

Plan Estratégico y de Gestión

Centro Cultural Las Piedras

Gobierno de Canelones – Municipio de Las Piedras

Setiembre 2020

El siguiente documento presenta una propuesta de planificación estratégica y una base para la gestión del nuevo Centro Cultural Las Piedras, elaborada por un equipo integrado por la Dirección General de Cultura, el Área de Comuna Joven y el Municipio de Las Piedras con el acompañamiento de la Oficina de Planificación y Desarrollo. Dichos aportes pretenden ser una guía político – conceptual para el desarrollo de este nuevo equipamiento urbano en favor de su posicionamiento como espacio público para el desarrollo cultural.

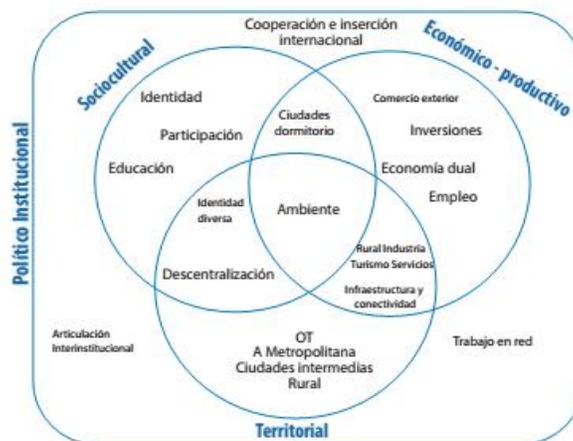
Contenido

Introducción	3
Antecedentes	4
Estrategias del Plan vigente sobre la puesta en valor del proyecto y su entorno	4
Proceso de elaboración del Plan de Gestión del CCLP	5
Fase 1 Diagnóstico	7
Diagnóstico territorial	7
Mapeo del sector artístico cultural y análisis de las demandas.....	10
Infraestructura del CCLP.....	22
Fase 2 Conceptualización	24
Tipología y escala	25
Población objetivo y potencial	25
Misión, visión y objetivos	26
Fase 3 Plan de Gestión	30
Estrategia y líneas de acción	30
Estructura organizacional.....	35
Estrategia comunicacional	37
Sistema de monitoreo del Plan de Gestión.....	38
Presupuesto	41
Notas del proceso.....	44
Anexos	45
Organigrama.....	45
Matriz de Presupuesto	48

Introducción

En el año 2019 comenzó con la reforma del “Antiguo Bar Carlitos” la construcción del nuevo Centro Cultural Las Piedras (en adelante CCLP), que se constituirá en un espacio público de referencia regional y nacional para el desarrollo del arte y la cultura. El Gobierno de Canelones realizó una apuesta estratégica por desarrollar una infraestructura con altos estándares de calidad para ofrecer a los Agentes Culturales de base comunitaria un espacio de formación, experimentación, integración, creación y difusión del quehacer artístico y cultural, promoviendo un modelo de mejora de la calidad de vida la población cimentado en una concepción amplia y multidimensional del desarrollo sostenible, en sintonía con lo propuesto por el Plan Estratégico Canario (PEC).

Dimensiones del desarrollo estratégico de Canelones 2040



Plan Estratégico Canario 2019, IV Avance

Alcanzar el escenario sociocultural deseado de fortalecimiento de las identidades canarias, promoción de una participación efectiva, estrechamiento de los vínculos sociales, estímulo de la diversidad como valor, entre otras, implica trabajar desde varios enfoques y coordinar esfuerzos desde una óptica de articulación multinivel entre los gobiernos. El CCLP, representa una apuesta en este sentido y constituye un mojón clave para avanzar hacia ese escenario deseado. Pero la infraestructura no lo es todo, y como política pública para el desarrollo cultural debe abordarse desde una perspectiva integral, donde el modelo de gestión permita desplegar todo el potencial que este nuevo espacio ofrece, posicionándose como un actor clave para el desarrollo local y consolidándose como un centro inclusivo y accesible a toda la población local. En este sentido contar con un Plan Estratégico y de Gestión del CCLP que contemple estos elementos en su fundamentación y oriente el camino que comenzará a transitar el espacio, es tan importante como todo el trabajo previo de readecuación de la infraestructura, porque, en definitiva, es lo que permitirá su apropiación por parte de los actores locales.

En esta etapa de trabajo se propuso elaborar un Plan Estratégico y de Gestión del CCLP que orientara su accionar hacia objetivos consensuados, constituyendo una base para el desarrollo de líneas de trabajo coordinadas y articuladas entre sí, que contemplaran los intereses de los diversos actores institucionales involucrados en su gestión.

Antecedentes¹

El CCLP se ubica en la centralidad de Las Piedras, en la Microrregión 7 (M7) del departamento de Canelones, integrada además por los municipios de La Paz, 18 de Mayo y Progreso. Definida por su vocación agroalimentaria y crecientemente logística, esta porción del departamento se conforma como la extensión de la mancha urbana sobre el corredor de Ruta 5 a través de la integración de ciudades interconectadas por un eje vial interno, la Ruta 5 y la zona rural más inmediata, contando con una población que en la actualidad supera los 120.000 habitantes (casi un cuarto de la población de Canelones). Esta región constituye la segunda pieza urbana en orden de importancia dentro de la estructura metropolitana, y se comporta como una de las principales puertas de entrada a la capital del país. En este sentido la M7 se presenta como un ámbito complejo y con un alto grado de dinamismo, portador de una amplia diversidad de valores, y resultado de una evolución histórica que alcanza hasta nuestros días.

El Plan de Ordenamiento Territorial de la Microrregión 7 (PTM7) por Decreto 007/2016 propone las principales orientaciones para la transformación del territorio, basado en la definición de un marco de actuación general, y acciones específicas de carácter prioritario, mediante la definición de ejes de tareas ordenados en programas y proyectos coherentes con las definiciones del plan.

Estrategias del Plan vigente sobre la puesta en valor del proyecto y su entorno

Dentro de sus programas y proyectos asociados, el PTM7 plantea reforzar la centralidad regional de Las Piedras con actuaciones urbanas de calidad, que aporten a la identidad y desarrollo local. En ese sentido, en su árbol de programas y proyectos el plan propone desarrollar el *“Programa de Valorización Patrimonial y Desarrollo de la Cultura e Identidad”*, y como programa específico, el de *“Espacios culturales de Información”*. Este programa busca generar el fortalecimiento de identidades locales, con espacios físicos que puedan ser apropiados por la población. Como consecuencia, surge el Proyecto *“Centro Cultural Las Piedras”* que integra dicho programa, en favor de alcanzar esos objetivos. Este proyecto interactúa a su vez con el *“Programa de Centralidades y Equipamiento Urbano”*, en particular con el Proyecto de *“Centralidad Regional Las Piedras”*. Dicho proyecto, propone potenciar e intensificar la función de dicha centralidad regional, para la cual se plantean propuestas que apuestan a la mejora del espacio público, del funcionamiento de los usos urbanos, y a la incorporación de nuevos equipamientos culturales que sumen vitalidad al territorio. En ese sentido el CCLP como proyecto se desarrolla en sintonía con otros tales como la Peatonal Av. Artigas y paseo comercial, el Centro cultural Miguel Ángel Pareja, la plaza Daniel Coll; y otros proyectos en progreso como el Espacio del Ferrocarril, buscando generar sinergias entre los espacios públicos para reforzar a la ciudad.

¹ Este apartado se elaboró en base a aporte de la Arq. Virginia Olivera de la Dirección General de Gestión Territorial.

Proceso de elaboración del Plan de Gestión del CCLP

La elaboración del presente documento es producto de un proceso de diálogo y construcción entre los actores institucionales implicados en la gestión del CCLP, y se presenta como una guía orientadora para su desarrollo y consolidación como espacio público en los próximos años.

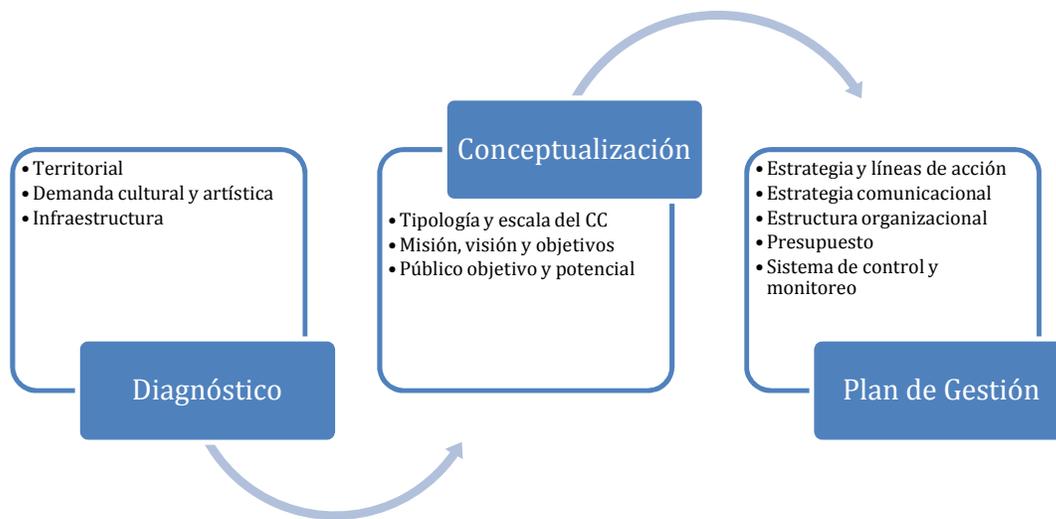
El proceso de trabajo se cimentó en la propuesta del Programa Uruguay Más Cerca de OPP y ART PNUD para la Planificación Estratégica de la Oficina de Planificación y de Desarrollo de la Intendencia de Canelones realizado en el año 2018. Al igual que en aquella oportunidad, el trabajo en este caso tuvo un énfasis muy fuerte en otorgarle sentido estratégico y orden a las acciones que se comenzarán a desarrollar para la puesta en funcionamiento y consolidación del CCLP.

Por otra parte, la referencia teórica de este proceso se sustenta en el artículo de Moira Délano Urrutia (2009) elaborado para la Unidad de Infraestructura y Gestión Cultural del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes de Chile, y ha sido adaptado para llevar a cabo el diseño de este plan de gestión.

Se define Plan de Gestión Cultural como:

“una carta de navegación, una herramienta dinámica, un documento que integra un conjunto ordenado de objetivos, programas, proyectos y actividades, definidos por una institución para llevar adelante objetivos culturales y entregar diversos servicios en un territorio determinado, acorde a las políticas internas y de otras instituciones relacionadas” (Délano Urrutia, M. 2009:11)

Por lo tanto, en el marco de este proceso de trabajo, el objetivo estuvo centrado en construir esta orientación que será la guía político – conceptual del CCLP para su accionar como enclave estratégico del desarrollo cultural del territorio.



Para esto, se estableció una hoja de ruta que estructuró el proceso, considerando tres etapas secuenciales de trabajo que parten de la realidad local a través de un diagnóstico (1) que ofrece información relevante para conceptualizar (2) el Centro Cultural, y con esta base elaborar un plan de gestión (3) en términos del camino para alcanzar los objetivos propuestos.

El modelo de gestión propuesto para el CCLP se construye metodológicamente en base a:

- Reuniones técnicas del equipo interdisciplinario conformado por las diversas direcciones departamentales.
- Validación de diversos agentes, fundamentalmente aportes de los agentes culturales locales
- Aprobación final por parte de las autoridades

Fase 1 | Diagnóstico

El objetivo de esta fase del trabajo es analizar el entorno territorial y dinámicas donde se instalará el nuevo CCLP, identificar las necesidades y demandas de los Agentes Culturales locales de base comunitaria, con el fin de establecer cuál podría ser el valor diferencial de este nuevo espacio, y caracterizar la infraestructura que lo albergará a modo de conocer qué posibilidades ofrecerá para el desarrollo de políticas culturales.

Diagnóstico territorial

Con el objetivo de analizar el entorno y conocer las dinámicas más generales del territorio que ofrece las bases sociales, políticas y económicas en el que se desarrollará el CCLP, se presenta un breve análisis sociodemográfico y económico de la M7, basado en los datos disponibles del Censo 2011. Esta información será relevante para establecer las líneas estratégicas del plan de gestión del CCLP, en tanto el mismo se emplaza en un territorio con historias y presente, y viene a aportar a los procesos de desarrollo andados.

Como se mencionó anteriormente, **la M7 es una de las más pobladas de Canelones y congrega al 22,7% de la población del departamento**. Dando continuidad al área metropolitana de Montevideo es, junto a la faja costera del departamento, una de las zonas de mayor crecimiento poblacional en los últimos años². Esta población se encuentra aglomerada en un sistema urbano compuesto por cuatro ciudades independientes con sus respectivas centralidades conectadas entre sí, que desde una visión territorial aportada por el Plan de Ordenamiento Territorial de la M7, se puede definir como una pieza única estructurada por:

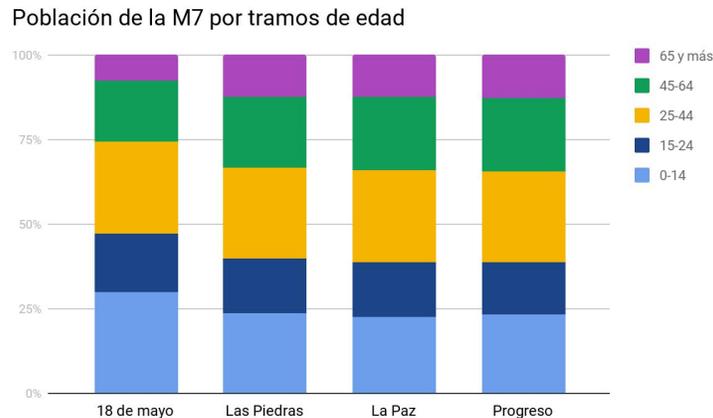
- Ciudad centro (Las Piedras)
- Dos unidades funcionales (18 de Mayo y Progreso)
- Ciudad bisagra (La Paz)

En este conglomerado confluyen también un número importante de “villas”, urbanizaciones de diversa calidad y consolidación, asentamientos precarios y fraccionamientos, y áreas rurales productivas y con un creciente desarrollo de su vocación residencial. Este mapa da lugar a un territorio heterogéneo signado por áreas urbanas y rurales caracterizadas por niveles disímiles de desarrollo, que representan un desafío para la política pública local.

