



UNIVERSIDAD  
DE LA REPUBLICA  
URUGUAY



Departamento de  
Ciencias Sociales

## DOCUMENTOS DE TRABAJO NUEVA SERIE N° 06/2013

Natilia Bisio – Natalie Robaina

Presupuesto Participativo: ¿ instrumento  
de participación colectiva?



Regional Norte

2012

# **PRESUPUESTO PARTICIPATIVO: ¿INSTRUMENTO DE ORGANIZACIÓN COLECTIVA?<sup>1</sup>**

## **Resumen**

Esta comunicación presenta algunas reflexiones derivadas del estudio del Presupuesto Participativo como política pública cuya finalidad consiste en delegar en la comunidad, la responsabilidad de decidir y ejecutar acciones a partir la asignación de ciertos montos del presupuesto municipal. Estas estrategias abren paso a modalidades participativas dirigidas a fortalecer el protagonismo de la sociedad civil organizada en el abordaje de la cuestión social. En este marco, se presentan y analizan las fortalezas y debilidades de los Presupuestos Participativos de Salto y Paysandú, como mecanismos que promueven la organización colectiva en la búsqueda democrática de soluciones a sus necesidades e inquietudes.

---

<sup>1</sup> Trabajo preparado para su presentación en X Congreso Nacional / 3er Congreso Internacional sobre Democracia “La democracia como proyecto abierto: nuevo orden mundial y desafíos del siglo XXI”. Rosario, 2 al 6 de setiembre de 2012.

## Tabla de contenidos

---

Resumen.....	3
1. Democracia: un concepto sin consensos.....	3
2. Los PP como expresión de la Democracia .....	6
3. ¿Qué es el Presupuesto Participativo?.....	9
4. Los diseños de los PP de Salto y Paysandú.....	10
5. Enfoque metodológico.....	13
6. El PP y la organización colectiva: una mirada desde los protagonistas.....	18
7. Reflexiones finales.....	24
8. Bibliografía consultada.....	25

## 1. Democracia: un concepto sin consensos

La conceptualización de la democracia como sistema de gobierno y de vida no es una cuestión zanjada por los teóricos ni mucho menos, en ese sentido es dable acompañar la siguiente cita del Profesor Subirats: *“No es fácil adentrarse en el debate sobre la democracia y sus significados pasados, actuales y futuros, sin aclararnos un poco sobre a qué nos estamos refiriendo...Aceptemos que deben existir unas reglas mínimas sobre las que fundamentar un ejercicio democrático, pero sabiendo que la existencia de esas reglas no implica el que se consigan los fines que desde siempre han inspirado la lucha por la democratización de nuestras sociedades.”*(Subirats, 2007 en Ahedo et al: 26-27). No se puede decir que haya consenso al respecto y es tan sostenible la hipótesis de la crisis de la democracia representativa (la más generalizada) como la hipótesis de la vigencia de la misma. Quizás el acuerdo entre los autores esté por entender la necesidad de complementar los sistemas de democracia representativa con la mayor implicación social de los ciudadanos. En palabras de Hirschmann (1991) citado por Subirats (2007):

*“...un régimen democrático consigue legitimidad cuando sus decisiones emanan de una completa y abierta deliberación entre sus grupos, órganos y representantes, pero es cada vez menos cierto para los ciudadanos y lo es cada vez más para entes, corporaciones lobbies económicos que escapan a la lógica estado-mercado-soberanía, y aprovechan sus nuevas capacidades de movilidad global.”* (Ahedo et al, 2007: 27).

Tal como lo establece Boaventura de Souza Santos (2005) el debate sobre la democracia ha recorrido varias etapas: la primera que respondió a la pregunta ¿cuál es la democracia deseable?, la respuesta resulta ser el sistema que se quiere pero con restricciones. La segunda se refleja en la pregunta: ¿cuáles son las condiciones estructurales para la democracia?, que enfrenta el concepto democracia con el de capitalismo. La tercera etapa de las teorizaciones, concluye con la concepción hegemónica sobre la democracia, emergiendo modelos alternativos que pugnan por ese privilegio, el par: democracias liberales vs democracias populares.

Durante los años 50 la democracia estuvo reducida a la representatividad de los políticos de la población correspondiente, en palabras de Lipset a *“la formación de una elite política en su lucha competitiva por los votos de un electorado básicamente pasivo (...) no es válida la creencia de que un nivel de participación muy elevado siempre es bueno para la democracia”* (Lipset, en Wainwright, 2005: 46). También Schumpeter sostuvo lo mismo al describir la democracia de élite, donde afirmaba *“que los votantes deben entender que una vez que han elegido a un individuo la acción política es un asunto que concierne a este y no a ellos”* (Schumpeter, 1942: 295)

La concepción dominante en el mundo académico de esa época marca un perfil fuerte en el sentido de no incluir dentro del concepto de democracia la implicación de los ciudadanos, de reducir su participación al momento del voto y nada más.

Finalmente, una cuarta etapa desarrolla el efecto homogeneizador del proceso de globalización ha despertado los antiguos anhelos y prácticas democráticas participativas desde lo local. Se vuelve a redefinir el concepto de democracia enriqueciéndolo con la participación de los ciudadanos, procurando fortalecer el sistema y dotarlo de una nueva vida. En definitiva, apuntar a transformar la democracia en un sistema donde la igualdad y la libertad se cumplan de mejor forma.

Se trata de generar un sistema donde las formas de convivencia sean diferentes que generen responsabilidad e implicación de los ciudadanos en los asuntos públicos.

*“Lo relevante no es tanto diseñar buenas políticas para resolver los problemas de la gente desde una posición jerárquica de poder, conocimiento y expertise, sino implicar a la gente en la definición de los puntos problemáticos y en el desarrollo de alternativas que puedan buscarse...”* (Subirats en Ahedo et al, 2007: 35).

En ese sentido, se busca incorporar nuevos actores al juego democrático, ya no será un campo de actores exclusivamente políticos sino que la democracia será un sistema que implique también a los movimientos sociales, las instituciones públicas y los ciudadanos de a pie.

Además, la mundialización de los asuntos que se deben decidir, *“problemas ecológicos y medioambientales, narcotráfico, problemas sanitarios, deslocalización de la producción flujos de capitales, conflictos bélicos, etc.* (Ganuza, 2003: 16), ha promovido la necesidad de generalizar esta modalidad de organización de las sociedades a todo el mundo en desdibujando las fronteras del Estado-Nación. Sin duda estas nuevas formas organizativas modifican las relaciones global-local, revalorizando la dimensión territorial desde la que se revitaliza la participación social; aspecto relegado en la modalidad democrática tradicional (representativa).

A nivel del ciudadano se ha visto una verdadera evolución en cuanto a capacitación sobre los asuntos públicos, si bien es cierto aún no logra comprender con claridad el funcionamiento de los poderes nacionales y locales, tiene, por el claro empuje de los niveles de información y debate, una mejor posición frente a los asuntos públicos.

