se habla de «rescate, agarrarse de algo, bocanada de oxígeno», en referencia al Nodo.

Dicho esto, se reconoce que el Municipio B cumplió un rol muy relevante en el apoyo a la permanencia del Nodo y en los ajustes en su funcionamiento, a partir del cambio mencionado. Se indica en las entrevistas que, de alguna forma, esto permanece en la actualidad,



dinamizando ese espacio colectivo. Más allá de la horizontalidad, se reconoce que desde el área social dan «un empuje, agitan un poco más», para las convocatorias al Nodo.

Lo mencionado no supone falta de tensiones ni dejar de reconocer las dificultades surgidas de la diferencia que resulta de la presencia o no del SOCAT, dadas las horas que este destinaba al trabajo en el Nodo. El Nodo manifiesta dificultades para generar acciones propias. Hay deseos e ideas, pero se indica que son difíciles de concretar producto de las demandas emocionales, el trabajo y la atención directa. A esto debe sumarse lo señalado en cuanto al vínculo de las instituciones y organizaciones con el tema de la inmigración. No todas comparten la misma preocupación por esta realidad.

Lo anterior —entre otros aspectos— impacta en la valoración que se realiza de la participación en el Nodo. Se mencionan casos de instituciones con indicaciones de priorización de otras actividades (atención directa, trabajo con familias, por ejemplo) frente a esa participación. En otros casos, la ausencia de horas para articulaciones territoriales hace que la inclusión en el Nodo adopte un carácter casi voluntario por parte de técnicos y técnicas, sostenido en un convencimiento personal y no institucional. Técnicos y técnicas, en algún

caso, justifican su participación ante las instituciones desde un lado puramente operativo: la eventualidad de conseguir un recurso. Tal vez, el Municipio, como tercer nivel de gobierno, podría interceder para generar cultura de trabajo en red en condiciones plenas para desarrollar el potencial que el Nodo ofrece.

La decisión de participar responde a la relevancia asignada al Nodo, que se sustenta en dos argumentos. Por una parte, en la importancia del tema en el propio Municipio. Debe señalarse que es uno de los territorios donde más migrantes residen, entre otros aspectos, porque existe una amplia disponibilidad de pensiones. De acuerdo a la rendición de cuentas municipal de 2022, el 70% de las pensiones y casas de inquilinato se encuentran en ese territorio. A esto se suma el hecho de que no existe otro espacio similar en el ámbito departamental (y suponen que tampoco en el país) que tenga a la inmigración como asunto sobre el cual problematizar y desarrollar acciones.

Con relación a los objetivos, un documento del Nodo menciona que se orienta a coordinar prácticas y a reflexionar acerca de la movilidad humana, los derechos humanos de las personas migrantes y la relación con la sociedad de acogida. Por su parte, una entrevista indica que existen pero que no los recuerda

y otra indica que a inicios de cada año se plantean los objetivos anuales y a fin de año se realiza una evaluación de lo actuado.

Las personas entrevistadas destacan dos aspectos relevantes que el Nodo habilita y promueve. Por un lado, se lo concibe como un espacio de incidencia. A modo de ejemplo, se señala la implementación de cursos de idioma, surgidos a partir de necesidades identificadas en el marco del Nodo. En otro caso, este propuso que en el Cabildo la comida fuera elaborada por migrantes, haciendo referencia a la multiculturalidad e integración, y esto fue tomado por el gobierno municipal. Por otro lado, se entiende que facilita la gestión. Se indica que constituye un trabajo en red entendido como sumamente importante y fundamental para quienes trabajan en una zona donde circula y vive mucha población migrante. Conocer quién está en cada institución, el «cara a cara», es indicado como el gran diferencial del Nodo. Permite el trabajo en equipo, concebido «como fundamental». Las ideas de confianza y compromiso por parte de quienes participan son destacadas en distintas oportunidades por las personas entrevistadas. Entienden que esto permite que se generen vínculos virtuosos que ayudan a resolver problemas concretos y en algunas ocasiones de manera más ágil. También colabora en la

articulación de las actividades del Nodo y al desarrollo de otras. A esto se suma la posibilidad de circular la información sobre recursos (destacados como generalmente escasos) y servicios, y de lo que está ocurriendo en general y del trabajo en esta temática dentro de cada institución. En un caso se señala la distancia con el inicio de la participación en el Nodo, cuando la persona indica que «no sabía cómo moverse ni qué hacer».