En este esquema el municipio de Las Piedras es el más poblado de la M7 y concentra a más de la mitad de la población del área de estudio (62.238 personas), constituyéndose como una centralidad regional por su oferta de servicios tanto públicos como privados.

² En el caso de los municipios de La Paz y Progreso, aproximadamente el 12% de su población actual es migrante reciente, es decir que hace 5 años residía en otra localidad, departamento o país, lo que da cuenta del potencial de esta zona para captar población y posicionarse en la región como un centro atractor y en crecimiento. En el caso de Las Piedras también se observa la capacidad para atraer población, en tanto que el 29,3% de la población residente en 2011 nació en otro departamento, y un 8% en otra localidad o paraje de Canelones.

La M7 presenta una población relativamente joven respecto a lo observado en el resto del departamento, registrando una alta presencia de niños y jóvenes. El caso más significativo es el de 18 de Mayo, donde casi la mitad de sus habitantes tienen menos de 24 años. En los casos de Progreso, La Paz y Las Piedras este valor se acerca al 40% lo cual denota una presencia de población infantil y juvenil levemente mayor que lo observado a nivel departamental y nacional (38% y 37% respectivamente).

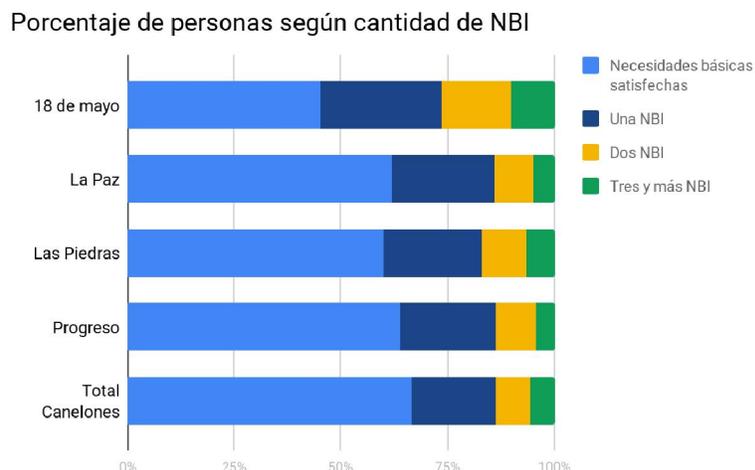


Fuente: Elaboración propia en base a datos del OTU-OPP, Censo 2011

Asimismo se observa la funcionalidad de “ciudades dormitorio” que asumen estos municipios en la lógica metropolitana. La cercanía y conectividad con diversos barrios de Montevideo y otras ciudades de Canelones, se constituyen en una razón del importante porcentaje de ocupados que trabajan en establecimientos fuera de su localidad de residencia³.

En relación al desarrollo humano de la población local, se observa una situación de rezago relativo de la microrregión, que requiere una especial atención con el objetivo de encauzar los procesos de desarrollo para revertirla y lograr una mayor inclusión. Se observa una situación preocupante en 18 de Mayo donde la población con necesidades básicas insatisfechas (NBI) es muy superior a la media departamental. Este fenómeno de rezago en términos de desarrollo de los hogares puede haberse visto reforzado con la proliferación de asentamientos irregulares en la zona en los últimos años. Asimismo en Las Piedras, la proporción de personas con al menos una NBI supera el 40%, valor que se ubica muy por encima de la media departamental (33,6%).

³ En el caso de Las Piedras, la población que trabaja en otro departamento asciende al 35%, valor que supera el 40% en 18 de Mayo y La Paz.



Fuente: Elaboración propia en base a datos del OTU-OPP, Censo 2011

Estructura productiva de la M7

En el eje de Ruta 5 que atraviesa la M7 se detectan principalmente empresas del sector agroindustrial vinculado a la producción y procesamiento de alimentos, donde se destacan principalmente los frigoríficos y bodegas, entre otros rubros.

Además, la zona ha desarrollado una histórica vocación comercial caracterizada por emprendimientos minoristas a los cuales se sumaron en los últimos años grandes superficies y un shopping. El Plan Parcial del Distrito Productivo Ruta 5 (PPDPR5) plantea la existencia de diversos servicios comerciales que se ubican siguiendo los asentamientos humanos y sus densidades. Constituyen un sector económico dinámico en el área de influencia, sobre todo, los vinculados al agro, los depósitos y los de almacenamiento refrigerado, el comercio de insumos (agroquímicos) y de bienes de capital para la granja. Complementariamente, el comercio mayorista y minorista de bienes de consumo es un sector importante, vinculado a la numerosa población de los centros urbanos y su gran área territorial de influencia.

Por otra parte, se observa una creciente proliferación del sector de distribución y logística dada la ubicación estratégica de la microrregión, su red de infraestructuras, la disponibilidad de tierras, y las políticas proclives al desarrollo de este sector, que cada vez adquiere una mayor importancia en la economía mundial.

Estos elementos, puestos en valor como característicos de la vocación productiva de la microrregión, con potencial para motorizar el desarrollo económico territorial y por su contribución a la generación de trabajo y empleo local, conducen a identificar a este eje de Ruta 5 como un **Corredor Logístico Agroalimentario**.

Esta vocación productiva del territorio debe dialogar con el desarrollo cultural local de forma integrada, y abre ventanas de oportunidad para desplegar un trabajo en este sentido. En esta línea, la vinculación de las y los artistas con el sector comercial y con el turismo rural en

constante crecimiento en los últimos años, podría funcionar como elemento para potenciar a la cultura, desarrollar los corredores regionales, y reforzar identidades locales.

Mapeo del sector artístico cultural y análisis de las demandas

En el marco del proceso de construcción del Plan Estratégico y de Gestión para el nuevo CCLP se realizó un relevamiento de Agentes Culturales locales de base comunitaria, a modo de elaborar un mapa que permitiera identificar a potenciales beneficiarios/as de este nuevo espacio, tomar contacto con ellos/as, caracterizarlos/as, conocer sus necesidades, demandas y expectativas.

Este relevamiento se realizó con base en un mapeo construido previamente por el equipo de trabajo, con apoyo del referente de Comuna Joven y la referente de la Dirección de Cultura para la M7. El relevamiento también empleó una estrategia de “bola de nieve” con el objetivo de complementar la información disponible, a través de la consulta a los Agentes Culturales contactados sobre personas y/o colectivos locales que conocieran vinculados a su rama artística o cultural, y la solicitud de su contacto para hacerles llegar el formulario.

La consigna de esta etapa fue identificar a la mayor cantidad posible de Agentes Culturales locales, adoptando una definición amplia de agente cultural como:

“toda persona o grupo de personas que realizan labores vinculadas con actividades culturales (artistas, gestores, investigadores, productores, formadores, difusores, colectivos, elencos, entre otros) que desarrollan prácticas acordes con la posición que ocupan en el espacio social (...) Se trata de una construcción conceptual lo suficientemente abierta como para abarcar la heterogeneidad del sector, desde músicos hasta sonidistas, bailarines o youtubers...” (Martinell, A. 1999)

A modo de ordenar y clasificar la información sistematizada en el mapeo se adoptó la siguiente taxonomía de Agentes Culturales

Artes escénicas	<ul style="list-style-type: none"> • Teatro (productores escénicos, directores, actores) • Elencos/compañías que crean, producen o representan espectáculos (grupos de danza folclórica, clásica, patín artístico, entre otros)
Audiovisual	<ul style="list-style-type: none"> • Radios • Canales de TV • Productoras audiovisuales (para medios de comunicación, cine, webs, redes sociales) • Estudios/islas de edición/grabación • Estudios de fotografía
Editorial	<ul style="list-style-type: none"> • Revistas • Diarios • Editoriales de libros • Escritores, poetas.
Música	<ul style="list-style-type: none"> • Sellos musicales • Sellos de gestión colectiva

	<ul style="list-style-type: none"> • Productoras • Estudios de grabación • Elencos, grupos, bandas, coros o solistas (de todos los géneros)
Formación cultural	<ul style="list-style-type: none"> • Carreras de formación cuyo programa de estudio se encuentre vinculado a temáticas artísticas y culturales, nuevas tecnologías o producción. • Otros espacios formativos
Videojuegos	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrolladores de videojuegos y/o aplicaciones para distintas plataformas
Multisectorial	<ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones sociales que trabajan en proyectos culturales de diversos tipos (ej. cafés literarios) • Puntos de cultura (públicos) • Cámaras u organizaciones sectoriales
Diseño	<ul style="list-style-type: none"> • Estudios de diseño (gráfico, moda, web, mobiliario, audiovisual)
Patrimonio inmaterial	<ul style="list-style-type: none"> • Festivales y/o fiestas populares • Organizaciones vinculadas al patrimonio inmaterial
Artes plásticas	<ul style="list-style-type: none"> • Galerías de exposición • Creadores (artistas plásticos, muralistas, escultores, entre otros)
Otro	<ul style="list-style-type: none"> • Gestores culturales • Otros

Adaptado del Sistema de Información Cultural de Argentina

Se mapearon 103 Agentes Culturales individuales y colectivos que viven y/o desarrollan sus actividades artísticas o culturales en el municipio de Las Piedras, desglosados en las siguientes categorías:

Sector	Cantidad de Agentes identificados
Artes escénicas	22
Audiovisual	8
Editorial	6
Música	46
Formación cultural	1
Multisectorial	8
Patrimonio inmaterial	1
Artes visuales	10
Otro	1
Total	103

La **diversidad del circuito artístico y cultural** existente en Las Piedras se refleja en los datos presentados, y constituye un potencial a ser desarrollado desde el Centro Cultural Las Piedras, así como en el diálogo con otros espacios de referencia para la cultura local. Muralismo, fotografía, danza, carnaval, malabarismo, edición, freestyle, audiovisual, radio, literatura, graffiti, títeres, teatro, ilustración, gestión cultural, entre otras, constituyen las disciplinas que desarrollan los agentes culturales locales.

Es preciso considerar que no se mapearon agentes vinculados a los sectores videojuegos, y diseño, lo cual no habla de la inexistencia de agentes locales en estas áreas sino a que no se identificaron en este momento por parte del equipo. Esta cuestión da cuenta de la necesidad de reforzar el trabajo de mapeo en estas áreas y apostar por desarrollar políticas de apoyo y promoción para el sector cultural considerando su amplia diversidad.

Asimismo el mapeo elaborado pretende ser una base para comenzar a desarrollar un trabajo de mediano y largo plazo con los actores locales, por lo cual deberá constituirse como una base abierta y dinámica que requerirá de una actualización continua a fin de contener información útil que sirva como insumo para la planificación de la política cultural. En este sentido es preciso admitir una posible subrepresentación de agentes culturales en algunos sectores, considerando que dicha base fue construida en un tiempo acotado y con el fin específico de poder contactar a los actores para obtener información de cara a la elaboración del Plan de Gestión del CCLP.

A partir de este mapeo se tomó contacto con 87⁴ de estos 103 agentes directamente vía telefónica, Whatsapp y correo electrónico para comentarles sobre el trabajo que se está desarrollando vinculado al nuevo CCLP y solicitarles completen un formulario que se les enviaría vía Google Form. El formulario de relevamiento estuvo abierto desde el 6 al 18 de julio⁵ y fue respondido por 74 Agentes Culturales locales individuales y colectivos, lo cual ofrece una buena representatividad (71,8% de agentes identificados remitió información). Dicho formulario está estructurado en 5 secciones:

- Datos iniciales: donde se releva información básica de contacto de los agentes culturales para complementar la base y tener un registro actualizado.
- Caracterización: en esta sección se consulta por sector en el que ese agente realiza su actividad cultural, y se realiza una caracterización de la persona o colectivo respecto a edad, barrio, infraestructura y equipamientos para el desarrollo de su actividad, financiamiento, y colaboración con otros agentes culturales.
- Demanda: se consulta sobre las demandas de los agentes culturales a partir de una evaluación que se les solicita sobre la infraestructura y equipamiento para el desarrollo de su actividad, dificultades identificadas para la difusión, financiamiento, necesidad de espacios y apoyos para favorecer su quehacer artístico o cultural.

⁴ No se pudo contactar a la totalidad de los Agentes Culturales por no contar con referencias personales, en algunos casos números telefónicos, correo electrónico, lo cual es una tarea pendiente para la actualización de la base en el futuro.

⁵ A solicitud de algunos Agentes Culturales que no habían completado el formulario se volvió a abrir del 30 de julio al 2 de agosto. Una segunda versión del formulario quedó abierta de forma permanente para continuar recibiendo respuestas de otros Agentes que se van identificando y contactando en el proceso de trabajo del equipo operativo del CCLP.

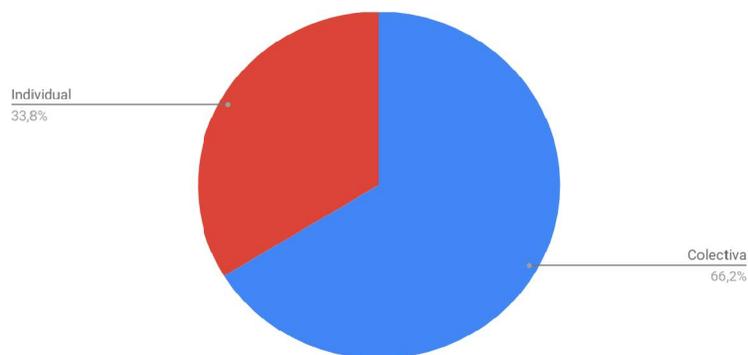
- Expectativas sobre el nuevo CCLP: para aquellos que conocieran el CCLP (ex Carlitos)⁶ se busca relevar qué expectativas tienen sobre a esta nueva infraestructura respecto a las actividades esperadas, espacios que debería contener, mecanismos de participación y administración, días y horarios de funcionamiento.
- Bola de nieve: busca complementar el mapeo realizado previamente.