¿Cuáles son los problemas que tiene el debate actual sobre la democracia?, fundamentalmente son tres: primero la crisis del marco estructural que ampara al modelo (lo global vs el Estado nación, donde éste pierde la hegemonía del poder social); segundo no hay a nivel teórico ni práctico un acuerdo homogeneizante sobre cuál es el modelo democrático al que hay apuntar; y por último, la aparición de lo local al interior de los Estados naciones, que pugna por fortalecerse por diferentes motivos: necesidad de participación, eficiencia y eficacia en la aplicación de las políticas públicas, etc.

En este contexto, resulta interesante para este trabajo centrar el enfoque en el tipo de democracia participativa que es la forma que ampara la política pública denominada presupuestos participativos. El mismo surge como un modelo complementario al sistema basado en la democracia representativa, promovido por los movimientos sociales de diferente tenor emergentes en la sociedad actual: de género, ecologistas, municipalistas, diversidad sexual, etc. *“Entendemos por democracia participativa aquel sistema democrático de gobierno que para resolver los problemas de la vida social, en cada uno de los niveles, es capaz de integrar de manera efectiva el poder institucional representativo y la mayor participación ciudadana posible”* (Ganuza, 2003).

El proceso de participación incremental en el largo plazo tiene luces y sombras. Entre las primeras está la creciente reclamación, como se ha dicho, de mayor protagonismo de los movimientos sociales (especialmente los llamados nuevos movimientos sociales), con todo el entusiasmo que traen cada uno de ellos. Por otro lado, la *tolerancia* de los partidos políticos e instituciones legitimadas ante estos procesos, sensibilizándose ante las demandas de los ciudadanos.

Del lado de las sombras están las tendencias, muchas veces fomentadas por los agentes sociales en el poder y en especial los medios masivos de comunicación, hacia el individualismo y la disgregación social. También es cierto que en los partidos políticos sobreviven subculturas de subestimación hacia las capacidades y distanciamiento de los ciudadanos, reservándose para ellos la jurisdicción en la toma de decisiones sobre los asuntos públicos.

## **2. Los PP como expresión de la Democracia**

Según Marc Parés y Paulo Resende (2009) cuando se refieren a las diferentes alternativas que existen sobre las prácticas de participación, dicen los autores que hay tres tipos de posibilidades: sistemas estables de participación, procesos participativos y políticas públicas globalmente consideradas.

Dentro de los primeros incluyen los marcos normativos y órganos estables que suelen incluirse en las normas constitucionales o leyes, como también aquellos organismos de participación o consulta que existen en diferentes niveles de la organización político-jurídica.

Los procesos participativos tienen que ver con mecanismos menos estables pero de impacto, en el cuál -mediante campañas organizadas- se generan procesos de mediano plazo que apuntan a objetivos concretos; aquí es que incluimos a los procesos conocidos como presupuestos participativos.

Por último, las políticas públicas globalmente participadas tienen que ver con la inclusión de componentes de participación dentro de alguna de las etapas de las políticas públicas como forma de mejorar la calidad democrática de las sociedades. Diferentes argumentos que tienen que ver con lograr sentimientos de pertenencia entre los ciudadanos respecto a una política pública y mejorar la ejecución de las mismas, son los argumentos que se sostienen para impulsar esta modalidad.

A nivel local los progresos de la participación ciudadana son evidentes generando fenómenos interesantes de *empoderamiento social*, dotando a la comunidad de formación en base a aprendizajes prácticos y fundamentalmente otorgando a los ciudadanos el poder de jerarquizar sus necesidades y promover sus soluciones.

Ahora bien, ¿por qué promover un proceso de participación ciudadana asociada a la asignación presupuestal? La democracia efectiva toma sustancia y cuerpo cuando se ejerce en los espacios de toma de decisiones, en particular la toma de decisiones sobre recursos financieros. En ese sentido, no se trata de la mera aportación de iniciativas ni de un simple instrumento de consulta sino que se concibe efectivamente como una herramienta de decisiones y de decisiones sobre recursos.

Es así que este proceso, mediante estos mecanismos busca acercar la distancia entre los gestores y la población, pretendiendo difundir una toma de conciencia sobre los asuntos políticos, así como también asegurar mayor eficacia en la concreción de las soluciones para los problemas de la ciudadanía.

La democracia representativa tiene un campo de actuación y unos efectos totalmente diferentes a los buscados por la democracia participativa, son dos esferas distintas y complementarias del proceso de toma de decisiones sobre los asuntos públicos. La perspectiva en un caso y otro son distintas, un compromiso y una visión más global en un caso y un compromiso y una visión más local en el otro. Si a esto se le agrega la

imperiosa necesidad de mostrar transparencia en los asuntos públicos cada vez más exigente y la necesidad de preservar los equipamientos públicos y su funcionamiento, hace que lo local y el compromiso de la gente con ello sea cada vez más imprescindible, por lo menos en la dimensión local.

Históricamente lo local ha sido considerado un espacio jerarquizado para la construcción democrática directa y la participación de los ciudadanos; esta es la apuesta de la política pública denominada presupuestos participativos.

Donde primero se instrumentó con éxito dicha política fue en la ciudad de Porto Alegre en Brasil bajo el título de “*Orçamento Participativo*” en el año 1988, sin duda que esta experiencia innovadora ha dejado huella en todos los procesos posteriores de la política.

Lo fundamental es articular dentro de los presupuestos ordinarios, definidos por las instituciones democráticas representativas, procedimientos de democracia directa resueltos por la población, tales como el tipo de inversiones que se va a realizar, los montos que se asignarán a cada una, entre otros.

Incluso en el año 1996 la ONU en la Asamblea Mundial de Ciudades y Autoridades Locales (Estambul) recomendó la aplicación de esta política pública como “*buena práctica de gestión urbana*” (Ganuza, 2003: 21). También en el Informe del PNUD 2002 se valora la democracia mencionando concretamente las experiencias de presupuestos participativos.

Ahora bien, ¿cuáles son los principios rectores de la formulación de estas políticas de participación?

*Implicación:* las experiencias en cualquier caso se instrumentan de forma abierta, proponiendo a todos la posibilidad de participar y de decidir sobre las cuestiones en juego. Se apuesta a la formación de ciudadanos activos y comprometidos que resuelven sobre las cuestiones públicas normalmente libradas exclusivamente a los delegados políticos elegidos.

*Transparencia:* los procedimientos son públicos y las normas deben ser conocidas por todos, asimismo la resolución sobre los fondos y la forma de ejecución, conociéndose de antemano sus límites y condiciones.

*Criterios generales para guiar las decisiones:* el alcance local y/o nacional de la propuesta así como de las soluciones que se deben tomar. Conocer de antemano cuales van a ser las coordenadas territoriales y jurisdiccionales que se va a impactar.

*Aprendizaje para la democracia:* sin duda estos procesos son entre otras cosas procesos pedagógicos donde los participantes (ciudadanos) aprenden día a día el ejercicio de la democracia. Se puede ser un actor habituado a estas lides o no, pero lo cierto es que de estos procesos nunca se sale igual que como se entra. Por tanto hay que pensar en mediano y largo plazo, ciudadanos activos, críticos y pensantes y no meramente consultivos cada tantos años.

En este marco de nuevas políticas de participación surge un nuevo paradigma de gestión y enfoque analítico: la *governance*. El intento de superación de los problemas de eficacia y de legitimidad en la aplicación de las políticas públicas, lleva a la necesaria tarea de repensar el rol del Estado en busca de alternativas de gestión pública que

permitan mejorar estas dos facetas de la gobernabilidad. Es así que surge la noción de *governance* como forma de gestión y como enfoque analítico.