El Nodo también permite visualizar los recursos que no existen. Este espacio es testigo de la distancia entre demandas y recursos. Dentro de esto, destacan la vivienda y el empleo, aunque también hay referencias a la alimentación. En función de ello, se destaca la ausencia de participación en el Nodo del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y del Ministerio de Vivienda y Ordenamiento Territorial, habiendo sido ambos invitados. En el primer caso, la explicación se ubica en la presencia del tema migración. Existe una unidad migrante, de carácter unipersonal, que tampoco cuenta con horas de trabajo destinadas a la coordinación y articulación territorial, por tanto, solamente podría realizar aportes puntuales. En el caso de Vivienda, se informa que se estaría integrando una representante al Centro de Referencia Migrantes, que funciona en la órbita del MIDES.

Más allá del espacio propio del Nodo, se destaca la vinculación y el trabajo con otras redes también presentes en el territorio. Algunas personas participantes del Nodo también son parte de otras redes y eso posibilita la

ampliación de vínculos y de trabajo conjunto. Se menciona como ejemplo la Red de Infancia y Adolescencia, y la realización de un Cabildo Adolescente que abordó el tema interculturalidad, con apoyo del Nodo.



En términos del funcionamiento cotidiano, se indica que la convocatoria se realiza por WhatsApp. Los objetivos y la agenda se pueden ir armando durante el mes y si no se concretan son definidos en cada reunión. Las decisiones se toman generalmente en conjunto, por consenso, dialogando en cada instancia. Después, cada una de las personas que participan consulta con su institución si está o no de acuerdo con lo resuelto.

El Nodo no cuenta con recursos propios. El principal recurso son los técnicos de cada institución. Con relación a las instituciones, se menciona, además, el aporte en folletería. El Municipio también tiene aquí un papel más destacado, desde su área de comunicación.

La documentación producida por el Nodo no es de acceso público. Si lo es la *Guía de recursos*, alojada en la página web del Municipio B y valorada de manera favorable por la información que brinda y como acción del Nodo.

Se entiende que lo mencionado ha hecho que el Nodo comience a officiar como una referencia de alcance mayor. Se expresa que ha sido contactado para conformar otros nodos en otros municipios y también fuera de Montevideo. Una persona entrevistada entiende que el Nodo es un espacio reconocido por todos quienes están interesados en la realidad de la inmigración, con claridad sobre cuándo se reúnen y la forma en que funcionan.

Se indica que en el Nodo lo que se toma son decisiones concretas, que —como fuera señalado— son valoradas por su capacidad de incidencia, pero indican que allí no se toman decisiones «más políticas» ni con impacto en la política pública. En algún caso esto no parece ir más allá de una constatación, sin embargo, en otro parecería existir cierta expectativa de ser consultada la opinión del Nodo al momento de tomar algunas definiciones políticas.





## Consideraciones generales

Referir a la participación ciudadana implica considerar procesos complejos, dinámicos y cambiantes. Supone momentos confrontativos y momentos de plena sintonía, con todos los matices posibles entre medio. Parte de estas situaciones depende del tipo de espacio que la institución política disponga como ámbito de participación.

Los casos de estudio seleccionados fueron analizados a partir de la consideración de las dimensiones de Cardarelli y Rosenfeld (2005) y los aportes de Bettoni *et al.* (2023), que fueron expuestos en la presentación de este informe. La manera en que estas dimensiones orientadoras se articulen producirá efectos sobre la construcción conjunta de los asuntos públicos y la democracia en el territorio, es decir, impactará en la relación entre el gobierno local y la ciudadanía.

En la medida en que el Municipio B, además de incorporar en sus discursos el tema de la participación, desarrolle prácticas concordantes con ese propósito, aumentará la

credibilidad de la propuesta. Esto implica no solo crear y sostener ámbitos de inclusión de los grupos con capacidad de acción y demanda, sino también procurar que todos los intereses tengan cabida. Más aún, si fuera necesario, es prerrogativa del gobierno local la promoción de nuevas grupalidades y el sostén de espacios y mecanismos para que esas grupalidades puedan adquirir las destrezas y habilidades necesarias para ser corresponsables en la gestión de los asuntos públicos.