Caracterización de los Agentes Culturales Comunitarios

A modo descriptivo, y como un primer acercamiento al mapa cultural local, se presenta una breve caracterización de los Agentes Culturales de base comunitaria de Las Piedras a partir de la información recabada en el formulario mencionado anteriormente.

En cuanto a la forma de desarrollar la actividad artística o cultural, la mayoría de quienes respondieron el formulario se caracterizan por ser Agentes colectivos, por lo cual se puede establecer que si bien se mapean 103 Agentes Culturales, hay muchas más personas que esa cantidad implicadas en el sector a nivel local. Con base en la información del relevamiento realizado en el marco de este trabajo, se observa esa fuerte presencia de actores culturales colectivos en el territorio.

¿Desarrolla su actividad artística o cultural de forma individual o colectiva?



Fuente: Elaboración propia

Considerando la integración de estos Agentes Culturales colectivos, sumados a quienes desarrollan su actividad de forma individual, se registran unas 810 personas vinculadas a actividades artísticas o culturales en el municipio⁷. Si extrapolamos esta información al resto de los Agentes culturales mapeados que no respondieron al relevamiento, **podríamos estimar que más de 1100 personas forman parte del circuito artístico y cultural de Las Piedras**, dando

⁶ En el formulario se decidió explicitar la referencia al CCLP como “CCLP (ex Carlitos)” con el objetivo de que se identificara este nuevo espacio, dado que su nuevo nombre y su marca son aspectos a trabajar a partir de su puesta en funcionamiento.

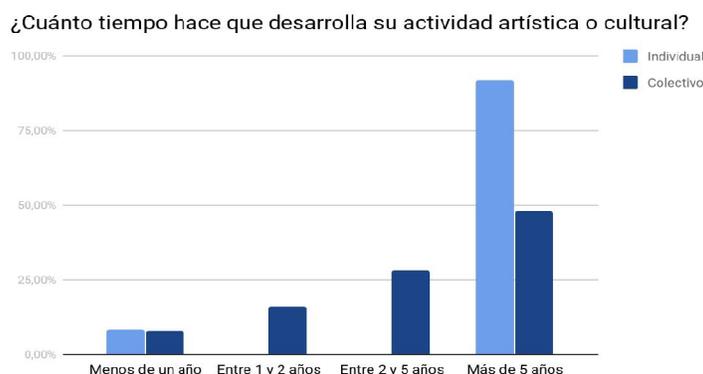
⁷ En este conteo no se consideraron las 600 personas vinculadas a ACADEM, dada la integración departamental de esta organización, que sobrerrepresentaría la base local.

cuenta de una significancia y potencialidad importante del sector a nivel local, y de una contribución relevante a nivel departamental e incluso nacional.

De los 74 agentes que respondieron al formulario, una clasificación en función de la tipología ofrecida por el “Manual Atalaya de apoyo a la gestión cultural” permite identificar 52 agentes privados y 22 organizaciones sin fines de lucro. Este mapeo no tuvo como foco identificar actores de la administración pública, cuestión que deberá ser abordada en futuras actualizaciones a modo de tener una visión integral del ecosistema cultural local.

En cuanto a la distribución territorial de los Agentes Culturales locales se observa una relativa dispersión en los datos recabados. Si bien un número significativo de quienes respondieron el formulario (26) afirman que viven y/o se identifican con la zona céntrica del municipio, hay agentes culturales en todos los barrios de la ciudad (Herten, Hipódromo, Las Barreras, Obelisco, Villa Nelly, 19 de Abril, Pilarica, Molino, Pueblo Nuevo, Ansina, San Marcos) e incluso en la zona rural (Colorado).

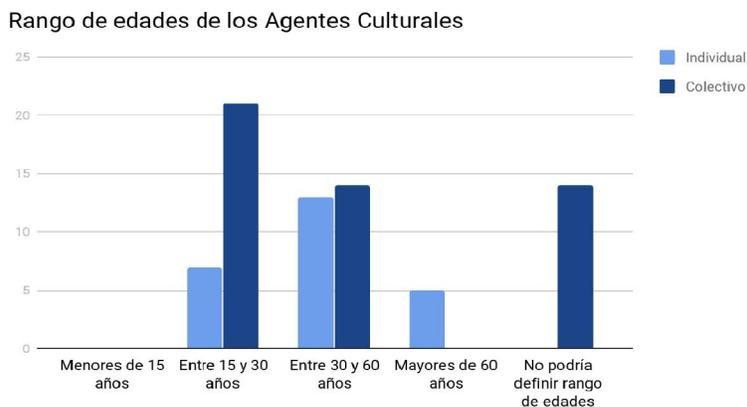
Otro dato relevante obtenido en esta instancia, refiere a la consolidación de los Agentes Culturales locales y su permanencia en el tiempo, que da cuenta de un estado de situación que no es coyuntural sino más bien producto, en parte, de un trabajo sostenido en el tiempo, y de políticas dirigidas al sector artístico y cultural desarrolladas en los últimos años. La mayoría de los Agentes Culturales, colectivos e individuales desarrollan su actividad desde hace por lo menos 5 años. Junto a esta información emerge el desafío de mantener una base actualizada de datos que permita relevar a los Agentes Culturales con menor tiempo de existencia en el territorio, lo cual constituye una línea de trabajo sustancial, a fin de potenciar a aquellos artistas y organizaciones culturales que están buscando posicionarse y consolidarse en el territorio.



Fuente: Elaboración propia

Respecto a las edades de los Agentes Culturales de Las Piedras se observa una particularidad, en tanto existe una **concentración en las edades centrales**: jóvenes de 15 a 30, y adultos de 30 a 60 años, a nivel individual y colectivo, con una mayor diferencia en favor de la presencia juvenil en los agentes colectivos. En el caso de los agentes individuales se registra la presencia de personas mayores de 60 años activas en el quehacer artístico y cultural local, mientras que no se observan agentes colectivos en este tramo. Esto requiere ser profundizado a modo de

verificar si existen agentes colectivos integrados por personas de la tercera edad, y de no ser así conocer cuáles son las causas que conducen a esta realidad, si están relacionadas a cuestiones sociales, familiares, o de otro estilo. La presencia de niños y adolescentes no fue registrada, y esto abre interrogantes sobre el grado de desarrollo de las actividades artísticas y culturales en este tramo de edad a nivel local y ofrece una línea de trabajo a desarrollar desde el CCLP. Por otra parte hay agentes colectivos que al ser tan amplios en su conformación no pueden definir un rango de edad de sus integrantes, en su mayoría estos son grandes colectivos como murgas, comparsas, escuelas de samba.

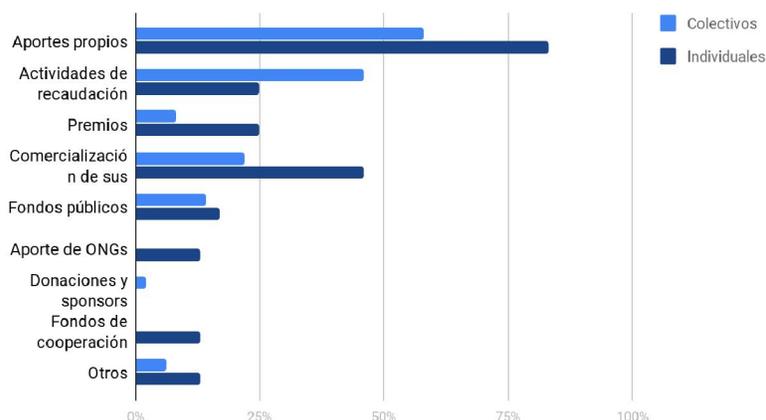


Fuente: Elaboración propia

Otra cuestión relevada en el formulario refiere al financiamiento de la actividad de los Agentes Culturales locales. Respecto a esta consulta se observa que la mayoría de los Agentes Culturales, sean individuales o colectivos, financian su actividad con fondos propios⁸ con un mayor énfasis de esta respuesta en los agentes individuales. Actividades de recaudación de fondos es la segunda fuente principal de financiamiento de los agentes colectivos, lo que se relaciona a la capacidad de los grupos de movilizar sus esfuerzos propios para obtener recursos necesarios, en tanto que los agentes individuales deben optar por otras estrategias, y la comercialización de sus productos y servicios emerge como una alternativa para sostener su actividad. En relación a la comercialización de productos y servicios, podría ser una línea de trabajo a desarrollar en tanto vinculación de los agentes culturales con el sector privado local, que podría ser abordada desde el CCLP como articulador de los intereses locales para el desarrollo de la cultura, y potenciar los circuitos regionales turísticos y patrimoniales.

⁸ El porcentaje fue calculado sobre la cantidad de Agentes Culturales individuales y colectivos, y no sobre la cantidad de respuestas totales dado que cada formulario permitía marcar más de una opción como mecanismo de financiamiento.

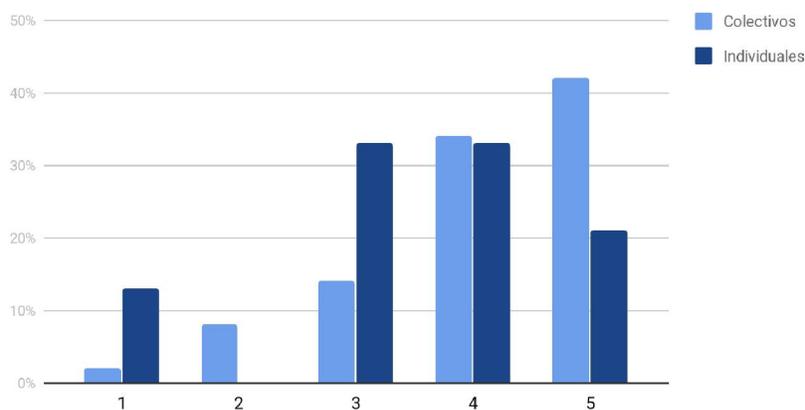
¿Cómo financia/n su actividad artística o cultural?



Fuente: Elaboración propia

Con el objetivo de conocer aspectos básicos vinculados al interrelacionamiento y la capacidad de cooperar entre sí, se consultó a los Agentes Culturales locales cómo evalúan el trabajo colaborativo con sus pares. En una escala de 1 (nulo, o no da cuenta de la existencia de trabajo colaborativo con otros agentes) a 5 (excelente, trabaja permanentemente con otros agentes locales) la tendencia se inclina hacia una evaluación positiva, con matices entre agentes colectivos e individuales. Esta percepción sobre el trabajo colaborativo es buena previendo que el CCLP se posicionará como un espacio articulador de los intereses de los agentes locales, y promoverá una vinculación entre artistas y organizaciones culturales locales en favor de potenciarlas y contribuir a su desarrollo, generando sinergias.

¿Cómo evalúa el trabajo colaborativo con otros Agentes Culturales de Las Piedras?



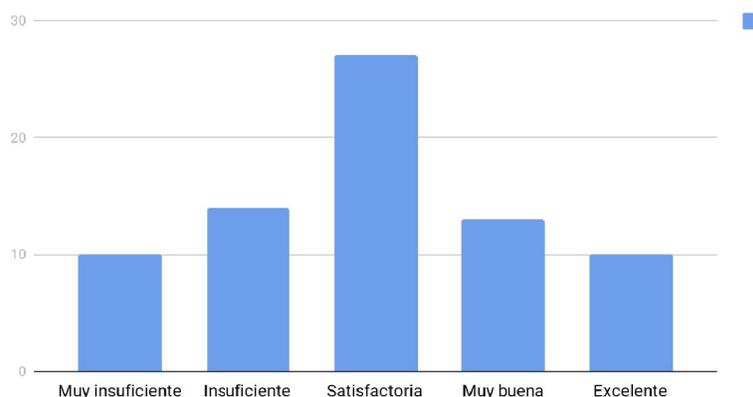
Fuente: Elaboración propia

Demandas

En esta sección se buscó indagar sobre las principales demandas de los Agentes Culturales locales, a modo de obtener insumos para desarrollar líneas de trabajo desde el CCLP que contemplen las necesidades existentes. En tal sentido se consultó en términos evaluativos sobre la infraestructura existente en Las Piedras para el desarrollo de la actividad artística y cultural de los agentes locales, el equipamiento disponible, dificultades de financiamiento y difusión.

La evaluación sobre la infraestructura existente a nivel local fue relativamente equitativa entre quienes consideran que la disponibilidad de espacios es muy insuficiente, y aquellos que la evalúan como excelente. Un desglose de estas respuestas permite identificar que, en términos generales, son los agentes colectivos con mayor cantidad de integrantes y en particular, pero no únicamente los vinculados al carnaval, los que evalúan como insuficiente la disponibilidad de infraestructuras para el desarrollo de su quehacer artístico y cultural⁹. Esta cuestión refleja una demanda insatisfecha por parte de los colectivos más numerosos que en principio estarían experimentando barreras y/o dificultades de acceso espacios acordes para el desarrollo de su actividad artística o cultural.

¿Cómo evalúa la infraestructura local existente para el desarrollo de su actividad artística o cultural?



Fuente: Elaboración propia

En relación a qué consideran que hace falta en términos de infraestructura en Las Piedras, la mayoría (58%) de los Agentes Culturales relevados respondió “salas de ensayo”. En parte el CCLP podrá satisfacer esta demanda con el espacio previsto como sala de ensayo y futuro estudio de grabación, aunque se deberá articular muy bien estas demandas para poder dar lugar a la gran cantidad de agentes locales y sobre todo a aquellos colectivos más numerosos.