Como forma de gestión, rompe con el alto nivel de jerarquización de la política tradicional y apuesta a una idea más horizontal en donde la frontera entre la esfera pública y la privada se vuelven cada vez más difusas. *“Este nuevo estilo de gobierno y gestión pública se caracteriza por un mayor grado de cooperación y vinculación entre el Estado y las organizaciones no estatales en el marco de las redes decisionales desarrolladas entre los diferentes niveles gubernamentales y actores sociales y privados”* (Carmona, 2005).

En tanto enfoque analítico: *“el concepto de gobernancia remite a analizar los procesos de “gobernar” en forma integral, enfatizando el análisis más allá del Estado o gobierno e incorporando la multiplicidad de actores involucrados en los procesos decisionales”* (Rivoir, 2000).

### **3. ¿Qué es el Presupuesto Participativo?**

Entre estas nuevas prácticas democráticas figura, en un lugar destacado, el instrumento conocido como Presupuesto Participativo –*a partir de ahora PP*-. Según enseña el politólogo norteamericano Benjamin Goldfrank que ha realizado investigaciones comparativas de la política en diferentes ciudades latinoamericanas, dependiendo de la definición de PP de la que partamos existen entre 250 y 2500 experiencias en diferentes lugares: *“la cifra inicial incluye aquellas ciudades donde el PP comenzó como una iniciativa de gobiernos locales, en países desde México y la República Dominicana hasta Argentina y Chile. Las segundas cifras incluyen a los gobiernos municipales que, por leyes nacionales, han tenido que implementar consultas ciudadanas en cuanto a la organización del presupuesto, tales como Bolivia, 327 municipios; Nicaragua, 125 municipios; y Perú con 1.821 distritos, 194 provincias y 25 regiones”* (Goldfrank, 2006: 4).

Existe una gran diversidad de experiencias y una variedad de alcances en las definiciones de la política que pueden alcanzar o no a las diferentes experiencias. Ubiratan De Sousa lo define de la siguiente forma:

*“El Presupuesto Participativo (PP) es un proceso de democracia directa, voluntaria y universal, donde el pueblo puede discutir y decidir sobre el presupuesto y las políticas públicas. El ciudadano no limita su participación al acto de votar para elegir al Ejecutivo o al Parlamento, sino que también decide las prioridades de gastos y controla la gestión del gobierno. Deja de ser un coadyuvante de la política tradicional para ser protagonista permanente de la gestión pública. El PP combina la democracia directa con la democracia representativa, una conquista a ser preservada y calificada”* (De Sousa, 2000:1).

Por su parte, tratando de apartarse de las definiciones demasiado generales y de las demasiado particulares, Goldfrank lo define como:

*“(…)un proceso a través del cual los ciudadanos, de forma individual o por medio de organizaciones cívicas, pueden de forma voluntaria y constante contribuir en la toma de decisiones del presupuesto público, a través de una*



*serie de reuniones anuales con las autoridades gubernamentales”* (Goldfrank, 2006: 4 y 5).

Tres principios establece el Profesor Boaventura de Sousa Santos para caracterizar los PP, a saber:

- 1) existe una participación abierta a todos los ciudadanos sin ningún status especial.
- 2) se combina la democracia directa y la representativa, y la dinámica asigna competencias a los propios participantes en la definición de las reglas internas.
- 3) se asignan recursos para la inversión de acuerdo a criterios generales y técnicos. Es decir, se busca compatibilizar los deseos ciudadanos con las exigencias técnicas y legales que debe tener la acción del gobierno.

Siguiendo la línea argumentativa desarrollada en este trabajo, podemos decir que el PP es un instrumento privilegiado para cumplir los objetivos de:

- mejorar la legitimidad del gobierno generando una mayor implicancia ciudadana en los asuntos públicos a partir de la creación de un espacio real de toma de decisiones;
- mejorar la eficacia en el diseño de políticas identificando mejor las situaciones concretas,
- el PP también sirve a objetivos sociales, como por ejemplo, en Brasil es un instrumento de las clases populares que permite una inversión de las prioridades a favor de los pobres o de otros sectores menos favorecidos como las mujeres (Pineda, 2005).

En la mayor parte de la literatura sobre el tema se presenta al PP como una invención del Partido de los Trabajadores (PT) en Porto Alegre en el año 1988. Sin embargo, sus orígenes son más complejos ya que sin utilizar el nombre existen otras experiencias anteriores en Brasil en las que se sometía el presupuesto al debate público. También como lo señala Goldfrank (2006) existen otros partidos de izquierda que implementaron programas de PP casi al mismo tiempo que el PT, uno fue el partido La Causa (CR) en Guayanas, Venezuela y otro fue el Frente Amplio en Montevideo, Uruguay, en 1990. Es claro que más allá de quien haya sido el que primeramente lo creo o el primero que lo puso en marcha, lo importante es que existía un caldo de cultivo para el surgimiento de este tipo de mecanismos y que fue Porto Alegre la ciudad brasileña que le dio nombre y lo publicitó además de haber sido la experiencia que más influyó en la implementación en otras partes de Brasil y del mundo.

En el Uruguay la política fue incorporada a sus estrategias de participación ciudadana a través de la Intendencia Municipal de Montevideo en el año 1990 y posteriormente es implementada también por los departamentos de Florida, Rivera, Maldonado, Canelones, Paysandú y Salto.

#### **4. Los diseños de PP de Salto y Paysandú**

Las experiencias de PP desarrolladas en las ciudades de Salto y Paysandú poseen diseños institucionales distintos, en este apartado se pretende presentar los ejes centrales de cada uno de ellos.

Para comenzar se introducen los principios orientadores de la ejecución del PP en el departamento de Salto, a saber:

- Fortalecimiento de la identidad local y de la interacción entre los habitantes de la comunidad.
- Consolidación de las Comisiones Vecinales como representantes y portavoces de las demandas e intereses de los vecinos.
- Democratización en el acceso a los bienes y servicios que ofrece la zona.
- Involucramiento de los beneficiarios en la búsqueda y diseño de alternativas viables y sostenibles para la satisfacción de sus necesidades y demandas.

Los proyectos financiados en el marco del PP abordaron aspectos recreativos, culturales, socio-educativos, ambientales y sanitarios. Los pobladores analizaron y priorizaron las necesidades de los distintos barrios que componen la Coordinadora Zonal<sup>2</sup>, elaborando una o más propuestas que tengan en cuenta aquéllas de mayor interés o impacto para un barrio en particular o la zona en general.

Las propuestas fueron presentadas por al menos, dos organizaciones de la zona o localidad donde se pretende ejecutar, por un período aproximado de ocho meses. Luego, las propuestas son votadas por los pobladores de cada una de ellas. En cada Coordinadora los vecinos definen los lugares de votación y los delegados de las respectivas mesas electorales. En general participan de esta instancia, Escuelas, Policlínicas, Centros de Atención a la Infancia y la Familia (CAIF), Almacenes, entre otros. Pueden votar todos los residentes en la zona mayores de 16 años, presentando su cédula o credencial.