En Montevideo, a partir del proceso de descentralización iniciado en 1990 y la posterior Ley n.º 18.567, de Descentralización Política y Participación Ciudadana, se generaron cambios sustantivos en la forma de concebir y hacer política asentados, entre otros factores, en las nociones de descentralización, participación y gobierno de cercanía. Al mismo tiempo, se sancionaron cuerpos normativos específicos en el contexto nacional —Ley n.º 19430 y Ley n.º 18.211— y doctrina vinculante en el contexto internacional —Convención Interamericana Sobre la Protección de los



Derechos Humanos de las Personas Mayores (OEA, 2015)— que impactaron en las estrategias de acción colectiva de los actores sociales. Prueba de ello es la creación de la

Red de Organizaciones de Personas Mayores - Municipio B y la Red de Salud, ambas asociadas a virajes normativos, sociales, políticos e institucionales que se concentraron en

determinada coyuntura nacional. Así mismo, los dispositivos propios de otros organismos públicos también incidieron en las nuevas formas de hacer política. Es el caso de los SOCAT del MIDES. Fue con el impulso de estos servicios que surgió el Nodo Migrantes.

A su vez, el Plan de Desarrollo Municipal del Municipio B asume entre sus componentes el compromiso de fomentar la participación de los diferentes colectivos, promover la autogestión de lo común y apoyar y fortalecer espacios, redes y organizaciones que cooperen con la participación social. El análisis muestra cómo, más allá del marco general de la descentralización y la participación ciudadana para Montevideo, existen las improntas políticas, que se traducirán en los énfasis programáticos y en el destino de los recursos. Esto es claramente observable en el Proyecto Alba y en la Biblioteca Morosoli.

Este trabajo tuvo como objetivo identificar y analizar las actividades y los procesos de participación de diferentes propuestas presentes en el Municipio B y, en algunos casos, impactadas por los cambios normativos y políticas públicas antes señalados. Las propuestas analizadas fueron seleccionadas por el Municipio, en función de su punto de origen: dos propuestas promovidas por el segundo nivel de gobierno, dos propuestas exclusivas

del Municipio B y dos propuestas originadas en la acción social de la ciudadanía.

En este conjunto se observan experiencias que preceden al tercer nivel de gobierno (Red de Organizaciones de Personas Mayores y Red de Salud), iniciativas exclusivas del tercer nivel de gobierno (Proyecto Alba) y espacios conformados con propósitos de cogestión entre distintos niveles de gobierno y ciudadanía (Comisión Administradora de la Plaza de Deportes n.º 1 y Grupo de Cultura y Convivencia Barrio Sur, por iniciativa del segundo nivel de gobierno e inclusión del tercero; Biblioteca Morosoli, con apoyo del tercer nivel de gobierno). Además, se tomó contacto con un espacio participativo conformado como encuentro entre técnicos de diversas instituciones ubicadas en el territorio del Municipio B (Nodo Migrantes).

Estas diversas propuestas no solo difieren en su punto de origen, también lo hacen en lo concerniente a su composición. Así, algunas experiencias se asientan en la predominante presencia de vecinos y vecinas, mientras que otras lo hacen en las representaciones institucionales. De esta manera conviven figuras rentadas y voluntarias, designadas por pares o sometidas a jerarquía institucional. Por tanto, cabe suponer la convivencia de motivaciones y disposiciones disímiles, cuyo impacto

en los modos de participación ciudadana debería explorarse.

Más allá de los énfasis que asume la participación en cada una de las propuestas seleccionadas, se vislumbra un vínculo con el Municipio, asentado en cierta apoyatura técnica y logística que viabiliza que «las cosas efectivamente sucedan». Las seis experiencias muestran al Municipio B como relevante en su existencia, en algunos casos, y en todos ellos como relevante en el funcionamiento cotidiano. Eso es claro en el Proyecto Alba y en la Biblioteca Morosoli, que constituyen iniciativas donde los recursos municipales son primordiales para la forma que adquieren y para el funcionamiento regular.

Más allá de esto, es destacado el apoyo técnico del Municipio. Incluso en experiencias orientadas hacia la autogestión, se reconoce su rol dinamizador e impulsor. Asimismo, se destaca el hecho de asumir ciertas tareas, que «liberan» a integrantes del colectivo, permitiéndoles concentrarse en otros asuntos. Finalmente, también se valora la presencia de técnicos y técnicas del Municipio como transmisores de información, por ejemplo, en cuanto a un aspecto tan simple como que las demandas y planteos realizados desde los espacios de participación efectivamente lleguen al Municipio.

