



# DOCUMENTOS DE TRABAJO NUEVA SERIE N° 05/2013

**Natilia Bisio – Natalie Robaina**

**Presupuesto Participativo: ¿un instrumento de autogestión y participación ciudadana?**



**2011**

## **PRESUPUESTO PARTICIPATIVO:**

### **¿UN INSTRUMENTO DE AUTOGESTIÓN Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA?<sup>1</sup>**

#### **INTRODUCCION**

El cambio de modelo de desarrollo, reflejado en el debilitamiento del monopolio estatal en la resolución de conflictos y establecimiento de mecanismos de negociación, así como la creciente incorporación de nuevas demandas sociales en la agenda pública, abren paso a modalidades participativas dirigidas a fortalecer el protagonismo de la sociedad civil organizada en el abordaje de la cuestión social. Nuevos y viejos problemas se entretajan, exigiendo al Estado y a los gobiernos departamentales en particular, redefinir y ampliar sus funciones y responsabilidades en el abordaje de lo social desde la óptica y la lógica territorial. En este marco, se presenta y analiza la experiencia del Presupuesto Participativo (PP) llevada a cabo por el gobierno departamental de Salto durante el período 2007-2010, como instrumento privilegiado de formación y acción ciudadana, teniendo como objetivo impulsar la autogestión e involucramiento de los pobladores de cada territorio en la búsqueda democrática de soluciones a sus necesidades e inquietudes.

Salto es un departamento con muchas riquezas asociadas principalmente a la producción agropecuaria y al turismo; no obstante, sus indicadores de desarrollo humano, reflejan importantes carencias tanto a nivel de servicios básicos como de cohesión social. Estos aspectos, articulados entre sí, ponen en riesgo las condiciones de competitividad y las potencialidades de desarrollo de algunos territorios locales. En este marco, la conformación de actores locales capaces de definir en forma colectiva, las estrategias y acciones a desarrollar en el territorio, constituye un aspecto central de la propuesta, cuyos principales objetivos apuntan a potenciar la participación ciudadana en la definición de la estrategia de desarrollo territorial mediante la implementación de propuestas colectivas sustentables social y ambientalmente.

---

<sup>1</sup> El contenido de este documento corresponde a la ponencia presentada en el marco del Grupo de Trabajo: "Reforma do Estado, gobernabilidade e democracia " del XXVIII Congreso Internacional de la Asociación Latinoamericana de Sociología (ALAS), realizado en la ciudad de Recife, Brasil en el año 2011.

Más allá de realizar una evaluación de la experiencia, la discusión que se presenta en el documento, pretende aportar insumos para la reflexión acerca del alcance y la pertinencia de este tipo de intervenciones descentralizadas, en la generación de estrategias de desarrollo adaptadas a las necesidades de cada territorio.

## **ANTECEDENTES**

En el año 2006 la Intendencia de Salto inicia su intervención a nivel territorial con un relevamiento de las organizaciones vecinales existentes, procurando relevar su forma organizativa, funcionamiento y representatividad. Se establecen los primeros contactos con las comisiones vecinales realizando encuentros zonales con la presencia del Intendente y Directores de Departamento, con la finalidad de recoger necesidades y plantear la nueva forma de trabajo (IdeS; 2010).

En el transcurso del año 2007 se profundiza el acompañamiento a estas agrupaciones barriales de cuyo diagnóstico se destacan como principales debilidades, la falta de renovación de las personas que integran las Comisiones, pérdida de legitimación y credibilidad de los vecinos ante la ausencia de logros concretos y visibles para la comunidad, escaso reconocimiento institucional de la Comisión vecinal como portavoz y representante de los intereses del barrio, y baja participación en reuniones y asambleas. Por otra parte se impulsa desde Intendencia, el trabajo organizado y articulado con otras organizaciones barriales, el espacio de discusión y debate generado en las reuniones o asambleas. Esto permite el acercamiento de nuevos vecinos comprometiéndolos en la participación de estos espacios de integración y autogestión colectiva.

En el año 2007 se lleva a cabo una consulta ciudadana sobre la remodelación de las arterias principales en el barrio Salto Nuevo, planificada y ejecutada a partir de las inquietudes y propuestas de sus habitantes. La consulta abarcó a los residentes de la zona centro sur de la ciudad (aproximadamente 2.700 familias), y se instrumentó con las organizaciones vecinales, responsables de la distribución de la folletería a las familias, de las urnas para depositar el formulario y del posterior conteo de votos. El proceso de intervención finalizó con la votación de la propuesta elaborada en forma conjunta, alcanzando un 11% de aprobación vecinal. Como resultado de esta experiencia, se destacan el acercamiento entre la comunidad y los ámbitos de decisión municipal, así como el fortalecimiento de las organizaciones participantes como referentes barriales. Estas experiencias y otras, fueron consolidando un modelo de intervención basado en el fortalecimiento de las organizaciones barriales en tanto referentes comunitarios y por ende, actores claves en la identificación y canalización de las demandas y necesidades de sus pobladores (IdeS; 2010).