Cada Coordinadora define la personería jurídica que se hará cargo de recibir el dinero pero la responsabilidad del control del gasto es de la Coordinadora en su conjunto, siendo además responsable de la ejecución del mismo (contrato de personal, compras, administración, etc).

La implementación del PP, comenzó con la agrupación de los barrios de la ciudad en siete zonas (Coordinadoras Zonales), y de las localidades según proximidad y división administrativa de las Juntas Locales, en el interior del departamento. El abordaje grupal y comunitario de la problemática social, se presenta como la estrategia de intervención territorial privilegiada, promoviendo la participación de los interesados en el diseño, ejecución y evaluación de las propuestas que se desarrollen en cada zona o comunidad.

En el proceso de intervención territorial, se identifican las siguientes etapas:

- Identificación de los actores locales (organizaciones sociales e instituciones formales y no formales)

---

<sup>2</sup> En la ciudad de Salto (capital departamental), las Coordinadoras Zonales son siete, abarcando a la totalidad de los barrios existentes en todo el territorio. En el interior del departamento, las Coordinadoras Zonales están compuestas por dos o tres localidades, agrupadas por proximidad geográfica, según jurisprudencia de las Juntas Locales (en la actualidad este órgano dependiente del ejecutivo departamental, dejó de existir puesto que con la reciente aprobación de la Ley de Descentralización, fueron sustituidas por los Municipios: tercer nivel de gobierno).

- Discusión colectiva de necesidades y demandas de cada barrio y priorización de las mismas a nivel de zona o localidad.
- Definición de líneas estratégicas comunes para la zona.
- Diseño del Proyecto Zonal a partir de una pauta general.
- Votación del/los proyectos por parte de los vecinos residentes en cada zona.
- Firma de Acuerdos con las organizaciones e instituciones zonales que elaboraron el proyecto.
- Transferencia del dinero previsto para el inicio de las actividades planteadas en cada proyecto.
- Seguimiento de los proyectos por parte de técnicos municipales y organizaciones de cada zona.

Como señalábamos al comienzo, el diseño de Paysandú presenta algunas diferencias respecto al de Salto. Los ejes centrales que guiaron la ejecución fueron los siguientes:

- Optimizar el uso de los recursos públicos
- Potenciar el control del ciudadano en los asuntos municipales
- Fortalecer el tejido social
- Mejorar el relacionamiento del gobierno con la ciudadanía

El diseño de Paysandú se ha ido modificando en esta dimensión generando una relación compleja entre ciudadanos y organizaciones, que a nuestro entender es posible catalogarla como mixta. En la primera edición, se podía participar presentado proyectos tanto de forma individual, como dentro de las organizaciones de la sociedad civil e instituciones públicas. Luego de realizada la elección de la edición 2006, el gobierno decide avanzar hacia una modalidad de co-gestión necesitando para ello una organización con personería jurídica que se haga cargo de la ejecución de los proyectos. Esto coloca un poco más el acento en las organizaciones a la hora de elaborar los proyectos. No obstante, buscando una mayor base popular, a partir del 2008, además del aval de la organización se necesita el respaldo de veinte firmas ciudadanas. En lo que atañe a la votación, la participación en la elección se hace de forma individual.

Los proyectos presentados por la ciudadanía no tenían limitaciones temáticas, por lo que la actividad sobre la cual se desarrollaban proyectos podía ser de competencia departamental, como el arreglo de una plaza, o de competencia nacional, como la conformación de un grupo multidisciplinario en una institución educativa.

En Paysandú el poder de decisión está en los ciudadanos, a diferencia de las versiones más difundidas del PP en las que el poder de decisión se encuentra en última instancia en los representantes. En Paysandú, contraria a la versión de Porto Alegre, no existe una discusión previa en la que los ciudadanos a través de diferentes mecanismos van conformando un presupuesto que a posteriori deberá ser aprobado por los representantes; en este caso ya hay un presupuesto aprobado, y no se trata de asignarle jerarquías a determinados rubros presupuestales, sino de elaborar, seleccionar y ejecutar proyectos para satisfacer demandas concretas, y en esta tarea el poder de decisión es cien por ciento ciudadano.

Si bien existe un órgano ciudadano de seguimiento y control, no existe un órgano ciudadano donde se definan las reglas de juego para cada edición y se discuta el reglamento interno. En muchas versiones a nivel mundial, existe el Consejo de Presupuesto Participativo (COP) con delegados ciudadanos, en otras se construyó este órgano en organizaciones sociales ya existentes como las comisiones vecinales, etc. En Paysandú, esta tarea de redefinición y ajuste del reglamento lo ha asumido la Intendencia Municipal a través de la Unidad de Presupuestos Participativos (UPP).

Los ámbitos de participación más conocidos son territoriales y temáticos.<sup>3</sup> En el caso del PP general de Paysandú la participación fue organizada en distritos, contemplando elementos identitarios y el acceso a servicios. A pesar de que los fondos se asignan para cada distrito se debe precisar que las personas pueden participar en proyectos que no sean del distrito en el que residen y que la votación incluye la posibilidad de votar hasta tres proyectos (los que pueden ser de diferentes distritos). Los convocados a votar eran todos los habitantes de Paysandú, mayores de 14 años, con documento de identidad.

Un elemento interesante y distintivo de Paysandú es la creación de una Comisión de Seguimiento integrada por un representante titular y un suplente por cada distrito. Estos miembros eran electos entre los representantes de las organizaciones ganadoras de proyectos en cada distrito y debían ser neutrales en su evaluación. Tenían la función de verificar el cumplimiento efectivo de los objetivos planteados por los diferentes proyectos y a su vez actuaban como referentes ciudadanos asesorando a las diferentes organizaciones encargadas de la ejecución. La comisión realizaba un trabajo conjunto con la UPP en el acompañamiento y monitoreo de los proyectos. Anualmente esta comisión era renovada y la misma rendía cuenta a las autoridades sobre su actuación en el período.

Las etapas de intervención identificadas se presentan a continuación:

- Presentación de propuestas para ser estudiadas por técnicos de la Intendencia quienes evaluaban su factibilidad.
- Realización de una votación (en noviembre) para seleccionar los proyectos que se ejecutarían en el próximo año.
- Ordenación de los proyectos presentados según el resultado de la misma, partiendo del más votado al menos votado. En ese orden se asignaban los recursos hasta sumar la totalidad dispuesta para el distrito.
- La Comisión de Seguimiento verifica el cumplimiento de los proyectos y asesorar a los ciudadanos y organizaciones encargados de ejecutar los mismos en caso de dudas.

## **5. Enfoque metodológico**

Este estudio resulta original y aporta una visión propia tanto metodológica, como conceptualmente al estudio de los procesos de participación en las políticas públicas presupuestos participativos, dado que el mismo se aborda desde las percepciones de los propios actores involucrados en el proceso.

---

<sup>3</sup> El elemento temático no solo no delimitó la participación, sino que el diseño no incluyó ningún tipo de limitaciones en lo referente a temas, buscando que las demandas expresadas a través de proyectos fueran verdaderamente representativas de las necesidades ciudadanas. Este aspecto despertó la crítica de la oposición sobre el final del período por el hecho de que implica destinar algunos fondos departamentales para atender aspectos de competencia nacional.