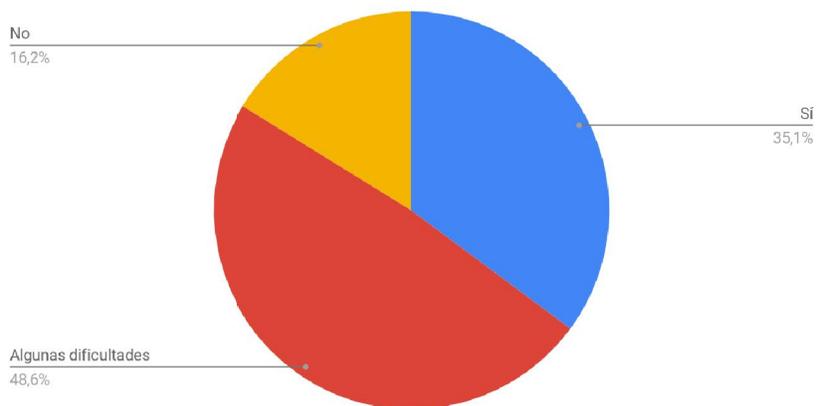
⁹ El promedio de integración de Agentes Culturales (considerando colectivos e individuales) que respondieron que la infraestructura cultural existente en Las Piedras es muy insuficiente (1) o insuficiente (2) es de 16,5 personas, en tanto el promedio de integración de quienes consideraron que la infraestructura es muy buena (4) o excelente (5) es de 7 personas.

En otro orden, “sala para talleres” (46%) y “sala de teatro” (39%)¹⁰ fueron las opciones identificadas como demandas de los Agentes Culturales locales. En el caso de sala para talleres, **la polifuncionalidad de los espacios diseñados para el CCLP permitirá cubrir en parte esta demanda**, en tanto la necesidad de salas de teatro deberá ser articulada con los otros nodos existentes a nivel local haciendo eco de esta demanda relevada y canalizando para conectar con la oferta existente o potencialmente desarrollada en el futuro. En una escala menor, también se demanda “sala para reuniones” (30%) y “sala de exposiciones” (27%), como espacios claves para el desarrollo de la actividad de de los Agentes Culturales locales.

En relación al equipamiento disponible, la mayoría de quienes respondieron el formulario lo consideran suficiente (44,6%) aunque una proporción no menor, casi uno de cada tres Agentes (31,1%), valora como insuficiente o muy insuficiente el equipamiento disponible. En su gran mayoría las demandas se centran en equipos de sonido (amplificación, instrumentos, equipos de grabación) e iluminación, y en menor medida otros como computadoras, materiales para talleres plásticos, estudio fotográficos, entre otros.

Por otra parte también se observa la existencia de dificultades para la difusión de la actividad de los Agentes Culturales locales, en tanto que más de un tercio de los relevados respondieron tener dificultades para la difusión de su quehacer artístico o cultural, y casi la mitad identifican algunas dificultades menores. El CCLP podrá abordar esta cuestión como línea de trabajo y posicionarse como actor clave para la articulación y difusión de la/s actividad/es de los Agentes locales otorgando una mayor visibilidad a la cultura y el arte pedrense.

¿Considera que tiene dificultades para la difusión de su actividad artística o cultural?



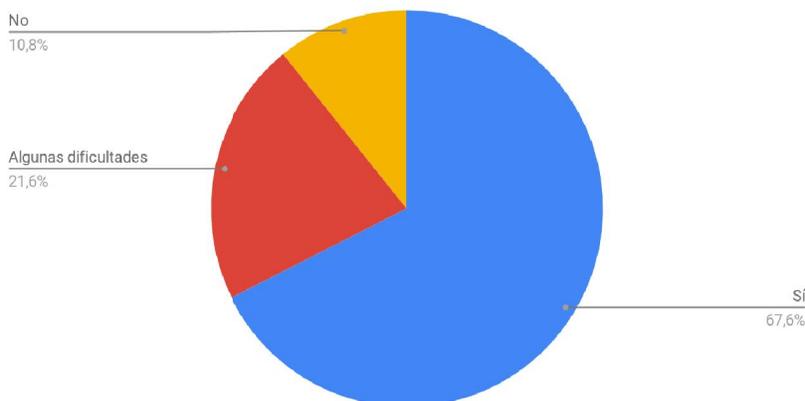
Fuente: Elaboración propia

Un aspecto no menor, está vinculado a las dificultades para el financiamiento de los Agentes Culturales locales. La evaluación sobre las dificultades para el financiamiento de la actividad que realizan los Agentes Culturales revela un escenario complejo en tanto que la gran mayoría

¹⁰ Esta era una pregunta múltiple donde cada Agente podía seleccionar más de una opción, los porcentajes son calculados sobre la base total de Agentes (74).

identifica que tiene dificultades para desarrollar su actividad, y un porcentaje no menor señala que presentan dificultades menores.

¿Considera que tiene dificultades de financiamiento para el desarrollo de su actividad artístico o cultural?



Fuente: Elaboración propia

Esta dificultad observada, conjugada con los principales mecanismos utilizados para el financiamiento de las actividades de los Agentes Culturales presentados anteriormente (aportes propios y actividades de recaudación), pueden conducir, si de hecho no lo hacen ya, a perpetuar a la esfera artística y cultural desigualdades sociales más profundas. En esta línea de razonamiento, **se corre riesgo de que el desarrollo artístico y cultural del municipio se restrinja a aquellos agentes con las capacidades socioeconómicas necesarias para emprender un proyecto cultural**, y que las personas y/o colectivos con menores recursos se vean privados de realizar sus aportes. Por lo tanto el CCLP deberá jugar un rol clave en el acceso de la población a los medios necesarios (técnicos y humanos) para desarrollar sus actividades artísticas y culturales, posicionándose como un actor clave de base popular que promueva una construcción amplia y diversa de la cultura local y democratice el acceso de toda la ciudadanía a los activos culturales.

Expectativas sobre el nuevo CCLP

El antiguo “Bar Carlitos” ha sido una esquina emblemática de la ciudad, y por allí han transitado variadas propuestas sociales y culturales. Incluso el funcionamiento de una oficina de Comuna Joven en los últimos años en dicho espacio ha contribuido a reforzar un vínculo simbólico y de apropiación de este espacio con las juventudes locales. La reforma llevada a cabo representa una apuesta histórica por la renovación de este espacio que ha despertado el interés de múltiples actores, y ha contribuido a crear diversos imaginarios sobre lo que allí sucederá. Conocer las expectativas creadas en torno al nuevo CCLP constituyó otra dimensión clave del relevamiento realizado, en tanto permite dimensionar las imágenes que los Agentes Culturales están construyendo sobre este nuevo espacio, y abordar esos relatos de una forma conciliadora con la propuesta que se pretende desarrollar y los objetivos establecidos con su

renovación. Es preciso destacar que este relevamiento sobre expectativas se realizó previo a cualquier instancia de difusión sobre las actividades del nuevo centro y representa simplemente un insumo para conocer qué piensan e imaginan los habitantes del municipio vinculados al arte y la cultura a partir de lo que visualizan en base a la reforma edilicia fundamentalmente. Por lo tanto deben ser consideradas como imágenes construidas con base en su trayectoria histórica y en la observación de la obra, sin que esto signifique un condicionante para rediseñar la vocación de este espacio.

De los Agentes Culturales relevados, la gran mayoría (81,1%) conoce el espacio en el que se desarrollará el nuevo CCLP. Las referencias a lo que se espera de nuevo espacio son variadas, pero en su mayoría coinciden en que **se pretende que este sea un espacio abierto, democrático, que favorezca el intercambio y conocimiento de los Agentes Culturales locales, dinamizador e integrador de las diversas propuestas artísticas y culturales, que sirva para la difusión de las propuestas artísticas y culturales locales, y que facilite un espacio en términos de infraestructura para trabajar cómodamente.**

¿Qué espera del nuevo CCLP?

“Que sea un espacio abierto y democrático, de manera que pueda ser utilizado por una gran cantidad de colectivos artísticos pedrenses. Y que allí se generen varias instancias anuales en donde los distintos proyectos expongan lo que vienen ensayando”

“Que dinamice las actividades culturales, promueva el intercambio, genere ciclos de formación, que permita ensayar a los colectivos apropiándose de los espacios”

“Que sea un espacio multicultural y multidisciplinario abierto, un espacio de encuentro y promoción profesional para la cultura. Dinámico y versátil, diverso y un espacio que promueva una cultura con equidad de género desde el inicio en todos los aspectos. Con espacios intergeneracionales”

“Espero que sea un lugar de encuentro para que los pedrenses y canarios todos, podamos acercarnos a todas nuestras manifestaciones culturales y, en especial, las artísticas, poniendo énfasis en los artistas locales”

En relación a qué actividades esperan que se desarrollen en el CCLP, “eventos artísticos” fue la respuesta más reiterada (55 respuestas) por parte de quienes respondieron el formulario. En esta línea deberá trabajarse moldeando las expectativas existentes, dado que el CCLP no fue diseñado con el objetivo principal de operar como espacio para la realización de eventos artísticos, aunque por momentos pueda cumplir esta función, y se deberá canalizar esta demanda hacia aquellos espacios existentes en Las Piedras y diseñados para tal fin. “Talleres”, (con 49 respuestas) fue la segunda opción marcada por los Agentes relevados, que reforzadas por las respuestas sobre “Cursos de capacitación” (42) denota una expectativa centrada en el

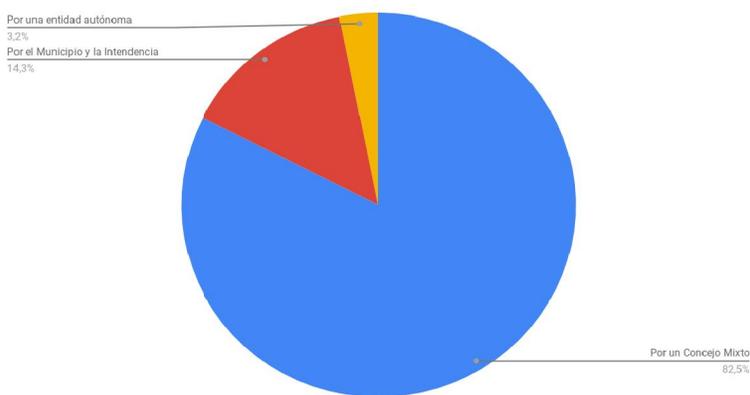
CCLP como espacio de formación. Por otra parte también se espera que el espacio funcione como lugar de difusión del arte y la cultura local, en tanto la expectativa enfocada en el CCLP como espacio de exposición obtuvo una significativa cantidad de respuestas (43).

Al consultar sobre los espacios que los Agentes Culturales locales entienden que debería tener el nuevo CCLP, se observa una relación directa con las respuestas sobre las actividades esperadas, y las demandas de infraestructuras locales. “Sala para talleres” (48 respuestas) fue la opción más señalada, seguida por “Sala de ensayos” (45) y “Sala de exposiciones” (44). También es preciso señalar que más de la mitad de quienes respondieron el formulario (57%) esperan que el CCLP cuente con “Espacios de esparcimiento e integración” independientemente de la funcionalidad artística y cultural de sus espacios, lo cual da cuenta de una expectativa vinculada al desarrollo del encuentro y el uso del tiempo libre de la población local.

Con el objetivo de conocer qué esperan los Agentes Culturales sobre el funcionamiento operativo del CCLP y su gestión, el módulo de expectativas incorporó preguntas tales como ¿en qué días y horarios considera que debería permanecer abierto el espacio? y ¿cómo cree que debería gestionarse? En esta línea se recabó información clave para diseñar un esquema de gobernanza y toma de decisiones que involucre la participación de la población local, y además se recoge la demanda sobre el horario de funcionamiento del CCLP para desplegar todo su potencial como enclave de desarrollo cultural y como espacio participativo.

En relación a la gestión del CCLP, la mayoría considera que debería apostarse por un modelo que integre a representantes del gobierno local y departamental, con actores locales en un mismo espacio de toma de decisiones. Un Concejo Mixto, conformado por representantes locales y funcionarios del gobierno municipal y departamental debería, según las respuestas liderar la gestión del CCLP.

¿Cómo cree que se debería gestionar el CCLP?



Fuente: Elaboración propia

Además también se espera que el CCLP tenga una amplia disponibilidad de días y horarios, posicionándose como un centro de puertas abiertas a la comunidad que ofrezca flexibilidad para el quehacer de los y las artistas y las organizaciones culturales locales. Esto se ve reflejado

en el 87,5% que espera que el CCLP esté abierto los 7 días de la semana, y el 70% que pretende que dicho espacio funcione con un horario continuo.

Infraestructura del CCLP¹¹

Como parte integrante del “Programa de Valorización Patrimonial y Desarrollo de la Cultura e Identidad”, es que se plantea la re-activación de la edificación preexistente, otrora conocida como “Antiguo Bar Carlitos”. En cuanto a las características de esta nueva obra se destaca que se preservaron elementos constructivos integrados con función estructural o testimonial, tales como pilares de hierro fundido, elementos de mampostería decorativa, bovedillas originales de ladrillo visto, a modo de aludir al lenguaje constructivo del edificio original. El proyecto incorpora el historial gráfico permanente en la ambientación general del local, con la finalidad de mantener viva la genealogía del lugar y su vínculo con la sociedad pedrense.

En esta línea, se crea un nuevo edificio de diálogo sutil entre la obra nueva y la recuperación edilicia, atendiendo a la preservación de la memoria colectiva, recalificando y valorizando el centro histórico de Las Piedras, optimizando recursos y minimizando las acciones.

Los espacios flexibles de este nuevo emplazamiento permiten que los mismos se vayan construyendo y adaptando en función de las distintas necesidades, actuales y futuras. Desde el punto de vista urbano, la edificación refiere a las alineaciones preexistentes de modo de preservar la morfología de la manzana, sin perjuicio de interpretar su particular relación con la plaza José Batlle y Ordoñez, punto simbólico y de encuentro social de la sociedad pedrense, y la proyectada extensión de la peatonal por Avenida Artigas y la semipeatonalización de la calle Lavalleja.

La operación arquitectónica de horadado del edificio actual busca profundizar la relación objeto arquitectónico-situación urbana, extendiendo el espacio público al interior del edificio. Es así que se desmaterializa el borde del edificio y el límite visual integra el patio interior al espacio plaza pública. Se genera un espacio de múltiples actividades que busca integrar a la población, a través de la apropiación del mismo por parte de todos los ciudadanos y las ciudadanas, promoviendo el uso intenso y democrático del espacio abarcando actividades diurnas y nocturnas.