## **PRESENTACION DEL PRESUPUESTO PARTICIPATIVO DEPARTAMENTAL**

### ***Lineamientos generales***

El Presupuesto Participativo se concibe como un instrumento privilegiado de formación y acción ciudadana, teniendo como objetivo impulsar la autogestión y organización de los actores del territorio en la búsqueda democrática de soluciones a sus necesidades e inquietudes, mediante la ejecución de proyectos zonales.

Los principales ejes que orientan la ejecución del Presupuesto Participativo son:

- 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.

### ***Criterios ordenadores***

Los proyectos financiados en el marco del Presupuesto Participativo abordan aspectos recreativos, culturales, socio-educativos, ambientales y sanitarios. Los pobladores analizan y priorizan 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 son 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.

---

<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).

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).

### ***Metodología de intervención***

La implementación del Presupuesto Participativo, 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)
- 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.

## **CONSTRUYENDO LA PARTICIPACION EN EL TERRITORIO**

La persistencia y agravamiento de las problemáticas sociales y económicas vinculadas a la incapacidad del Estado y de los actores colectivos tradicionales (partidos políticos, sindicatos) para enfrentarlas, reclaman un mayor protagonismo de la sociedad civil en su abordaje y resolución. Asimismo, la necesidad que toda persona y grupo humano

posee, de ser artífice de su propia historia y participe de la construcción social y política de su comunidad, hace de la participación un elemento clave del desarrollo humano y social (Claramunt; 2006).

Consolidar el estilo democrático de nuestra sociedad, implica profundizar en los procesos descentralizadores y participativos que promueven el involucramiento de los ciudadanos en el abordaje de las problemáticas sociales que atraviesan su vida cotidiana, así como su empoderamiento para forjar su destino. En este marco, la descentralización aparece como un requisito insoslayable que cuestiona y modifica las funciones tradicionales de los gobiernos departamentales. Estos cambios se ven reflejados en su atención y preocupación por temáticas vinculadas a la diversidad y a las particularidades locales, al fortalecimiento del protagonismo y autonomía de actores locales organizados colectivamente en el abordaje de la cuestión social, entre otros (Claramunt; 2006).

Participar tal y como lo indica la etimología del término, significa “tener parte” en un emprendimiento, una iniciativa o actividad. Se trata de un acto ejercido por un sujeto que está involucrado y se involucra en un ámbito donde puede decidir. ‘Ser y sentirse parte de algo’ es el concepto básico de la participación, desde el que se puede desarrollar la capacidad de ‘incidir, hacer y decidir’ (Rebellato; 1999). En este sentido, siguiendo el planteo de Claramunt, coincidimos en que la participación supone la intervención de los distintos sectores de la población en el desarrollo y evolución de los distintos aspectos de la vida social, según sus intereses particulares (Claramunt; 2003).

Desde este enfoque se identifican tres dimensiones básicas de una participación socialmente activa: ser parte, tener parte y tomar parte. Ellas refieren a la pertenencia de los sujetos a una comunidad o territorio, al reconocimiento de los derechos y deberes que ello le imprime a cada uno, y a la realización de acciones concretas vinculadas a la satisfacción de las necesidades sentidas por la población en cuestión (Hernández; 1994). Para que la movilización y organización de las asociaciones barriales sea real y posible, se requiere no solo de instancias formativas para la administración de los recursos materiales y financieros transferidos, sino además, de un sistema de evaluación y seguimiento continuo por parte de las dependencias municipales involucradas en el proceso.

La promoción de procesos de transformación social y cultural de una comunidad, requiere una actitud activa de sus habitantes que rescate sus potencialidades y capacidades en el diseño y ejecución de políticas representativas de sus necesidades. El ejercicio de la participación debe desarrollar en las personas el reconocimiento y análisis crítico y propositivo de sus propias capacidades y posibilidades de cambio. Es por ello que, la democratización de la información en la formación de opinión pública así como la desconcentración de recursos desde el gobierno central hacia las comunidades locales, son elementos claves para que la sociedad civil organizada se convierta en agente de cambio y protagonista del devenir social y político de la comunidad.

### **IMPLEMENTACION PRESUPUESTO PARTICIPATIVO 2008 – 2010**

#### **1. Total de Proyectos presentados**

La experiencia se desarrolló en dos ediciones; la primera por un período de un año, mientras que la segunda se extendió a dos, modificándose no sólo el tiempo de elaboración y ejecución sino también los montos asignados para cada zona o localidad.