Relacionado con lo anterior, cabe señalar un aspecto naturalizado pero que no deja de tener implicaciones trascendentes. En las seis experiencias, se encuentra extendido el uso del WhatsApp. En términos generales, esto es valorado de manera favorable por las personas entrevistadas, en tanto permite que llegue información a quienes no pueden participar de manera presencial y favorece un intercambio de mayor frecuencia. Sin embargo, observado desde la posición de las y los profesionales que acompañan los procesos, se evidencia que ponen en juego sus dispositivos personales. En ningún caso expresaron contar con teléfonos móviles institucionales. Esto muestra el riesgo de, por un lado, desdibujar el encuadre laboral y, por otro, colonizar la vida privada. Este uso se produce al mismo tiempo que se destaca la necesidad de los encuentros presenciales, mayormente ponderados después de la pandemia, por el conocimiento personal y la confianza que permiten construir.

A propósito de estas nuevas modalidades de comunicación e interacción, cabe reflexionar sobre los clásicos formatos de participación. Las reuniones, los plenarios, las asambleas, siguen siendo dispositivos vigentes y muy importantes. Sin embargo, la dinámica de la vida actual, sumada a los avances tecnológicos,



permite pensar en la posibilidad de diversificar las maneras de funcionamiento. Es decir, no necesariamente hay que apegar todas las instancias del proceso participativo al mismo formato, durante todo el tiempo. Podrían pensarse secuencias que eviten seguir el ritmo del calendario para tener reuniones a ser llenadas con temas y, en su lugar, poner en el centro los objetivos de acción como estructuradores de la forma de alcanzarlos. En algunos casos, podrán ser encuentros semanales, en función de la complejidad o urgencia de los temas. En otros casos, podrán ser interacciones por vías digitales (mensajes, reuniones virtuales, redacciones colaborativas, construcción de repositorios, etc.). Adecuar los formatos del espacio participativo podría dar mayores condiciones tanto para el tratamiento de los temas como para desplegar las mejores capacidades de cada persona. No siempre la totalidad de los y las integrantes puede sostener presencia en reuniones sistemáticas, aunque algunas personas podrían aportar sus mejores habilidades desde otras modalidades.

Considerar la existencia de ese sostén de cercanía del Municipio, que convoca, registra, coordina, gestiona, habilita espacios y facilita recursos varios, abre la posibilidad de pensar qué tanto podría suceder lo que

efectivamente sucede sin esa plataforma y, por ende, cabe preguntarse si no se estaría ante algo del orden de lo necesario e imprescindible. Simultáneamente, lleva a considerar algunas dificultades en el proceso de participación ciudadana, que se vería constreñido al orden de lo posible o condicionado por los apoyos disponibles. No obstante, la dependencia institucional no es, forzosamente, el único resultado posible.

Cuando se habla de representatividad en los espacios participativos, debe observarse con particular atención tanto el espacio en sí mismo como más allá de él. Esto significa prestar atención a las facilidades que ofrece para que la ciudadanía ejerza el derecho a la participación en los procesos decisorios, con perspectiva democrática. También significa capacitar para la representación y estar alerta a los riesgos que conlleva (personalismo, subrepresentaciones, etc.). Con respecto a la representatividad, hay varios aspectos a considerar que trascienden el espacio de participación propiamente dicho. Por un lado, fortalecer el proceso por el cual la persona representante, efectivamente, moviliza mecanismos para trasladar información y producir debates orientados al posicionamiento de su colectivo sobre cada tema en cuestión. Por otro lado, la modalidad por la cual las organizaciones

eligen y respaldan a sus representantes. Por último, la correspondencia entre los consensos de la organización y los aportes transmitidos por el o la representante en nombre de esa organización.

El Municipio tiene sustantivos aportes para realizar en este sentido. Sus equipos técnicos son clave para facilitar el flujo de información entre representante y colectivo representado —por ejemplo, atender que quienes representan no asuman como sentir colectivo aquello que es solo su opinión personal o apoyar para

que se realicen evaluaciones periódicas en la interna de la organización—. Problematizar el desempeño del proceso participativo permite identificar eventuales nudos y cambios a realizar, en el momento oportuno. Debe tenerse en cuenta que, como fue señalado, muchos de los colectivos que participan son estructuralmente dependientes. Al menos, dependen de los recursos técnicos y materiales que son parte de los costos de sostener la participación.