Se pretende mantener una espacialidad interna flexible, con una disposición de planta baja libre que permita conservar la versatilidad de uso que hoy presenta la edificación. En pos de esta espacialidad es que se busca el solape programático, de esta manera el Hall de ingreso con su doble altura se convierte en sala de exposiciones y es posible que ésta se expanda a la sala Vivian Trías, duplicando su aforo expandiéndose hacia el Hall. La altura de la edificación existente permite el entrepisado por lo que se propone una planta alta multipropósito para talleres que balconea sobre el hall de ingreso y mira hacia la plaza. La escalera deja de ser solamente la conexión vertical y constituye la sala de lectura del CCLP. En los talleres de planta

¹¹ Este apartado se elaboró con base en aportes realizados por la Arq. Virginia Olivera de la Dirección General de Gestión Territorial

alta, el dispositivo de panel corredizo divide el entrepiso en 4 posibles salones de 15 m² o en una sala de 60 m². Estos paneles, una vez abiertos, equipan la doble altura del acceso y dialogan con la peatonal y la plaza. El patio recupera su centralidad y se abre en todas sus caras al interior del centro cultural permitiendo el acondicionamiento natural de los espacios aledaños. El patio se vincula y se complementa con los espacios interiores y sus actividades, en tanto amplía el espacio de cafetería, es un auditorio al aire libre con la Sala de ensayo - haciendo las veces de caja escénica-, es solo contemplativo y pauta las estaciones.

Adjudicación de la Obra:

La Obra se adjudicó a la empresa Doriler S.A mediante convocatoria a Licitación Pública PU 8/2018 publicada en la página oficial de la Agencia de Compras y Contrataciones del Estado.

Costo final efectivo de la obra:

El monto total de la Obra fue de \$ 23.200.000 IVA y aportes sociales incluidos. Se adjudicó inicialmente por expediente 2018-81-1090-00225, un monto de \$20.000.000 IVA y aportes sociales incluidos, y posteriormente se gestionó una ampliación de contrato por expediente 2020-81-1090-00091, por un monto de \$ 3.200.000 IVA y aportes sociales incluidos. La ampliación mencionada por los costos adicionales incluyó los siguientes trabajos:

- Patologías en el sótano del edificio (detectadas durante el desarrollo de la obra), por lo que se definió incluir en el proyecto ejecutivo la recuperación del mismo, entendiendo necesario acondicionar el espacio, evitando así obras futuras.
- Por temas de seguridad estructural se definió la demolición de un sector de losa existente, y la ejecución de la misma.
- Se plantearon algunas modificaciones en las instalaciones eléctricas y de datos, para optimización del uso del espacio cultural.
- Se decide reacondicionar la medianera lateral del edificio del Municipio, que conforma uno de los cerramientos del patio interior del Centro Cultural.

Plazo de Obra:

Por contrato se estableció un plazo de 9 meses el cual fue cumplido, se debe tener en cuenta que hubo, además de la licencia anual de la construcción, un período de licencia especial por la pandemia del Covid 19.

Comienzo de Obra: 15 de agosto de 2019

Finalización de Obra: 10 de junio de 2020

Fase 2 | Conceptualización

Con base en el diagnóstico elaborado, que permite conocer el entorno, las dinámicas territoriales en las que se desarrollará el CCLP, las demandas existentes y las expectativas de los Agentes Culturales locales, se aborda la fase de conceptualización del espacio. En este momento se construye una imagen objetivo y una vocación del CCLP, que expresen su razón de ser y le otorgan “vida” a este nuevo espacio. Es una etapa de definiciones estratégicas y normativas que responderá a los interrogantes relacionados a *¿hacia dónde se quiere llegar con este espacio? ¿Cuál será su propuesta de valor? ¿Qué objetivos tiene el nuevo CCLP? y por lo tanto no es neutra sino que está cargada de una connotación político-estratégica.*

Para la conceptualización del CCLP, se presentaron los aportes realizado por un panel de expertos que describen qué es y qué se espera de un centro cultural, a modo de tener nuevos elementos para avanzar en esta definición.

Un Centro Cultural es:

- *Un espacio abierto a la comunidad que tiene por objeto representar y promover valores e intereses artístico-culturales dentro del territorio de una comuna.*
- *Tiene un carácter multidisciplinario y en él se desarrollan servicios culturales y actividades de creación, formación y difusión en diferentes ámbitos de la cultura, así como apoyo a organizaciones culturales.*
- *Cuenta con espacios básicos para entrega de servicios culturales, salas con especialidades, salas para talleres, salas de exposiciones, muestras patrimoniales, bibliotecas, archivos, salas de reuniones, y oficinas de administración, bodegas, baños y camarines.*
- *Da lugar a los creadores y a las demandas locales de arte.*
- *Se desarrolla a través de un Plan de Gestión Cultural que incluye una estructura moderna, con personal calificado, lo que le da sustentabilidad cultural y económica al cumplimiento de su fin.*

Se espera que un CC sea un espacio para el desarrollo y encuentro de la comunidad que:

- *Tenga un espacio físico y que cuente con un Modelo de Gestión que haya nacido de la demanda cultural y artística de la comuna y que esté validado por la comunidad.*
- *Sea un espacio multifuncional, con altos estándares de calidad para cumplir con las demandas de la comunidad artística y del público.*
- *Una infraestructura que acoja las múltiples necesidades de participación de la comunidad y ofrezca diversidad (política de formación de nuevos públicos: parrilla de espectáculos, talleres, semanarios, cursos, espacios de diálogo y servicios como asesorías en diversas materias, acceso a información relevante, entre otros).*
- *Sea un espacio democrático para la participación política y civil de la comunidad y, por tanto, no puede ser concebido sólo como un espacio de muestras artísticas, debe*

transformarse en un espacio de encuentro y convivencia de la comunidad.

- *Sea una plataforma para la formación, creación y difusión del quehacer artístico-cultural de la zona.*
- *Un vehículo de referencia identitaria de una comunidad.*
- *Se transforme en un hito y soporte de la articulación urbana.*
- *Se conforme como un espacio para la integración social y la vertebración de la comunidad local.*

Panel de expertos, 28 de marzo de 2007: Catalina Gatica, Arturo Navarro, Ernesto Ottone y Ramón López.

Tipología y escala

Reconociendo la contribución que se apuesta a realizar con este espacio público, en términos de reforzar la centralidad de Las Piedras en la M7, y potenciar la función que dicha ciudad adquiere en el esquema regional, es que se considera que **la escala Microrregional será la adecuada para el CCLP**. Sus dimensiones, la potencialidad de la infraestructura a partir de su versatilidad, la visibilidad que otorgará, y los servicios para el desarrollo del arte y la cultura regional que ofrecerá el espacio, permiten, y a su vez exigen, que el centro se posicione como un referente para la población de la M7.

Aún así, se considera que se deberá desarrollar un proceso gradual de escalamiento y posicionamiento del CCLP, a modo de ir adaptando su funcionamiento a las demandas locales y reconstruyendo las expectativas creadas en relación a este nuevo espacio. En esta línea, el equipo de trabajo **propone que el CCLP se aboque, en principio y al menos durante su primer año de funcionamiento, a consolidar una imagen local, para luego transformarse en un centro de escala microrregional**. Esto no implica que el CCLP restrinja su quehacer a los Agentes Culturales de Las Piedras, y mucho menos que cierre sus puertas a otros ciudadanos/as dado que como espacio público deberá desplegar una vocación amplia de trabajo con toda la comunidad, pero sí que focalice su difusión y alcance a este municipio en una primera etapa. Una vez consolidada su vocación e imagen a nivel municipal, estará en mejores condiciones para dar un salto en términos de cobertura y alcance, desarrollando líneas de trabajo a nivel microrregional con otros nodos culturales y con los agentes de 18 de Mayo, La Paz y Progreso desde un enfoque integrador.

Población objetivo y potencial

Buscando responder a los interrogantes vinculados a: *¿quiénes se espera que sean usuarios/as del CCLP? específicamente ¿para quiénes está pensado en concreto? y ¿quiénes potencialmente puede acercarse y ser parte del CCLP?* se llevó a cabo una etapa de trabajo de

definiciones en este sentido. Este momento es fundamental para las definiciones posteriores y debe encontrar coherencia entre el alcance y la razón de ser del CCLP y su público destinatario.

La definición adoptada en esta línea siguió un criterio de espacio público abierto, democrático, de base popular y comunitaria, en tanto **se espera que el CCLP convoque a la mayor cantidad de personas posibles**. Como espacio público de puertas abiertas, tendrá un foco particular en fortalecer el circuito artístico y cultural local, ofreciendo a los Agentes Culturales locales de base comunitaria un espacio desde donde desarrollar su potencialidad. Así es que el CCLP será un espacio de referencia para satisfacer algunas necesidades de infraestructuras detectadas por los Agentes Culturales locales en el diagnóstico de la demanda realizado, tales como sala de ensayos, espacio de reuniones, sala para talleres y exposiciones.

Por otra parte, en tanto este espacio también asuma un rol clave en la democratización de la cultura, deberá extender su accionar más allá de los agentes vinculados al arte y la cultura, para abarcar al resto de la ciudadanía en general. En este sentido, se considera que el CCLP tendrá un rol estratégico en la promoción del acceso a los activos culturales por parte de todas y todos los habitantes de la M7, y por lo tanto deberá desarrollar líneas específicas de trabajo para lograr este alcance.

Asimismo se deberá poner especial atención en las juventudes locales, dado que el “Antiguo Bar Carlitos” funcionó durante muchos años como un espacio de referencia para esta población, y allí estuvo apostada durante años la oficina regional de Comuna Joven, logrando establecer un sentido de pertenencia de las y los jóvenes para con este espacio. Esta cuestión deberá ser canalizada, buscando potenciar ese sentido de apropiación de las juventudes locales, y evitando que sientan como una “pérdida” del espacio a este nuevo centro. Además deberá considerarse particularmente a las niñas y niños, y adultos mayores, dado que en estos tramos de edad el mapeo de Agentes Culturales realizado encontró una escasa población. La vinculación intergeneracional deberá guiar y estructurar la vida del CCLP, promoviendo procesos de integración desde un enfoque de espacio público para la convivencia.

Misión, visión y objetivos

La construcción de una Misión, Visión y Objetivos constituye una tarea clave para definir la orientación político-conceptual del CCLP dado que permitirá establecer cuál será su razón de ser. La declaración de visión ofrecerá una definición de dónde se quiere estar en el futuro, cómo se visualiza al CCLP en un plazo de 5 a 10 años si todo funciona como se espera. En tanto la declaración de misión es más inmediata y establece qué tipo de iniciativas y programas se deberán desarrollar para alcanzar ese horizonte anhelado proporcionando una guía de acción.

Para construir esta orientación se respondieron los siguientes interrogantes:

¿Cuál es la imagen deseada del CCLP?	¿Cómo vemos a la población con la cual trabajamos? Es decir, cuál la situación futura deseada para nuestros/as beneficiarios/as
¿Cómo será en el futuro?	¿Cómo nos vemos en el futuro? Es decir, cuál será la posición futura del CCLP
¿Qué hará en el futuro?	¿Qué esperamos hacer en el futuro? Cuáles son las contribuciones distintivas que queremos hacer en el futuro con el CCLP

En base a las respuestas obtenidas el equipo de trabajo estableció la siguiente visión, misión y objetivo:

Visión:

Ser reconocido como un espacio referente para el desarrollo de la cultura y el arte regional, la integración de las ciudadanas y los ciudadanos, y la construcción de procesos participativos cimentado en un enfoque de trabajo colaborativo e intergeneracional.

Misión:

Promover la experimentación, investigación, aprendizaje y creación ofreciendo un espacio de calidad para el desarrollo del potencial creativo e innovador de los agentes culturales, y el acercamiento de las vecinas y vecinos al arte y la cultura regional contribuyendo a democratizar la cultura y fomentar los valores de la Cultura Comunitaria.

Objetivo:

Contribuir al desarrollo del potencial de los Agentes Culturales regionales revalorizando una esquina emblemática de Las Piedras como espacio popular abierto, inclusivo, comunitario, y de calidad para la promoción de la diversidad cultural y el fomento de la innovación y la creatividad artística y cultural.

Una vez establecida esta orientación de carácter general, se avanzó en la definición de dimensiones estratégicas para desarrollar el trabajo del CCLP. En esta línea se proponen las siguientes dimensiones estratégicas de trabajo:



Con base en estas dimensiones se establecieron los objetivos específicos del CCLP que representan pasos intermedios para alcanzar el objetivo general consensuado previamente. En esta etapa se priorizaron objetivos que, siendo lo más abarcativo posible, fueran alcanzables a través del CCLP, y consideraran sus posibilidades reales de materialización. Estos objetivos darán lugar posteriormente a las líneas de acción que se deberán desarrollar desde el CCLP.

Objetivos específicos:

1. Diseñar una propuesta integral y articulada de formación cultural que atienda las demandas de la población y se complemente con la oferta regional generando sinergias con los nodos existentes.
2. Estimular la creatividad de los Agentes Culturales ofreciendo una infraestructura de calidad y herramientas técnicas y profesionales que favorezcan el desarrollo de su quehacer artístico y cultural, con especial énfasis en la investigación y experimentación.
3. Favorecer la integración de los Agentes Culturales potenciando el trabajo colaborativo y contribuyendo a la conformación de redes para la co-creación, promoción y difusión del arte y la cultura regional, desde un rol articulador.
4. Fortalecer a los colectivos artísticos y culturales regionales posicionándolos como actores estratégicos para el desarrollo, y promover una articulación fluida con el gobierno local y departamental en favor de una democracia participativa.
5. Facilitar el acceso de las ciudadanas y los ciudadanos a los activos artísticos y culturales existentes desde una lógica descentralizadora y articuladora que contribuya a la consolidación de un corredor cultural regional.

CENTRO CULTURAL LAS PIEDRAS

MISIÓN

Promover la experimentación, investigación, aprendizaje y creación ofreciendo un espacio de calidad para el desarrollo del potencial creativo e innovador de los agentes culturales, y el acercamiento de las vecinas y vecinos al arte y la cultura regional contribuyendo a democratizar la cultura y fomentar los valores de la Cultura Comunitaria.