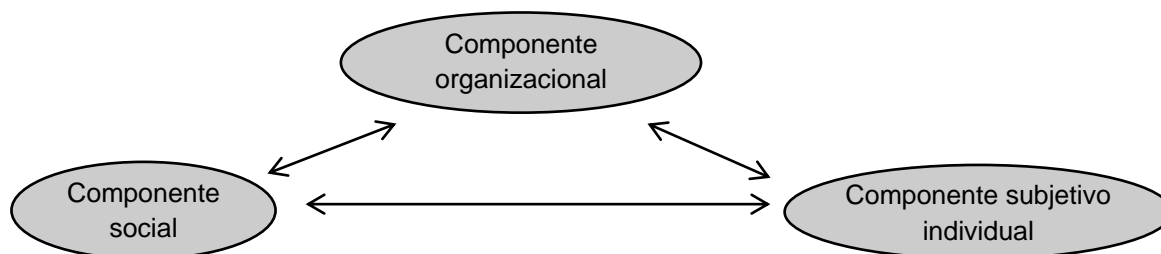
La indagación sobre las políticas públicas PP en Salto y Paysandú, se organiza en tres dimensiones posibles: organizacional, social e individual, entendiendo que el PP no es un sistema finalizado sino un proceso. Se trata de una construcción colectiva que se va desarrollando en cada lugar a partir de sus particularidades políticas y sociales, que puede tener avances y retrocesos, éxitos y fracasos.

Un elemento central en los avances de la ciencia sociológica es el análisis de los casos empíricos, en ese sentido es que para el estudio de los fenómenos de participación dada su complejidad, se pueden emplear los conceptos de la teoría de sistemas, particularmente en lo que hace la metodología de construcción de modelos para conocer.

Los sistemas en términos generales consisten en totalidades, por lo tanto, son indivisibles y sólo se descomponen en elementos subsistemas a efectos de su modelización y su comprensión. En algunos sistemas sus fronteras o límites coinciden con discontinuidades estructurales entre estos y sus ambientes, pero corrientemente la demarcación de los límites sistémicos queda en manos de un observador, es decir, es arbitrario a la perspectiva e intereses del observador, quien construye usualmente una representación del sistema que se denomina modelo.

Este enfoque ha buscado visualizar una tríada que articula lo individual con lo social y con lo organizativo. En la medida que este último funciona como mediador de los otros dos subsistemas generando adaptaciones diferentes según sea la vivencia del diseño organizativo experimentado. A su vez los impactos al nivel individual influyen en la evaluación y marcha de la política, como también en sus impactos individuales, sociales, y viceversa.

**Figura 1. El modelo<sup>4</sup>**



Se trata de un modelo que formula un sistema conceptual que pretende describir, explicar y predecir los cambios históricos, a partir de las percepciones de los actores, que experimentan o pueden experimentar los proceso de participación en concreto los originados por los presupuestos participativos. Entre sus principales postulados o hipótesis de base se encuentra la idea de que dichos cambios no pueden conocerse si no se establece primero una clara diferenciación entre los componentes y relaciones que son específicos de los sistemas mencionados.

A continuación se describen cada uno de los componentes y categorías que se construyeron en el estudio, aclarando que la presente comunicación se centrará en los componentes social e individual.

---

<sup>4</sup>Fuente: elaboración propia

*a. componente organizacional:* la percepción acerca de la *estructura organizacional* o sea la visibilidad del diseño, para ello se incluyeron en las entrevistas realizadas una serie de preguntas abiertas y semi-estructuradas vinculadas a ello. Igualmente se incorpora a esta dimensión el papel de los *técnicos* municipales en el proceso analizado, la percepción de las *autoridades* en la promoción y orientación del proceso de participación y también los aspectos comunicativos del diseño y su implementación.

Sus categorías son:

*Forma como se organiza la participación: diseño*

*Rol de los técnicos*

*Involucramiento de los partidos políticos*

*Mecanismos de conocimiento de la propuesta por parte de los vecinos*

*b. componente social:* relaciones sociales, se observan las categorías vinculadas a los grupos y redes a las que acceden los participantes en estos procesos de participación, el contexto socio-familiar, el protagonismo de las mujeres, y las organizaciones de base que participan del proceso.

Las categorías seleccionadas son:

*Evolución de la participación*

*Participación según sexo*

*Percepciones sobre más democracia*

*Resultados apreciados*

*c. componente individual:* las percepciones acerca de la dignidad que puede generar o no la inclusión en estos procesos y sus posibles límites individuales, tiempos, espacios, estrategias de sustentabilidad.

Las categorías seleccionadas son:

*Dignificación personal*

*Participación individual en otras organizaciones y/o espacios de la comunidad*

Para obtener los resultados se aplicó la técnica de grupos de discusión, realizándose cuatro grupos diseñados en base a las siguientes categorías: hombres/ mujeres y Salto/Paysandú. Los diferentes informantes entrevistados fueron participantes activos de la política en varias ediciones, por tanto se presupone un conocimiento profundo sobre ella.

La información obtenida apunta, en todos los casos, a procesos concluidos, es decir, ya ocurridos, para situar al lector, los procesos en los departamentos estudiados datan de 2007 hasta 2009 en un caso y 2008 a 2009 en el otro, por tanto se apela a la memoria de los entrevistados. Esto tiene desventajas y ventajas, lo primero es la posibilidad del olvido de situaciones o hechos interesantes, pero por otro tiene la ventaja de haber procesado la información, pasándola por el cernidor de la significación para el actor, dejando impregnadas las cosas que para los entrevistados son de mayor importancia.

La elección de las experiencias de los PP de Salto y Paysandú, como señalábamos más arriba, componen dos diseños institucionales diferentes: uno, Paysandú, poniendo el énfasis en la competencia: individuos y organizaciones presentan proyectos que luego elige la ciudadanía. Otro, Salto, colocando el acento en la cooperación: organizaciones presentan ideas que luego se discuten y formulan como un solo proyecto por coordinadora territoriales, y luego se plebiscitan.

## 6. El PP y la organización colectiva: una mirada desde los protagonistas

### *Forma como se organiza y evoluciona la participación*

Los diseños institucionales de los Presupuestos Participativos de Salto y Paysandú han sido diferentes: uno se sustenta en la competencia y el otro en la cooperación.

Como mencionáramos en la descripción de cada uno de los diseños, en el caso de Paysandú la ciudad fue dividida en siete distritos, los cuales presentaban proyectos que luego serían votados por los ciudadanos de Paysandú mayores de 14 años, pudiendo votar como máximo tres proyectos entre todos los presentados en los diferentes distritos de la ciudad. En cambio para Salto se propuso un diseño que dividió a la ciudad en siete coordinadora zonales, en la cuales se reunían distintas organizaciones e instituciones de los barrios que integraban la misma y presentaba un proyecto realizado en conjunto. En este sentido, cabe destacar como los hombres al igual que las mujeres lograron (exceptuando el grupo de mujeres de Salto), apropiarse de los mecanismos y procedimientos previstos en ambos casos por los gobiernos departamentales para llevar adelante la política, señalando a la vez las dificultades que, sobre todo en el caso de Salto, ello generó en la discusión y armado de los proyectos.