No debe perderse de vista que para obtener procesos participativos de calidad es necesario dotar de recursos económicos y técnicos adecuados a los objetivos planteados. Este estudio ha dejado claro que no todas las propuestas analizadas guardan el mismo equilibrio en este sentido. Por esta razón, es importante observar si las prácticas promovidas refuerzan las condiciones de dependencia o promueven la autonomía.

La autonomía requiere certeza sobre los recursos comprometidos, disposición política y técnica para transferir habilidades que permitan proyectar actuaciones de las organizaciones por cuenta propia y capacitación para que cada persona pueda ocupar estos espacios con solvencia superando las eventuales desigualdades en la capacidad de reflexionar, posicionarse y actuar. De lo contrario, los niveles de gobierno corren el riesgo de establecer interlocuciones reducidas con quienes tienen más habilidades para sostener debates políticos, desarrollar capacidad de acción o contar con tiempo disponible, capacidad de procesar datos o disponibilidad para la movilidad.

Además de la consideración de estos elementos en juego, no debería perderse de vista que la tensión entre autonomía y dependencia también conlleva el dilema entre autonomía y construcción de legitimidad y adhesión

institucional, con las consiguientes tensiones entre lo que se acepta y lo que se confronta, lo que se replica y lo que deviene disruptivo, novedoso, y ocupa un legítimo lugar.

En esta dirección también la construcción de las agendas parece constituir un elemento a considerar. Por momentos, la agenda parecería figurar como preexistente a la propuesta: ¿Constituye esto un fórceps que aprisiona y delimita los asuntos posibles? ¿Cuánto puede expandirse, diversificarse y ampliarse cada temario en virtud de los requerimientos de sostén que lo viabilizan? ¿Cuál es, en definitiva, la capacidad de incidencia de cada propuesta en la toma de decisiones concernientes a los temas que componen su agenda?

La consideración del temario objeto de la participación supone, además, atender la cuestión de que la participación —más allá de las orientaciones y preocupaciones generales— se traduzca en productos concretos y objetivos. Esto es importante como expresión de capacidad para trascender las formulaciones generales, traducirlas en respuestas precisas a los asuntos que cada espacio gestiona y, eventualmente, sentir que se tiene algún grado de incidencia sobre esos asuntos. Esto se vuelve motivador de nuevas acciones. En este sentido, las propuestas analizadas muestran resultados disímiles y variables en el tiempo,

factiblemente asociados a factores de diferente naturaleza, entre los que se incluyen los niveles de involucramiento alcanzados por los colectivos en los procesos decisorios. Al respecto, este estudio permite visualizar, en el abanico de experiencias consultadas, algunos momentos que fluctúan entre la participación en los procesos decisorios y otros restringidos a la colaboración sin mayor incidencia en la toma de decisiones. No obstante, no se vislumbran como instancias estáticas o estrictamente delimitadas, sino que parecerían convivir al mismo tiempo.

La gestión de gobierno, orientada por los principios de la democracia participativa, amplía el ámbito de acción de la población con respecto a los asuntos públicos. Simultáneamente, acarrea una serie de desafíos cuya resolución es clave para el relacionamiento entre ambas

partes. Por un lado, se enfrenta el hecho de que las personas o colectivos presentan disímiles condiciones para participar. Por otro lado, reconocer y promover el derecho a la participación ciudadana implica un gobierno que cede parte del legítimo poder que sustenta.

La participación ciudadana pone en movimiento un proceso por el cual la ciudadanía expande sus grados de autonomía y el gobierno acepta que la ciudadanía deje de ser enteramente funcional a sus propósitos. Algunos de los límites, dificultades, potencialidades y logros de esta relación compleja han sido expuestos en este documento, a partir de las seis experiencias consideradas. Quedan presentadas algunas claves para reflexionar acerca de este tipo de articulación entre gobierno y ciudadanía.