VISIÓN

Ser reconocido como un espacio referente para el desarrollo de la cultura y el arte regional, la integración de las ciudadanas y los ciudadanos, y la construcción de procesos participativos cimentado en un enfoque de trabajo colaborativo e intergeneracional.

PLAN ESTRATÉGICO

OBJETIVO GENERAL

Contribuir al desarrollo del potencial de los Agentes Culturales regionales revalorizando una esquina emblemática de Las Piedras como espacio popular abierto, inclusivo, comunitario, y de calidad para la promoción de la diversidad cultural y el fomento de la innovación y la creatividad artística y cultural.

OE1

Diseñar una propuesta integral y articulada de formación cultural que atienda las demandas de la población y se complemente con la oferta regional generando sinergias con los nodos existentes.

OE2

Estimular la creatividad de los Agentes Culturales ofreciendo una infraestructura de calidad y herramientas técnicas y profesionales que favorezcan el desarrollo de su quehacer artístico y cultural, con especial énfasis en la investigación y experimentación.

OE3

Favorecer la integración de los Agentes Culturales potenciando el trabajo colaborativo y contribuyendo a la conformación de redes para la co-creación, promoción y difusión del arte y la cultura regional, desde un rol articulador.

OE4

Fortalecer a los colectivos artísticos y culturales regionales posicionándolos como actores estratégicos para el desarrollo, y promover una articulación fluida con el gobierno local y departamental en favor de una democracia participativa.

OE5

Facilitar el acceso de las ciudadanas y los ciudadanos a los activos artísticos y culturales existentes desde una lógica descentralizadora y articuladora que contribuya a la consolidación de un corredor cultural regional.

Fase 3 | Plan de Gestión

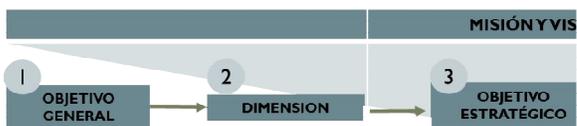
Luego de tomadas las decisiones estratégicas, se planifica la operatividad del CCLP, que se expresará en un modelo de gestión. Es el momento estratégico del proceso que permitirá acordar cómo se llegará a la imagen deseada para el CCLP cumpliendo los objetivos trazados.

Estrategia y líneas de acción

En esta etapa se procuraron definir los grandes caminos de acción para los próximos dos (2) años de gestión del CCLP, sentando así las bases para el próximo período. De esta forma la planificación estratégica se constituye como la orientación, la carta de navegación del CCLP, y con ese objetivo fue diseñada esta propuesta de trabajo.

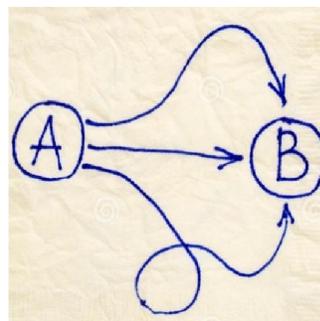
La estrategia elaborada para el desarrollo del CCLP parte, por tanto, del análisis de su estado de situación (momento situacional) y su situación ideal alcanzable en términos reales (momento normativo). La distancia entre dos estados sirve de base para la definición de la estrategia a seguir en el futuro inmediato.

Las líneas de acción (o estrategias) pretenden ser las grandes orientaciones por las que deberían transitar los proyectos y actividades vinculados al CCLP para el logro de cada uno de los objetivos estratégicos definidos anteriormente. Se trata, por razones de tiempos del proceso, de orientaciones de carácter muy genérico que deben tomar cuerpo con la formulación de proyectos concisos relacionados a cada una de ellas.



Al igual que con los objetivos, las estrategias se sustentan en conocimiento y experiencia del equipo participante del proceso, pero podrán (y deberán) ampliarse a otras nuevas que surjan de la interacción del CCLP con sus usuarios/as, socios, actores locales, y políticas públicas, entre otros. Por estos motivos, como se mencionará más adelante, el plan de gestión propuesto deberá ser monitoreado permanentemente, y actualizado acorde a las nuevas realidades que acontezcan.

Las líneas de acción planteadas se establecen como el camino para alcanzar los objetivos propuestos. Estas líneas de acción tienen que facilitar el cierre de las brechas, previamente identificadas por el grupo de trabajo, que existen entre la situación actual y la situación deseada.



Por lo tanto, considerando las brechas identificadas se propuso pensar en líneas de acción concretas para alcanzar cada objetivo específico. De esta forma las acciones proyectadas tienen un sustento en los obstáculos identificados que puedan presentarse para el cumplimiento de los objetivos trazados para el CCLP.

Con base en este análisis de brechas, y en la sistematización de las potenciales acciones a desarrollar desde el CCLP, el equipo realizó una priorización considerando dos criterios:

- Pertinencia de la acción propuesta
- Viabilidad para su desarrollo en el corto y mediano plazo

A partir de esta priorización se avanzó en la selección de algunas actividades específicas que se podrían desarrollar en el marco de cada línea de acción, las cuales se sintetizan a continuación¹²:

Para el Objetivo I – Formación cultural

Línea de acción	Actividades
Fortalecimiento de las propuestas formativas de Cultura y Comuna Joven en base a las necesidades y demandas locales	Desarrollar un sistema de clases abiertas para el público en general.
	Seguimiento y análisis de talleres existentes en relación a las demandas, características de los participantes, y evaluación por parte de los mismos.
	Diseñar propuestas para las vacaciones electivas, tales como “escuelitas de arte”.
Creación de un sistema de recepción de propuestas de talleres en diversas modalidades	Generar propuestas en formato de taller para conocer los intereses artísticos locales. (test vocacional artísticos)
	Crear una línea de comunicación con los centros de educación formal y no formal, y centros de adultos mayores.

¹² Estas actividades surgen como propuesta del equipo de trabajo, pudiendo agregarse otras, o incluso modificarse las mencionadas. El objetivo de avanzar en esta línea es ofrecer una base para comenzar a desarrollar un trabajo inmediatamente a la inauguración oficial del CCLP. Sí será deseable que se sostengan al menos durante los dos primeros años las líneas de acción propuestas, alineadas a cada objetivo estratégico.

Consolidación de una agenda de formación permanente de amplio espectro	Establecer una agenda de formación a través de talleres permanentes y específicos.
	Desarrollar una línea de profundización para la formación de los artistas locales.
	Crear un sistema de talleres y pasantías con los bachilleratos artísticos.
	Desarrollar encuentros en formato seminarios, foros, de carácter más específicos. Ej “Encuentro Cultural Gonzalo Carámbula”.
Desarrollo de nuevas audiencias y públicos	Generar propuestas de trabajo con jardines, escuelas, liceos y centros no formales para la promoción de la cultura y el arte local.
	Crear la propuesta “Un barrio al CCLP” promoviendo la descentralización del centro.

Para el Objetivo II – Creación

Línea de acción	Actividades
Desarrollo de un sistema de convenios y alianzas para la promoción de la investigación e interacción con el CCLP	Generar convenios con instituciones educativas vinculadas a la investigación (UdelaR, UTEC, CLAEH, UTU, EMAD, EUM, escuelas de gestión, entre otras)
	Generar espacios de intercambio e interacción, tales como Expoeduca, con centros educativos formales y no formales de la zona.
Creación de una cartera de proyectos del CCLP para postular a llamados de apoyo	Elaborar convenios y alianzas con organizaciones y artistas internacionales para la presentación de propuestas a diversos fondos.

al sector	Mantener una agenda actualizada de convocatorias de proyectos para el desarrollo de la cultura, y difundirla entre artistas y organizaciones locales.
	Consolidar apoyos institucionales y equipos técnicos para diseñar proyectos de mejora continua del CCLP.
Implementación de clínicas creativas para y con artistas locales y regionales	Identificar necesidades de los colectivos locales de formación para generar propuestas de clínicas creativas.
	Establecer una red de trabajo con artistas locales, nacionales e internacionales para desarrollar estos espacios de clínicas.
Fortalecimiento de la autogestión de las industria creativa local	Generar instancias de formación y capacitación en gestión de recursos para los colectivos y asociaciones artísticas y culturales.
	Fortalecer las redes sectoriales y multidisciplinarias de agentes culturales.

Para el Objetivo III – Integración de los Agentes Culturales

Línea de acción	Actividades
Creación de una red comunicacional de la actividad artística y cultural de Las Piedras	Desarrollar una estrategia comunicacional para lograr la mayor difusión posible del CCLP que contemple cartelería en los barrios, difusión en redes sociales, medios de prensa, etc.
	Elaborar una revista informativa del CCLP y la cultura local y regional.
Espacio de coordinación para la planificación de actividades conjuntas	Consolidar un equipo de trabajo permanente con referentes de los nodos culturales locales públicos y privados para la planificación y difusión conjunta de actividades culturales locales

Desarrollo de laboratorios de soluciones co-creativas para la interacción de los artistas locales	Desarrollar encuentros periódicos de intercambio para la solución creativa de problemas de los artistas locales.
	Mapear soluciones creativas para la resolución de problemas de los artistas y establecer contacto con sus referentes para el intercambio con agentes culturales locales.
Fortalecimiento de la Red Metropolitana de Cultura	Identificar y contactar a los agentes culturales regionales, asumiendo rol activo en su coordinación para el relanzamiento de la Red Metropolitana de Cultura.

Para el Objetivo IV – Fortalecimiento de los colectivos

Línea de acción	Actividades
Conformación y consolidación de la Comisión de Gestión del CCLP	Convocar a todos los agentes culturales a formar parte del CCLP, promoviendo una representatividad amplia.
	Generar instancias individuales de presentación de CCLP e intercambiar sobre las expectativas, y acercar las inquietudes existentes al municipio.
Desarrollo de una base de datos actualizada de Agentes Culturales locales/microrregionales	Mantener activa y actualizada la base de datos de Agentes Culturales
	Generar una base de datos abierta que se relance anualmente.
Fortalecimiento del vínculo con el sector comercial local	Generar instancias de trabajo con el Centro Comercial para presentar el proyecto de trabajo y promover alianzas que tiendan a fortalecer el vínculo entre los agentes culturales y el sector comercial.
	Desarrollar encuentros con los pubs y bares locales para establecer propuestas y crear agendas de presentación de la cultura y el arte de Las Piedras.
	Generar encuentros de trabajo con AJUPEN.

Profesionalización de los Agentes Culturales locales en articulación con el Centro de Competitividad Empresarial	Crear un espacio de trabajo sistemático con el CCE para fortalecer la profesionalización de los agentes culturales locales.
	Desarrollar cartillas de información con apoyos existentes para las MIPYMES del sector artístico y cultural.

Para el Objetivo V – Acceso a activos artísticos y culturales

Línea de acción	Actividades
Desarrollo de una agenda de propuestas diversas para públicos participantes y usuarios	Establecer una agenda mensual orientadora y temática de las actividades del CCLP (Ej: agosto mes de las juventudes, setiembre mes de la diversidad, abril mes del voluntariado, mes del cine o audiovisual).
	Promover las fiestas tradicionales locales desde el enfoque de apoyo al desarrollo de la cultura local (Fiestas Mayas, Vendimia, Carnaval, Julio Sosa).
Integración del CCLP con los barrios del municipio	Establecer un sistema de contrapartidas por el uso del espacio a los artistas locales que permita llevar sus propuestas a los barrios de Las Piedras, democratizando la cultura local.
	Crear una línea de trabajo denominada “Memorias del barrio” que se genera y crea en el CCLP y luego se traslada a los barrios rescatando el relato de los vecinos y vecinas.

Estructura organizacional

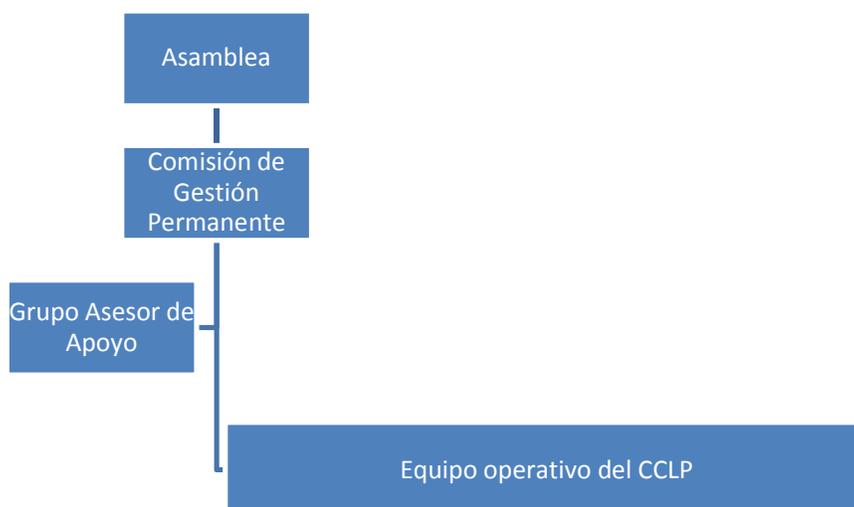
La estructura de toma de decisiones y gestión del CCLP es una cuestión clave dado el enfoque participativo que se apuesta por impulsar desde este espacio, y que quedó expresado en su Plan Estratégico.

La definición de un organigrama, roles y mecanismos para la toma de decisiones no es neutra y debe estar alineada con lo que se espera del CCLP. Además el modelo de gestión será fundamental para lograr que los actores locales se apropien del centro y participen activamente en su construcción.

¿Cómo se tomarán las decisiones? ¿Qué actores tendrán participación y de qué forma? ¿Cómo se definirá la integración de los actores al proceso de toma de decisiones? ¿Cómo se comunicarán las decisiones entre los ámbitos de toma de decisiones y la gestión cotidiana? ¿Cómo se ejecutarán las tareas diarias y de funcionamiento del CCLP? representan alguna de las interrogantes que guiaron esta etapa del proceso de trabajo. En esta línea se buscó que el proceso de trabajo conduzca a definir:

- Actores y unidades organizativas de la gestión del CCLP
- Integración de cada ámbito
- Relación entre ellos
- Funciones y roles de cada uno
- Mecanismos de comunicación

La propuesta de estructura organizacional del CCLP, se cimenta en los aportes de los Agentes Culturales locales que, en su amplia mayoría, consideran que el modelo más adecuado para la gestión del espacio debería ser un Concejo Mixto, que integre a representantes del gobierno municipal y departamental, con actores locales en un mismo ámbito de toma de decisiones.