*“Entraban siete por distrito, entraban ocho perdón, de los cuales participaban para lograr tres ganadores Los de mayor cantidad de votos son los que quedan” (Hombres Paysandú).*

*“Lo que hicimos primeramente fue presentar el presupuesto participativo en la mesa zonal y en comisión de barrio y nos reunimos para hacer un breve ejercicio para interpretar el PP, como distribuirlo en la zona y sensibilizar a las comisiones vecinales primero, y ponernos de acuerdo en cómo lo podíamos implementar que reuniera a todas las mesas zonal” (Hombres Salto).*

*“antes de presentarte presentas un presupuesto y ellos me presentaron la personería jurídica...lo tenés que llevar antes para que vean lo que es. Y después que ellos te van dando las partidas, vos vas llevando las boletas correctamente” (Mujeres Paysandú).*

Tal como mencionáramos al comienzo del apartado, en el grupo de mujeres de Salto se visualizan incertidumbres o contradicciones en cuanto al diseño presentado por el gobierno de Salto para llevar adelante el PP. *“Se organizó creo que por medio de las Coordinadoras...Nosotros por ejemplo nos organizamos por intermedio del SOCAT que mando la invitación a las comisiones vecinales de la zona. Ya estábamos reuniéndonos por la mesa del SOCAT...y bueno cuando la Intendencia llegó al SOCAT con las propuestas de PP, nos integramos” (Mujeres Salto).*

Asimismo en algunos casos se rescata la articulación del PP con el trabajo previo que se venía desarrollando en cada espacio territorial (Mesa de Coordinación Zonal o Coordinadora Zonal). *“(...) la Intendencia en su momento toma ideas desde el Gobierno Nacional, de implementar el PP y generar una experiencia local, y para ello convocaron a las diferentes comisiones vecinales (para) plantear la posibilidad de una organización entre todas las comisiones y organizaciones de cada zona, nucleadas en una coordinadora...nosotros ya teníamos una experiencia previa de nucleamiento, de intereses comunes...”*

No obstante ello, en otros casos, el PP aunque resistido o cuestionado en sus comienzos, fue el disparador para promover la organización barrial: *“se empezaron a reunir las comisiones...y después cada una fue buscando las comisiones que realmente tenían interés de formar la coordinadora”* (Mujeres Salto).

*“El PP como que no tenía credibilidad al principio, pero luego las comisiones que presentaban proyectos, que iban a la Mesa, les dabas el visto bueno, que era un proyecto que estaba bien”* (mujeres Salto).

Haciendo referencia a las dificultades y aprendizajes generados durante el proceso de elaboración de los proyectos, aparecen algunas diferencias entre los grupos de ambos departamentos vinculadas principalmente al tipo de diseño institucional de cada modelo.

En este sentido tanto hombres como mujeres de Salto señalan que la conformación de este espacio de coordinación a nivel de zona fue difícil de constituir, dado que en algunos casos no había experiencia de trabajo en conjunto. El proceso promovido por el PP estuvo signado por un aprendizaje continuo acerca del trabajo en red y una fuerte valoración del intercambio generado entre sus participantes.

*“Hubo que arrancar de cero para poder organizar todo, tanto las organizaciones vecinales, como sociales, clubes deportivos, escuelas y todo lo que se integraba primero hubo que discutir, porque cada zona, cada uno quería hacer su aporte y defender lo suyo”* (Hombres Salto).

Asimismo, la puesta en marcha de la política hizo visible los beneficios de la organización en tanto optimización de recursos. *“Hace muchos años que empezamos en el Pilar honorariamente, éramos un montón de maestras y después de a poco en el proyecto nos fuimos dando cuenta que así se perdía un montón de esfuerzo...entonces formamos un grupo más estable, siempre honorario. Cuando se presentó el proyecto entramos y los ganamos y así lo seguimos ganando...”* (Mujeres Paysandú).

Por otra parte, las mujeres de Paysandú manifiestan incertidumbres ante posibles cambios en la orientación de la política debido a que es una iniciativa institucionalizada por un gobierno de distinto signo al actual: *“lo que pasa es que cuando presentamos el presupuesto, era cuando estaba la gente de izquierda...Pero, más allá de la política los que están ahora, para mi están trabajando muy bien también. Se están organizando bien, va a seguir yo pienso que van a seguir* (Mujeres Paysandú). Este dato resulta llamativo dado el grado de institucionalización de la política en este departamento que se visualiza en la continuidad de la misma más allá del cambio gubernamental.

Otro grupo de debilidades se asocian a las críticas del procedimiento o diseño del PP en el caso de Paysandú que ponen de manifiesto las consecuencias no buscadas del modelo competitivo. *“(...) la gente que ha ganado cinco o seis veces es gente pudiente, que puede pagar y que puede ayudar a la institución, entonces...no sé”*; *“Yo me presente este año y ya me había presentado el año pasado. Pero hay instituciones que ya hace cinco años que se viene presentando y los cinco años lo quieren ganar, pero deciles este año no, y dales la posibilidad a otros que también hacen las cosas bien para la sociedad, si no siempre van a ganar los mismos”* (Mujeres Paysandú).

En este sentido, el mismo grupo destaca dificultades vinculadas al desconocimiento que genera la implementación de una propuesta innovadora tanto por quienes la proponen como por quienes son sus beneficiarios. *“A mí me parece que el primer año hubo más tropezones, de la gente que organizaba y de los que nos íbamos presentando...Después*



*de las primeras o segundas rendiciones del primer año, porque después de esos primeros meses fue mes a mes, y al principio eran cada dos o algo así...También han cambiado algunas cosas, ahora no es como la otra vez que sí o si te piden personería jurídica” (Mujeres Paysandú).*

Finalmente, entre los aprendizajes más reiterados por los grupos (principalmente los de Salto) se destaca la búsqueda e interés por cubrir necesidades de una zona trascendiendo la mirada individualista y fragmentada de cada sujeto y de la institución u organización que representa,

*“Siempre tratábamos de entre todos los que estábamos, ver a quien cedíamos lugar. Si yo por ejemplo pretendía algo que estaba por fuera de las necesidades de otro barrio, daba un paso al costado, veíamos primero la necesidad.” (Hombres Salto)*

*“Todos en las reuniones que teníamos, generalmente de carácter semanal, tuvimos representación. La asistencia oscilaba entre doce, quince, hasta llegamos a tener cerca de cincuenta participantes en reuniones. Realmente eran muy productivas pero generó porque se hacía prácticamente imposible poder tener el espacio y el tiempo para poder escuchar a todos. Entonces hubo que buscar dinámicas de trabajo a través de visitas a las comisiones vecinales para conocer cuáles eran las problemáticas o las necesidades que había en la zona. En otros casos, ayudar a comisiones vecinales a organizarse” (Mujeres Salto).*

### ***Rol de los técnicos***

En términos generales los grupos de Salto consideran que el rol de los técnicos en la experiencia ha sido fundamental en términos de guía y acompañantes del proceso. Al respecto los involucrados expresan:

*“Fueron las Asistentes Sociales las que nos guiaron un poco para poder aprender a armar esto, porque nunca habíamos hecho. Entonces me parece que sin los técnicos que hubo, nosotros nada podríamos haber hecho” (Hombres Salto)*

*“Si no hubieran estado los técnicos, por más que tuviésemos el dinero tampoco podíamos hacer. Así que la parte técnica fue una de las principales que nos ayudó muchísimo” (Hombres Salto)*

*“Ya participábamos en la mesa coordinadora zonal cuando apareció el PP y los técnicos del SOCAT que estaban en ese momento Fueron los que incentivaron a las instituciones...Por medio de la Intendencia también se traía a una Asistente Social para ayudarlos a formarse como comisión o también vecinos con el mismo interés de intentar buscar mejorar algo para su barrio” (Mujeres Salto).*

En algunos casos se entiende que la presencia del técnico en las instancias de discusión e intercambio, estimula en mayor medida, el acercamiento y compromiso de los vecinos. Un llamado solo por parte de los vecinos no tendría el éxito que el realizado

con el apoyo de la Intendencia a través de la presencia de sus técnicos. Se entiende que el compromiso a ser asumido por los vecinos es mayor.