# Referencias

## Bibliografía

- Bettoni, A.; Cruz, A.; Miranda, D., y Pérez, L. (2023). Índice de participación de la sociedad civil. ICD.
- Cardarelli, G., y Rosenfeld, M. (2005). *Las participaciones de la pobreza: Programas y proyectos sociales*. Paidós.
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (2009). Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 45: 207-224.
- Cunill, N. (1997). Los posibles fundamentos de la participación ciudadana. *Gaceta Mexicana de Administración Pública Estatal y Municipal*, 58: 15-26.
- Espinosa, M. (2009). La participación ciudadana como una relación socio-estatal acordada por la concepción de democracia y ciudadanía. *Andamios*, 5(10): 71-109.
- Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo (FADU) (s. f.). *Talleres participativos hacia un nuevo plan. Imaginá Ciudad Vieja*. <http://www.imaginaciudadvieja.uy/>
- Font, J.; Blanco, I.; Gomà, R., y Jarque, M. (2000). Mecanismos de participación ciudadana en la toma de decisiones locales: Una visión panorámica. *Documentos de Debate*, 6: 113-140.
- Freigedo, M.; Milanesi, A., y Fuentes, G. (2017). Invirtiendo la secuencia: El proceso de descentralización uruguayo bajo gobiernos de izquierda (2005-2015). *Revista Iberoamericana de Estudios Municipales*, 16: 53-78.
- González, J. (2019). De la fuerza de la ley al milagro de la acción: Municipios y participación ciudadana en Uruguay. *Revista de la Facultad de Derecho*, 47: 1-35.
- Mazzoti, M., y Gorriti, P. (2013). *El proceso de descentralización en Montevideo: Desde sus inicios al tercer nivel de gobierno 1990-2013*. CFE. <https://montevideo.>

gub.uy/sites/default/files/concurso/materiales/898\_-\_material\_de\_descentralizacion.pdf

Rivero, Á. (1997). Representación y participación políticas. En Del Águila, R., *Manual de ciencia política* (pp. 205-230). Trotta.

Sanhueza, A. (2004). *Participación ciudadana en la gestión pública*. Corporación Participa.

Sunkel, O., y Paz, P. (1999). *El subdesarrollo latinoamericano y la teoría del desarrollo*. Siglo XXI.

Veneziano, A. (2008). La participación ciudadana en la descentralización de Montevideo: Aprendizajes y reflexiones desde los noventa. *Revista Uruguaya de Ciencia Política*, 17(1): 203-227.

Ziccardi, A. (2004). *Participación ciudadana y políticas sociales del ámbito local*. UNAM - Instituto de Investigaciones Sociales - Instituto Nacional de Desarrollo.

## Fuentes documentales

Comisión Nacional Honoraria de Sitios de Memoria (2022). Aval [nota oficial].

Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno (2009). Carta Iberoamericana

de Participación Ciudadana en la Gestión Pública. <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Carta-Iberoamericana-de-Participacion-06-2009.pdf>

Facultad de Información y Comunicación (FIC) - Universidad de la República (Udelar) (2022). *Reimpulsando la cultura: proyecto de extensión en la Biblioteca. Popular «Juan José Morosoli»*. Convocatoria a Proyectos Estudiantiles de Extensión Universitaria [mimeo].

Junta Departamental de Montevideo (2009a). Decreto n.º 33.227. <https://juntamvd.gub.uy/viejo/data/decretos/2423/alcaldias.htm>

Junta Departamental de Montevideo (2009b). Decreto n.º 33.209. <https://juntamvd.gub.uy/viejo/data/decretos/2420/33209.htm>

Junta Departamental de Montevideo (2023). Decreto n.º 38.234. <http://expediente.juntamvd.gub.uy/JDM/ResolucionesPublicas.nsf/verResolucion?OpenAgent&unid=-140D6E2D8416AF8E032589740065AAAA4>

Municipio B (s. f.). *Cuidados en el B*. <https://municipiob.montevideo.gub.uy/cuidados-en-el-b>

Municipio B (s. f.). *Trabajo en red*. <https://municipiob.montevideo.gub.uy/trabajo-en-red>