En este esquema propuesto (ver Anexo)¹³ se establece un ámbito de carácter más general y abierto a la participación de todos los Agentes Culturales locales y colectivos juveniles, la Asamblea del CCLP, que se convocará semestralmente y definirá sus representantes en la Comisión de Gestión Permanente y los grandes lineamientos de trabajo del CCLP. Por otra parte, la Comisión de Gestión Permanente, estará encargada de definir cuestiones vinculadas a la agenda del CCLP, ejecutará su Plan de Gestión velando por el cumplimiento de los objetivos establecidos y coordinará instancias para su revisión promoviendo el vínculo con todos los Agentes Culturales locales y colectivos juveniles. En tanto el Equipo Operativo, estará integrado por los funcionarios y las funcionarias que participarán en el día a día del CCLP y

¹³ En el Anexo se ofrece una presentación detallada de las funciones y cometidos, integración, mecanismos de conformación y funcionamiento operativo de cada ámbito de la estructura presentada

estarán al frente de su gestión cotidiana en aspectos más operativos del funcionamiento del espacio y sus actividades, por lo cual tendrán un rol clave y sus perfiles deben ser acordes a la propuesta de trabajo y al modelo de gestión del centro.

También se sugiere la conformación de un Grupo Asesor de Apoyo que funcione para cuestiones específicas de forma *ad hoc* en el apoyo a la Comisión de Gestión Permanente, integrado por funcionarios del Gobierno de Canelones u otras instituciones, referentes culturales y técnicos. Este grupo podrá apoyar también en la captación de apoyos institucionales, y/o a través de proyectos específicos, fondos nacionales e internacionales, para el desarrollo del CCLP y su posicionamiento regional.

Estrategia comunicacional

La estrategia comunicacional que se desarrolle para la difusión del CCLP será otro pilar clave para alcanzar los objetivos propuestos, logrando democratizar la cultura, y construir efectivamente un centro cultural de base popular y puertas abiertas a la comunidad. En relación a esto, no basta con desarrollar solamente un plan de difusión tradicional que informe o recoja noticias del CCLP, sino que es fundamental generar ámbitos de diálogo con los distintos actores locales para lograr una verdadera apropiación de este espacio y construir colectivamente su quehacer diario en base a las demandas existentes. Por estos motivos la estrategia de comunicación deberá trascender la lógica unidireccional “*desde el CCLP hacia la comunidad*” para alcanzar una bidireccionalidad en la que el CCLP también escuche activamente a los habitantes locales, a los Agentes Culturales, a su entorno, y en base a esto se re-construya de forma permanente. Además la estrategia que se construya cimentará el rol articulador con otros nodos culturales locales que se pretende que asuma el CCLP. También el éxito en el enfoque participativo de la gestión del CCLP presentado, tendrá relación directa con el diseño y despliegue de una estrategia de comunicación, en tanto que esta logre transmitir la el espacio que se espera que los agentes locales tengan en su gestión y su desarrollo como enclave cultural.

En esta línea de trabajo, en el marco de este proceso, no se logró avanzar significativamente en la elaboración de una propuesta, fundamentalmente por cuestiones de tiempo. Sí se concretó una primera reunión de trabajo con la Secretaría de Comunicaciones del Gobierno Departamental en la cual se sentaron las bases de diálogo para comenzar a transitar un proceso de diseño de una estrategia de comunicación y difusión del CCLP y sus actividades. En este intercambio se establecieron algunas líneas para comenzar a desarrollar de inmediato, en tanto otras cuestiones estratégicas vinculadas a la comunicación deberán acordarse en el comienzo del nuevo período de gestión.

En relación a lo que se comenzará a trabajar desde la inauguración del CCLP, se acordó la realización de un video de difusión, para circular en las pantallas del centro y redes sociales, que recoja la misión, visión y objetivos, a modo de que la comunidad visualice cuál es la orientación conceptual de esta nueva infraestructura local, y comience a apropiarse del espacio desde un rol activo. Por otra parte, se acordó que de momento se difundirán las actividades del CCLP desde las redes sociales institucionales ya existentes, en tanto la creación

de un sub sitio del CCLP en la web oficial de la Intendencia y una Fan Page propia serán cuestiones a trabajar de cara al futuro.

Sistema de monitoreo del Plan de Gestión

El seguimiento y monitoreo permanente del Plan de Gestión propuesto será un trabajo fundamental para verificar el cumplimiento de los objetivos planteados, y analizar en qué medida se generan avances y cuáles obstáculos se encuentran en el desarrollo del CCLP. Además este trabajo permite revisar continuamente las líneas de acción propuestas abriendo la posibilidad de crear otras si se entiende necesario y/o modificar las existentes.

Lo fundamental es la rigurosidad que este trabajo adquiera luego de la puesta en funcionamiento del CCLP, a fin de generar insumos válidos para la toma de decisiones y la evaluación de resultados, en términos de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos. Por lo tanto una consideración importante con respecto al sistema de monitoreo es que su utilidad estará garantizada en tanto se le otorgue la suficiente relevancia como para asignar tiempo de trabajo del equipo operativo, tanto para el seguimiento, como para la revisión y la elaboración de los registros. Realizar acciones en este sentido será fundamental para poder dar cuenta de los avances de la planificación. Las capacidades de registro son indispensables para que el sistema de monitoreo y la planificación cobren sentido como herramientas de gestión pública. En esta línea de trabajo, se propone que se realice una **revisión trimestral** de los indicadores de seguimiento, generando un informe de análisis sobre resultados en términos de avance en las metas propuestas por este equipo, y/o su adecuación pertinente acorde a la realidad y dinámicas el CCLP.

A continuación se presentan los indicadores, líneas de base, metas establecidas y medios de verificación que habrán de considerarse para ir monitoreando el cumplimiento de lo acordado. Es preciso señalar que la línea de base es 0 para todas las metas planteadas debido a que se trata de un proyecto que no ha comenzado a funcionar aún. Las metas establecidas se proponen considerando como horizonte temporal el mes de setiembre de 2021, es decir que son fijadas para el plazo de un año luego de la inauguración del CCLP.

OE 1: Diseñar una propuesta integral y articulada de formación cultural que atienda las demandas de la población y se complemente con la oferta regional generando sinergias con los nodos existentes.			
Resultado esperado: <i>Propuesta de formación en funcionamiento, complementaria a la oferta regional, con amplio alcance a la población local.</i>			
Indicadores	Línea de Base	Meta	Medio de verificación
Cantidad de cursos de formación cultural realizados	0	25	Registros de cursos del CCLP

Cantidad de talleres, foros, seminarios, y encuentros culturales realizados	0	50	Registros de talleres, foros, seminarios y encuentros
Cantidad de personas que participan en las actividades formativas del CCLP	0	250	Registro de participantes de cada actividad
% de evaluaciones positivas de las instancias formativas realizadas	0	70%	Evaluaciones realizadas al finalizar cada formación
Cantidad de propuestas desarrolladas con centros de educación formal y no formal del municipio	0	10	Registros de actividades con centros educativos

OE 2: Estimular la creatividad de los Agentes Culturales ofreciendo una infraestructura de calidad y herramientas técnicas y profesionales que favorezcan el desarrollo de su quehacer artístico y cultural, con especial énfasis en la investigación y experimentación.			
Resultado esperado: <i>El CCLP se posiciona como un referente regional para el desarrollo de la creatividad de los Agentes Culturales Comunitarios y como un espacio clave para el fomento de la investigación y la experimentación.</i>			
Indicadores	Línea de Base	Meta	Medio de verificación
Cantidad de convenios/acuerdos de cooperación realizados con instituciones educativas y de investigación	0	4	Documentos de firma de acuerdos de cooperación
N° de proyectos formulados para el desarrollo técnico y la infraestructura del CCLP y postulados a convocatorias	0	2	Cartera de proyectos del CCLP
Cantidad de clínicas creativas realizadas	0	10	Registros de clínicas desarrolladas
% de Agentes Culturales identificados y mapeados que participan en instancias de capacitación en autogestión	0	30%	Base de datos de Agentes Culturales y registros de participación en capacitaciones

OE3: Favorecer la integración de los Agentes Culturales potenciando el trabajo colaborativo y contribuyendo a la conformación de redes para la co-creación, promoción y difusión del arte y la cultura regional, desde un rol articulador.

Resultado esperado: *En Las Piedras existe una red de trabajo colaborativo entre los Agentes Culturales comunitarios que estimula la co-creación de soluciones innovadoras, y canaliza el trabajo de promoción y difusión del arte y la cultura regional, funcionando el CCLP como un articulador.*

Indicadores	Línea de Base	Meta	Medio de verificación
N° de productos comunicacionales elaborados para la difusión del CCLP y la actividad cultural del municipio	0	8	Registro de productos comunicacionales físicos y/o en redes
Cantidad de reuniones con referentes de nodos culturales públicos y privados realizadas	0	4	Actas de reuniones con referentes
Cantidad de laboratorios de soluciones co-creativas realizados	0	Al menos 1 por sector	Registros de encuentros de trabajo
Cantidad de encuentros de la Red Metropolitana de Cultura realizados	0	3	Actas de reuniones de la Red Metropolitana.

OE4: Fortalecer a los colectivos artísticos y culturales regionales posicionándolos como actores estratégicos para el desarrollo, y promover una articulación fluida con el gobierno local y departamental en favor de una democracia participativa

Resultado esperado: *Los Agentes Culturales mantienen un vínculo fluido con el municipio y la Intendencia para el desarrollo del CCLP, y se posicionan como actores claves en el desarrollo local potenciando los circuitos socioeconómicos regionales.*

Indicadores	Línea de Base	Meta	Medio de verificación
N° de reuniones personales del CCLP con Agentes Culturales Comunitarios	0	12 por sector	Registros de reuniones con Agentes Culturales
Cantidad de actualizaciones anuales de la base de datos de Agentes Culturales	0	2 (una previa a cada Asamblea)	Base de datos

N° de reuniones realizadas con actores del sector comercial a través del CCLP	0	4	Actas de reuniones con actores del sector comercial
Cantidad de Agentes Culturales que se vinculan con el CCE con el objetivo de profesionalizar su actividad	0	35	Registros del CCE sobre cantidad de Agentes Culturales vinculados
Cantidad de reuniones con Asociaciones de Adultos Mayores	0	2	Actas de reuniones con Asociaciones de AM

OES: Facilitar el acceso de las ciudadanas y los ciudadanos a los activos artísticos y culturales existentes desde una lógica descentralizadora y articuladora que contribuya a la consolidación de un corredor cultural regional.

Resultado esperado: *El CCLP se desarrolla desde un enfoque descentralizado, potenciando el trabajo en los distintos barrios del municipio y favoreciendo un efectivo acceso de las ciudadanas y ciudadanos locales a los activos artísticos y culturales.*

Indicadores	Línea de Base	Meta	Medio de verificación
N° de temáticas orientadoras de la agenda del CCLP	0	12	Registros de agenda mensual del CCLP
Cantidad de contrapartidas ejecutadas por el uso del espacio del CCLP	0	12	Registros de contrapartidas establecidas y concretadas
Cantidad de comisiones barriales vinculadas a la agenda del CCLP	0	12	Registros de reuniones con comisiones barriales

Presupuesto

El presupuesto, como expresión económica de los gastos requeridos para la puesta en funcionamiento y el desarrollo del CCLP, representa una construcción clave para alcanzar los objetivos trazados en este Plan de Gestión. En el marco de este proceso no se alcanzó a cuantificar el presupuesto necesario para el CCLP, debido al tiempo de trabajo y fundamentalmente al momento político en el que se desarrolló este proceso de trabajo, de cierre de la gestión municipal y departamental, que dificulta establecer compromisos de mediano plazo. Aún así, se consideró pertinente avanzar en identificar los costos generales del CCLP y las posibles fuentes de financiamiento, y el equipo de trabajo avanzó en una propuesta.

En tal sentido se elaboró una matriz de construcción de presupuesto, como un acuerdo a rever con las autoridades entrantes, en función de la categoría del gasto y el posible origen del

financiamiento. Será recomendable que, una vez establecidos los acuerdos pertinentes en relación al financiamiento del CCLP, se elabore una Matriz de Presupuesto (ver Anexo) que ordene financieramente las distintas actividades, proyectos y programas a ejecutar, así como los gastos de funcionamiento del centro.

Categoría de gasto:

Inversión: Son los recursos destinados a la adquisición de bienes durables (para muchas instituciones “inventariables”) y que son necesarios para ejecutar el proyecto, infraestructura, equipamiento técnico que permanece después de diseño del proyecto.

Operación: En este ítem se incluyen los insumos y gastos corrientes que se requieren para el funcionamiento del CCLP y su mantenimiento. Aquí se calculan los materiales de oficina, de trabajo, gastos menores de servicios y adquisiciones temporales y que se agotan con el uso (tinta para impresoras, papel, lápices, alquiler de equipos de amplificación y otros técnicos, viáticos, alojamientos, traslados), en fin, los distintos gastos diarios que hay que cancelar para el funcionamiento del equipo de trabajo y para concretar las iniciativas propuestas en el Plan de Gestión. Para las instituciones son llamados gastos fungibles.

Recursos humanos: Son los costos para cancelar los servicios profesionales, técnicos, administrativos y auxiliares de las personas que trabajará en el CCLP y dedicarán tiempo en la gestión de las iniciativas que permitirán implementar los distintos objetivos. Los recursos en honorarios se calculan además de la labor que desarrolla cada integrante del equipo, asignando las responsabilidades correspondientes y el tiempo que cada uno de ellos dedica al trabajo diseñado.