*“Nosotros en el barrio tuvimos a una Asistente Social que fue un bastión, siempre estuvo ahí, para nosotros la Intendencia tiene que estar. Porque nos reunimos capaz nosotros, uno llama a un vecino no es lo mismo que si se dice que va a estar cierta persona de la Intendencia la gente se compromete más y se crea otro compromiso”* (Hombres Salto)

*“Hubieron casos que intervenimos pidiendo a la Intendencia asistencia técnica para poder acompañar la formación de comisiones vecinales porque había interés en ese aspecto”* (Mujeres Salto).

En algún caso se vislumbra una participación mayor de los técnicos, donde éstos de alguna manera marcan la manera de proceder, las ideas a presentar, condicionando la participación de los involucrados con el riesgo de generar fuertes lazos de dependencia.

*“De la persona que si me quiero acordar en este momento, es de una Asistente Social, que fue espectacular, fue la ideóloga de todos estos proyectos, los manejaba ella y después se nos fue...Ella decía esto tiene que ser así, háganlo así y no se equivocaba en nada y fue la que empujó todos estos proyectos”* (Hombres Salto).

*“La que estuvo trabajando mucho con nosotros fue la Asistente, muy luchadora y siempre dándonos instrucciones”* (Hombres Salto).

*“A nosotros nos ayudaron muchísimo las técnicas del SOCAT...realmente fue un apoyo bien importante para nosotros. Hacen un diagnóstico real de las cosas, saben realmente donde están los problemas....tener un equipo técnico te orienta, estudiaron para eso”* (Mujeres Salto).

### ***Involucramiento de los partidos políticos***

Al momento de pensar en el involucramiento de los partidos políticos las opiniones surgen en dos niveles: uno vinculado al partido que está en el gobierno de turno, y el otro de aquellos que constituyen la oposición. No obstante, en ambos casos, los planteos reflejan demandas no satisfechas planteadas en otros ámbitos diferentes al PP; producto de frustraciones o promesas no cumplidas, entre otros.

En relación al primero se expresa lo siguiente:

*“Nosotros llevamos varias veces al ex Intendente, al barrio nuestro y siempre nos ha dejado, nos descartó con el asunto del bitumen”* (Hombres Salto)

*“Con respecto a las autoridades de turno prácticamente podría decir que fue muy poco y nada, hasta ahora estamos en la dulce espera”* (Hombres Salto)

Los integrantes de los partidos que no forman parte del gobierno de turno parecen mostrar interés al momento de ser llamados o invitados por estos espacios.

*“Nosotros tuvimos la oportunidad de hablar con un diputado departamental, por el tema de la inseguridad que se vive, y siendo ellos diputados...creo que fue a*

*tres o cuatro reuniones y siempre te escuchaba, te ponen la oreja pero no hacen absolutamente nada” (Hombres Salto).*

*“En mi zona se portaron bien porque en mi zona yo les he invitado, porque usted sabe cuando se reúne una cierta cantidad de Comisiones vecinales los “buitres” están al acecho” (Hombres Salto).*

Por su parte, el grupo de mujeres de Salto, sostuvo que el proceso de elaboración y ejecución del PP en sus respectivas zonas, no estuvo teñida por ninguna ideología política:

*“No se planteaba sobre la mesa nada que tuviera que ver con lo político, ni lo religioso” (Mujeres Salto).*

*“Considerábamos que nuestra gestión era apolítica” (Mujeres Salto).*

La participación de los partidos políticos parece haberse limitado a la asistencia a instancias de reuniones o presentación invitados por la coordinadora zonal:

*“En nuestra experiencia al menos, hubieron instancias de evaluaciones intermedia a nivel de la coordinadora y cada vez que eso lo realizábamos, nuestras invitaciones las cruzábamos a todos los partidos políticos, a la Junta Departamental, al departamento de acción social de la Intendencia y al Intendente, y francamente siempre tuvimos muy buena concurrencia de todos los representantes políticos” (Mujeres Paysandú).*

Mientras algunos observan una limitada participación de los partidos políticos, otros hacen referencia a cambios en el grado de involucramientos de los gobiernos de turno:

*“Ahora es como que se nota mucho más, el PP de hoy que casi no existe, hay poca publicidad, poca promoción, como que se politizó mucho” (Mujeres Paysandú).*

### ***Mecanismos de conocimiento de la propuesta por parte de los vecinos***

Los involucrados en el proceso expresan haber desarrollado distintas estrategias con el fin de dar a conocer sus propuestas de trabajo, apelando a la llegada masiva de los medios de comunicación así como a encuentros más directos con los vecinos, a través de volanteadas y reuniones.

*“Nosotros hicimos el mismo esfuerzo que vos decís, anduvimos de acá para allá, volantes, todo, pidiendo entrevistas en las radios y eso queda en cada uno, y hay cosas que la gente que vota que no tiene ni idea lo que es” (Hombres Paysandú)*

*“Hicimos una campaña muy linda para hablar con la gente para concientizar la gente” (Hombres Salto)*

Las mujeres consideran que la población estaba en conocimiento de la política y de los proyectos. Para dar a conocer las propuestas así como para la instancia de votación, hicieron uso de los medios de comunicación, pero el énfasis estuvo puesto sobre todo en el contacto cara a cara con los vecinos, aprovechando la llegada y convocatoria de determinadas instituciones, como es el caso de las escuelas.

*“La gente de Paysandú sabe de qué se trata, entonces apoya y vos tenes tu gente”.*  
(Mujeres Paysandú)

*“Cuando recién salió yo veía y leía en el diario y no me interesaba. Y después la maestras empezaron a decir que era y me empecé a interesar y empezaron a decir ¿y si nos presentamos?”* (Mujeres Paysandú).

*“Una de las ventajas fue la inclusión que tuvieron otras instituciones... Como que fue “contagioso”...a medida que se iban enterando se iban nucleando. Entonces se sensibilizó un poco sobre los temas. Pienso que también tenían una mirada más global de los problemas”* (Mujeres Paysandú)

*“Yo por ejemplo hablé en los canales, en la radio, se hacen alianzas también ¿no? Yo hice alianzas con la Escuela 88, entonces los padres votaron el nuestro, Jardín Colores, entonces votan varias cosas y cruzando los votos te apoyas y llegas a los votos”*  
(Mujeres Paysandú).