- Municipio B (2023). *Las narrativas se celebran en el B*. <https://municipiob.montevideo.gub.uy/las-narrativas-se-celebran-en-el-b>
- Municipio B (2022a). *Rendición de cuentas 2021*. [https://municipiob.montevideo.gub.uy/sites/municipiob/files/RENDICIÓN DE CUENTAS 2022\\_MUNICIPIO B\\_0.pdf](https://municipiob.montevideo.gub.uy/sites/municipiob/files/RENDICIÓN_DE_CUENTAS_2022_MUNICIPIO_B_0.pdf)
- Municipio B (2022b). *Alba: audioguía de las memorias*. <https://municipiob.montevideo.gub.uy/alba-audiogu%C3%A1-da-de-las-memorias>
- Municipio B (2022c). *Memoria y derechos humanos*. <https://municipiob.montevideo.gub.uy/memoria-y-derechos-humanos>
- Municipio B (2020). *Plan de Desarrollo Municipal 2020-2025*. [https://municipiob.montevideo.gub.uy/sites/municipiob/files/Plan%20de%20Desarrollo%20del%20Municipio%20B\\_web%202020\\_2025\\_1.pdf](https://municipiob.montevideo.gub.uy/sites/municipiob/files/Plan%20de%20Desarrollo%20del%20Municipio%20B_web%202020_2025_1.pdf)
- Municipio B (2015). *Plan de Desarrollo Municipal 2015-2020*. [https://municipiob.montevideo.gub.uy/sites/municipiob/files/plan\\_de\\_desarrollo.pdf](https://municipiob.montevideo.gub.uy/sites/municipiob/files/plan_de_desarrollo.pdf)
- Municipio B, Concejo Municipal (2023a). Resolución n.º 32/23/0112. Expediente n.º 2023-0012-98-000051. Aprobado 10/2/2023.
- Municipio B, Concejo Municipal (2023b). Resolución n.º 110/23/0112. Expediente n.º 2023-0012-98-000051. Aprobado 28/3/2023.
- Municipio B, Concejo Municipal (2022). Acta n.º 470, 7 de diciembre. [https://municipiob.montevideo.gub.uy/sites/municipiob/files/Acta%20%20N°C2%BA470%20-%207%20de%20diciembre%20de%202022.pdf](https://municipiob.montevideo.gub.uy/sites/municipiob/files/Acta%20%20N%C2%BA470%20-%207%20de%20diciembre%20de%202022.pdf)
- Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP) (s. f.). Fondo de Incentivo a la Gestión Municipal. <https://www.opp.gub.uy/es/fondo-incentivo-gestion-municipal>
- Organización de los Estados Americanos (OEA) (2015). Convención Interamericana Sobre la Protección de los Derechos Humanos de las Personas Mayores. [https://www.oas.org/es/sla/ddi/docs/tratados\\_multilaterales\\_interamericanos\\_a-70\\_derechos\\_humanos\\_personas\\_mayores.pdf](https://www.oas.org/es/sla/ddi/docs/tratados_multilaterales_interamericanos_a-70_derechos_humanos_personas_mayores.pdf)
- Red de Salud del Municipio B (2023). *Red de Salud como herramienta para la participación social en salud*. Trabajo presentado en el Congreso Pablo Carlevaro: Salud, Participación Social y Comunidad. [https://municipiob.montevideo.gub.uy/sites/municipiob/files/PRESENTACIÓN Red de Salud como herramienta para la participación social en salud - Congreso Pablo Carlevaro 11\\_2023.pdf](https://municipiob.montevideo.gub.uy/sites/municipiob/files/PRESENTACIÓN_Red_de_Salud_como_herramienta_para_la_participación_social_en_salud_-_Congreso_Pablo_Carlevaro_11_2023.pdf)

Uruguay, Poder Legislativo (2016). Ley n.º 19.430. Aprobación de la Convención Interamericana sobre la protección de los Derechos Humanos de las Personas Mayores. *Registro Nacional de Leyes y Decretos*, 18 de octubre. <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/19430-2016>

Uruguay, Poder Legislativo (2009). Ley n.º 18.567. Descentralización Política y Participación Ciudadana. *Registro*

*Nacional de Leyes y Decretos*, 19 de octubre. <https://www.impo.com.uy/bases/leyes-originales/18567-2009>

Uruguay, Poder Legislativo (2007). Ley n.º 18.211 Creación del Sistema Nacional Integrado de Salud. *Registro Nacional de Leyes y Decretos*, 13 de diciembre. <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/18211-2007>



[www.municipiob.montevideo.gub.uy](http://www.municipiob.montevideo.gub.uy)  
Tel.: 1950 7052 | Montevideo, Uruguay