Comunicación y difusión: El presupuesto debe contemplar un porcentaje de recursos para implementar el plan de comunicación, instrumento que hará efectivo la instalación pública y la convocatoria necesaria de la comunidad. Este plan contempla instrumentos de convocatorias -cartas, invitaciones, noticias, publicaciones, spot en medios de comunicación masiva, registro de lo realizado, memoria de los resultados-, entre muchos otros mecanismos eficientes que se puedan construir.

Por otra parte las fuentes de financiamiento se desglosaron en función a las siguientes categorías:

1. Recursos propios - institucionales: Municipio y Direcciones Departamentales.
2. Recursos genuinos: Si el CCLP tiene capacidad de generar sus propios recursos (cafetería, cobro por uso del espacio, organización de usuarios/amigos del CCLP)
3. Solicitados: a otros organismos externos (públicos y privados) de origen nacional o internacional por sponsoreo y/o alianzas estratégicas que surjan de hermanamientos u otros acuerdos de cooperación.

4. Captados: fondos captados a través de postulaciones a diversos proyectos de apoyo a la cultura.

Categoría del gasto	Origen del financiamiento			
	Propios	Genuinos	Solicitados	Captados
Inversión	Dirección de Acondicionamiento Urbano Dirección de Cultura Dirección de Desarrollo Humano Municipio	Cafetería Tickefera	Centro Comercial (sponsoreo) ¹⁴	Fondo de Infraestructura Cultural. IBER COFONTE
Operativos	Fondo permanente para gastos operativos (Dirección de Administración) Servicios (Dirección de Administración)	Contraparte establecida por licitación de cafetería ¹⁵	Pantalla digital Conectividad WIFI	Donaciones Otros fondos
Recursos humanos	Mantenimiento (Dirección de Administración) Funcionarios para cubrir un rango amplio de funcionamiento	Contraparte establecida por licitación de cafetería	Intercambio de docentes con otros centros culturales Formación de funcionarios	Técnicos para usina cultural. Capacitaciones
Comunicación	Secretaría de Comunicaciones	Presupuesto para página web y publicidad en redes	Privados	

¹⁴ Implicaría crear una figura jurídica que permita recibir fondos para destinar al CCLP de forma operativa. En esta línea será clave en avanzar hacia la construcción de una Asociación de Amigos y Amigas del CCLP.

¹⁵ El pliego del llamado a licitación explícita como contrapartida por la concesión de la Cafetería que se deberá ofrecer: Disponibilidad del baño del Local de Comidas para uso público y gratuito; mantenimiento, vigilancia y limpieza del local gastronómico (área concesionada); Servicio de WIFI libre de largo alcance. El mantenimiento debe incluir: el buen estado de la fachada vidriada correspondiente al área de concesión sobre calle Lavalleja, el vidrio fijo y puertas blindex que separan la cafetería del centro cultural y las aberturas hacia el patio funcional, pinturas en general, reposición de lámparas, reparaciones sanitarias, reposición de colillas, reparación artefactos y accesorios sanitarios y todo lo que necesite reposición por daños o roturas producto del uso.

Notas del proceso

El proceso que conduce a la elaboración del presente Plan de Gestión fue llevado a cabo durante los meses de junio – agosto a través de 8 encuentros de trabajo entre técnicos y responsables de diversas direcciones implicadas en la gestión del CCLP, y representantes del municipio¹⁶. El proceso fue facilitado y sistematizado por la Oficina de Planificación y Desarrollo del Gobierno de Canelones, que entrega el presente documento como un acuerdo establecido entre los integrantes del equipo de trabajo.

Durante todo el proceso se promovió la participación de todo el equipo técnico, junto a dinámicas de trabajo en subgrupos y plenarios a modo de lograr a una incorporación y apropiación de los conceptos y estrategias priorizadas. Para lograrlo, fue fundamental el apoyo visual gráfico de modo de simplificar la lectura del plan y hacerla amena. Otro de los aspectos que sirvieron a la apropiación fue la insistencia en el ejercicio de identificar la coherencia lógica de la estrategia. Con ese cometido alcanzado, los documentos del Plan de Gestión dejan de ocupar un rol secundario y terminan cumpliendo una función de respaldo, socialización y ocasional consulta.

Si bien este documento se constituye como una base para el trabajo del CCLP y su posicionamiento como un espacio público local para el desarrollo cultural, no está exento de debilidades que deberán revisarse cuando sea requerido a partir de que comience a funcionar el centro. Aún así constituye una guía de trabajo consensuada entre los diferentes actores que fueron parte de este proceso, y deberá funcionar como tal en el desarrollo del CCLP. Se propone que se realice un monitoreo trimestral de los objetivos propuestos y metas establecidas a modo de ir realizando una evaluación permanente y readecuación del presente Plan de Gestión.

¹⁶ Participaron del proceso: Manuel Meléndez, Alejandro Guarnieri, Lorena Rodríguez y Claudia Ramos por la Dirección General de Cultura; Nataly Zalkind y Facundo Estévez por el área de Comuna Joven de la Dirección General de Desarrollo Humano; Rafael Benítez y Romina Espiga por el Municipio de Las Piedras; y Josefina Trías como futura gestora del CCLP.

Anexos

Organigrama

Asamblea CCLP

Funciones y cometidos:

- Órgano de amplio alcance participativo que define los grandes lineamientos del CCLP para el año.
- Propone líneas de trabajo a abordar desde el CCLP, de interés para el desarrollo de las y los artistas locales, los colectivos y la cultura en general.
- Aprueba el Plan de Gestión anual para el desarrollo del CCLP.
- Define a las y los representantes de los colectivos juveniles y culturales en la Comisión Permanente.
- Aprueba la rendición de cuentas del CCLP.

Integración:

- Cada Agente Cultural (individual y colectivo) registrado en la base de datos del CCLP tendrá derecho a una representación en la Asamblea con voto. La base de datos permanecerá abierta de forma continua y se estimulará a través de diversas instancias a su actualización. Aquellos Agentes Culturales no ingresados en la base deberán enviar con anticipación de al menos un (1) mes una solicitud de participación en la Asamblea a la Comisión de Gestión Permanente para su aprobación a través de sus representantes (Comuna Joven, Dirección de Cultura, Municipio, Representante de los colectivos juveniles, Representante de los colectivos culturales). En dicha solicitud deberán documentar sus antecedentes a nivel trabajo territorial (por medio de una carta aval de alguna organización social local), y el tiempo de existencia como Agente Cultural.
- Cada Colectivo Juvenil registrado en una base de datos de Comuna Joven tendrá derecho a una representación en la Asamblea con voto. Aquellos colectivos juveniles no ingresados en la base deberán enviar con anticipación de al menos un (1) mes una solicitud de participación en la Asamblea a la Comisión de Gestión Permanente para su aprobación a través de sus representantes (Comuna Joven, Dirección de Cultura, Municipio, Representante de los colectivos Juveniles, Representante de los colectivos culturales). En dicha solicitud deberán documentar sus antecedentes a nivel trabajo territorial (por medio de una carta aval de alguna organización social local), y el tiempo de existencia como Colectivo Juvenil.
- La Asamblea será abierta con voz al resto de los integrantes de los colectivos culturales o juveniles, y ciudadanos/as en general.

Mecanismos de conformación:

La Asamblea sesionará con mínimo de 50% de representantes con voto de los Agentes Culturales y colectivos juveniles registrados en las bases de datos. De no alcanzar este número,

volverá a ser convocada en un plazo máximo de treinta (30) días y sesionará con mínimo 30% de representantes con voto. De no alcanzar este número nuevamente será convocada en un plazo máximo de treinta (30) días y sesionará con la representación presente en esa jornada.

Funcionamiento operativo:

La Asamblea se reunirá al menos dos (2) veces al año en el CCLP siendo convocada como máximo siete (7) días antes por el equipo operativo del CCLP que se comunicará con cada Agente Cultural y colectivo juvenil registrado en sus bases de datos. La Comisión de Gestión Permanente será la encargada de preparar el orden del día y llevar adelante la Asamblea. Asimismo esta Comisión será encargada de llevar adelante la elección de representantes de colectivos culturales y juveniles para el próximo período, no contando con voto ninguno de sus integrantes.

Comisión de Gestión Permanente¹⁷

Funciones y cometidos:

- Órgano que define cuestiones vinculadas a la Agenda cotidiana del CCLP.
- Se encarga de ejecutar el Plan de Gestión del CCLP y coordinar instancias para su revisión anual.
- Elabora propuestas y reglamentos de uso del espacio.
- Genera un vínculo entre el CCLP y los Agentes Culturales locales.
- Define mecanismos de recepción de propuestas que llegan al CCLP para desarrollarse en este espacio y evalúa su viabilidad.
- Rinde cuentas a la Asamblea y la Ciudadanía en general sobre las actividades realizadas.

Integración:

- 1 Representante de la Dirección de Cultura
- 1 Representante de la Dirección de Desarrollo Humano (C.J)
- 1 Representante del Municipio
- 1 Representante de las juventudes locales organizadas
- 1 Representante de los colectivos culturales

Mecanismos de conformación:

Los/as representantes institucionales del Gobierno de Canelones, deberán ser funcionarios/as seleccionados/as por sus respectivas direcciones mediante una resolución u oficio en la que se establece el período de representación, sus respectivas suplencias (2) y a través de la cual la dirección se compromete a su participación activa en la gestión del CCLP.

¹⁷ Se propone que puede comenzar a funcionar a partir de 2021

El/la representante del municipio, deberá ser integrante del Concejo o funcionario/a del municipio designado por este, mediante resolución municipal en la que se establece el período de representación, sus respectivas suplencias (2) y a través de la cual el gobierno local se compromete a su participación activa en la gestión del CCLP.

El/la representante de las juventudes locales organizadas deberá ser un/a joven pedrense de 14 a 29 años, integrante activo/a de algún colectivo juvenil local y postulado/a por dicha organización a la Asamblea para integrar dicha Comisión. La Asamblea votará al/la representante juvenil, y a dos (2) respectivos/as suplentes, por mayoría simple, quien integrará este espacio por el período de un (1) año con opción de ser reelecto/a por un período más.

El/la representante de los colectivos culturales deberá ser un/a pedrense, integrante activo/a de algún colectivo artístico o cultural local y postulado/a por dicha organización a la Asamblea para integrar dicha Comisión. La Asamblea votará al/la representante cultural, y a dos (2) respectivos/as suplentes, por mayoría simple, quien integrará este espacio por el período de un (1) año con opción de ser reelecto/a por un período más.

Funcionamiento operativo:

La Comisión se reunirá al menos quincenalmente, siendo convocada por la gestora cultural responsable del CCLP que presidirá la Comisión, y será quien enviará un orden del día de asuntos a tratar en la sesión de trabajo. La Comisión requerirá un quórum de tres (3) personas para sesionar, y cada integrante deberá participar en al menos 50% de las sesiones anuales para poder ser reelecto. En caso de inasistencia a tres (3) reuniones consecutivas, o al superar las seis (6) inasistencias acumuladas dicho representante dejará automáticamente de ocupar su cargo, pasando inmediatamente a ser ocupado por su respectivo/a suplente. Las decisiones tomadas en este ámbito deberán ser aprobadas por mayoría simple. A efectos prácticos, se designará un/a integrante de la Comisión que tomará actas de las sesiones, con el objetivo de generar documentar la información referida a la toma de decisiones y la rendición de cuentas ante la Asamblea.

Grupo Asesor de Apoyo al CCLP

El Grupo Asesor de Apoyo al CCLP se integrará con referentes culturales, y técnicos de otras direcciones de la Intendencia o instituciones que podrán ser convocados en base a las necesidades del CCLP, a través de la Comisión de Gestión Permanente.

El fin de este equipo será apoyar en la gestión cotidiana del CCLP, asesorar en cuestiones de desarrollo cultural, y brindar herramientas técnicas para fortalecer el trabajo de la Comisión de Gestión Permanente. Asimismo este equipo podrá apoyar en la captación de apoyos institucionales, y/o a través de proyectos específicos, fondos nacionales e internacionales, para el desarrollo del CCLP y su posicionamiento regional.

Matriz de Presupuesto

**MATRIZ DE PRESUPUESTO
(Ejemplo)**

ITEM	COSTO MENSUAL PARA 6 MESES (en pesos \$)						TOTAL
	Mes1	Mes2	Mes3	Mes4	Mes5	Mes6	
GASTOS INVERSIÓN							
Computador portátil	200						200
Afiches		100					100
Cámara video	200						200
Cámara fotos			100				100
Impresora Laser	100			100			200
Imprevistos	100	100	100	100	100	100	600
TOTAL GASTOS INVERSIÓN	600	200	200	200	100	100	1400
GASTOS OPERACIÓN							
Material de oficina	50	50	50	50	50	50	300
Despacho Correo	10	20	20	20	10	10	90
Imprenta	100	100	500	200	100	100	1100
Traslados	100	100	100	200	200	100	800
Viajes	200	200	500	200	300	100	1500
Imprevistos	100	100	100	100	100	100	600
TOTAL GASTOS OPERACIÓN	560	570	1270	770	760	460	4390
GASTOS HONORARIOS							
Director	500	500	500	500	500	500	3000
Coordinadores de áreas	1200	1200	1200	1200	1200	1200	7200
Productor	300	300	300	300	300	300	1800
Asistente Productor	150	150	150	150	150	150	900
Secretaría	150	150	150	150	150	150	900
Auxiliar	120	120	120	120	120	120	720
Imprevistos	100	100	100	100	100	100	600
TOTAL GASTOS HONORARIOS	2520	2520	2520	2520	2520	2520	15120
GASTOS DIFUSION-COMUNICACIONES							
Triplico institucional	500		500		500		1500
Afiches		200		200		200	600
Página Web	120	50	50	50	50	200	520
Revista	180	180	180	180	180	180	1080
Programas Medios Comunicación	200	200			200	200	800
Imprevistos	100	100	100	100	100	100	600
TOTAL GASTOS DIFUSION	300	300	100	100	300	300	1400
TOTAL	3980	3590	4090	3590	3680	3380	22310

Fuente: Dálano Urrutia, M. (2009) Modelo de gestión para centros culturales