Las instancias presenciales con los vecinos implicaron recorridos censales por los barrios, reuniones con los vecinos, y con instituciones.

*“Nosotros, los del apoyo escolar, hicimos primero un censo casero, que necesitaba la gente de ese barrio, así arrancamos. Para tener una idea un conocimiento del barrio y la mayoría pidió apoyo escolar porque había mamás que no sabían ni leer ni escribir y niños que llevaban tres años repitiendo y se cansaban. Y entonces ahí voluntariamente se ofrecieron unos con otros hasta que salió el proyecto”.*

*“También sirvió porque el año pasado cuando hice la presentación al barrio presente todo en pantalla, claro teníamos todo registrado las actividades”.*

## **7. Reflexiones finales**

A lo largo del estudio se pudieron detectar valoraciones distintas -de acuerdo al territorio y al sexo- respecto a la participación de las mujeres y de los varones en el proceso, y a la evolución de la misma. Estas diferencias en alguna medida responden a las variaciones en el diseño institucional de las propuestas de los PP de cada departamento.

La instrumentación de la política genera procesos de innovación promoviendo la implicación de las personas en ellos. Aprender a desarrollar instancias de negociación y de competencia electoral parecen ser dos procesos internalizados por los participantes en ambos departamentos. Cooperación y competencia son dos caras de una misma moneda que confluyen en estos procesos de presupuestos participativos, generando en ambos casos satisfacción y maduración en los participantes. No obstante ello, el diseño institucional del PP de Salto promueve otro tipo de participación y organización colectiva. La priorización de necesidades, la definición de estrategias consensuadas y la elaboración de proyectos de forma colectiva que exige el diseño del departamento de Salto, promueven no sólo la erradicación de la pasividad en la toma de decisiones, sino sobre todo, la responsabilidad por sus logros y fracasos. La necesidad que toda persona y grupo humano posee, de ser artífice de su propia historia y partícipe de la construcción

social y política de su comunidad, hace de la participación un elemento clave del desarrollo humano y social (Claramunt, 2006).

Sin duda que el estudio de estos procesos dibuja la sociedad del futuro, donde los ciudadanos están más implicados en la toma de decisiones y asumen responsabilidades de gobierno aunque más no sea local. Los efectos de las dinámicas organizacionales fortalecen las sociedades democráticas a partir de experiencias prácticas concretas, donde además los individuos logran, sin olvidar algunos obstáculos, una percepción de satisfacción y realización personal, que para ser sustentables en el tiempo deben ser institucionalizadas.

### **Bibliografía consultada**

Ahedo Gurrutxaga, I. e Ibarra, P. 2007. *Democracia participativa y desarrollo humano*. Instituto Internacional de Sociología Jurídica de Oñati. Dickinson, Madrid.

Allegretti, G., Garcia Leiva, P. y Paño, P. 2011. Viajando por los presupuestos participativos: buenas prácticas, obstáculos y aprendizajes. Diputación de Málaga. Málaga.

Alonso, L. 1998. La mirada cualitativa en sociología. Fundamentos, Madrid.

Brugué, Q.; R. Gomà y J. Subirats. 2002. Gobierno y Territorio: del Estado a las redes. En: Subirats, J. (Coord.) *Redes, territorios y gobiernos. Nuevas respuestas locales a los retos de la globalización*. UIMP, Barcelona.

Carmona, R. 2005. Nuevas formas de gobierno y gestión pública en el escenario local: Elementos y perspectivas para el estímulo de procesos concertados de desarrollo. 3er. Congreso Argentino de Administración Pública.

Coraggio, J. 2004. *Descentralizar: barajar y dar de nuevo. La participación en juego*. Flacso, Quito.

De Sousa Santos, Boaventura (coord) 2005. *Democratizar la democracia. Los caminos de la democracia participativa*. F.C.E., México.

De Sousa, U. 2000. Presupuesto Participativo: la experiencia Rio Grande do Sul. Traducción de Jorge Dobal "Orçamento Participativo Experiência do Rio Grande do Sul".

Falck, A. y Paño, P. 2011. Democracia participativa y presupuestos participativos: acercamiento y profundización sobre el debate actual. Diputación de Málaga, Málaga.

Freemind. "FreeMind - free mind mapping software" Consulta 5 de abril de 2012. [http://freemind.sourceforge.net/wiki/index.php/Main\\_Page](http://freemind.sourceforge.net/wiki/index.php/Main_Page).

Ganuzá, E. y Álvarez Sotomayor, C. (coords) 2003. Democracia y presupuestos participativos. Icaria, Barcelona.

Genro, T. y otro. 2003. *El presupuesto participativo: la experiencia de Porto Alegre*. 2ª ed. Del Serval. Porto Alegre.

Giddens, A. 2006. *Sociología*. Alianza Editorial, Madrid.

Goldfrank, Benjamín. 2006. Los procesos de presupuesto participativo en América Latina: Éxito, fracaso y cambio. En: *Revista de Ciencia Política*. Vol.26, N°2. Chile.

Habermas, J. 1990. *La lógica de las ciencias sociales*. Tecnos, Madrid

Hernández Sampieri, R.; Fernández-Collado, C. y Baptista, P. 2006. *Metodología de la investigación*. Mc. Graw Hill 4ª edición, Mexico.

Lucas Marín, A. 2011 *Sociología: el estudio de la realidad social*. Eunsa. Madrid.

Molina, J. 2010. *Los presupuestos participativos: un modelo para priorizar objetivos y gestionar eficientemente en la administración local*. Arazandi, Pamplona.

Parés, M. (coord). 2009. *Participación y calidad democrática*. Ed. Ariel. Barcelona.

Pineda, C., “*Diferentes mecanismos de participación presupuestaria*”, Comunicación presentada en la “VI Jornada de Participación Ciudadana”. Ciudad de Logroño” 18- 19 de noviembre 2005. Disponible en <http://www.presupuestosparticipativos.net/propios8.pdf>

Riechmann, J.; Fernández Buey, F. 1995. *Redes que dan libertad. Introducción a los nuevos movimientos sociales*. Paidós, Barcelona.

Rivoir, Ana Laura. 2000. Nuevas formas de gestión local: redes y gobernancia. Participación ciudadana y descentralización en la ciudad de Montevideo. *Informe final del concurso: Democracia, derechos sociales y equidad; y Estado, política y conflictos sociales*. Programa Regional de Becas CLACSO Programa Regional de Becas CLACSO, Buenos Aires, Argentina.

Rodríguez Villasante, T. 2000. *La investigación social participativa. Construyendo ciudadanía*. El viejo topo. Barcelona.

Rodríguez Villasante, T. y Garrido, F. 2002. *Metodología y presupuestos participativos*. Iepala, Madrid.

Schumpeter, J. 1942. *Capitalism, Socialism y Democracy*. s/d.

Trama: [http://www.pressure.to/qda/p/Main\\_Page](http://www.pressure.to/qda/p/Main_Page)

Valles, M. 1997. *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional*. Síntesis, Madrid.

Wainwright, H. 2003 *Como ocupar el Estado*. Icaria, Barcelona.