PERÍODO	ZONA		TOTAL
	Ciudad	Medio Rural	
2008	8	20	28
2009 - 2010	7	28	35

Tal como se expresa en la tabla, durante la segunda edición del PP, se visualiza un incremento importante de propuestas ejecutadas en el interior del departamento, lo que significa un aumento en el total de localidades que se involucraron en el desarrollo de la experiencia. Asimismo, cabe destacar que en la ciudad los proyectos fueron elaborados por un promedio de doce y cinco organizaciones e instituciones de cada zona (en la ciudad) y localidad (en el interior), respectivamente.

**2. Las áreas de intervención** que incorporan los distintos proyectos fueron las siguientes:

Áreas de Intervención	2008	2009 - 2010
Recreativo – Deportivo	47%	82%
Socio – Educativo / Cultural	26%	50%
Promoción de Salud	14%	34%
Ambiental	18%	29%

Los datos precedentes reflejan el alto interés de los vecinos por la realización de actividades de integración y esparcimiento a través del deporte y la recreación para todas las edades, así como educativas, complementarias a la educación formal; al tiempo que se destaca en la segunda edición del PP, un aumento en la preocupación por temáticas vinculadas a la salud y al medio ambiente.

### **3. *Votación***

La votación constituye una instancia clave en la implementación del Presupuesto Participativo ya que implica la movilización y organización de los vecinos para difundir, informar e involucrar al conjunto de la comunidad en el proceso de elaboración y ejecución del o los proyectos propuestos. Los datos que se presentan a continuación muestran los porcentajes de votación obtenidos, reflejando un aumento de la participación de los vecinos en la segunda edición de la experiencia.

PERÍODO	CIUDAD		MEDIO RURAL		DEPARTAMENTO
	Total Votantes	Porcentaje	Total Votantes	Porcentaje	
2008	6.826	14%	2.253	28%	15%
2009 - 2010	7.333	15%	2.827	34%	17%

#### **4. Organizaciones e Instituciones participantes**

En general, las organizaciones e instituciones que conforman las Coordinadoras Zonales se desempeñan en el área de la educación, la salud, el deporte, la religión, a las que se suman las organizaciones barriales o Comisiones Vecinales como los principales referentes y multiplicadores de la propuesta. Por su parte, en el interior del departamento, las instituciones referentes son: Escuela, Policlínica, Sociedades de Fomento Rural, Comisiones de MEVIR y Comisiones Vecinales, éstas últimas de manera incipiente y gradual.

La sistematización de la experiencia, realizada por el Departamento de Desarrollo Humano y Social de la Intendencia de Salto, refleja un incremento en la participación de las organizaciones sociales en las Coordinadoras Zonales de la ciudad, luego de la primera edición del PP; señalándose un promedio de 14,4 y 18,7 organizaciones por coordinadora zonal en el año 2008 y 2009 respectivamente. Desagregando estos datos, surge que si bien en términos generales, la participación de organizaciones sociales incrementó, cuando analizamos el desempeño de las Comisiones vecinales (en tanto actores intencionalmente privilegiados con la propuesta), se visualizan comportamientos dispares según las zonas; destacándose el aumento y consolidación de la participación de las organizaciones barriales de la zona este de la ciudad. En ellas, los vecinos destacan el impacto que el Presupuesto Participativo tuvo en la movilización de los mismos para la canalización de las demandas y necesidades sentidas por la comunidad (IdeS; 2010).

#### **DEBILIDADES, FORTALEZAS y DESAFIOS<sup>3</sup>**

La permanencia de un modelo cultural que promueve el individualismo, desestimulando las acciones colectivas y dejando la toma de decisiones en manos de “especialistas”, sumada a la desconfianza en la capacidad de respuesta o de iniciativa de los organismos públicos para atender sus problemáticas; constituyen trabas significativas para la consolidación de dicho proceso.

---

<sup>3</sup> En este apartado se presentan las principales conclusiones a las que las distintas organizaciones e instituciones que componen el entramado social de cada Coordinadora Zonal, llegaron luego de tres años de la experiencia de trabajo colectivo. Las mismas fueron discutidas y analizadas en forma colectiva en el segundo y tercer Encuentro de Organizaciones Sociales, llevado a cabo en diciembre del año 2009 y abril de 2010.

“Para que la participación sea posible, quien participa tiene que creer que su protagonismo es necesario y que le va a permitir acceder a algún logro. Si por el contrario se repiten las frustraciones, la participación decae” (Ferrando; 1994:126). En este sentido, en el proceso de intervención se identifican debilidades referidas a:

- Descreimiento en la propuesta al inicio debido a los reiterados fracasos de las organizaciones en la gestión de sus demandas ante diversos organismos públicos.
- Falta de integración e interés por parte de algunas Instituciones y Comisiones Vecinales.
- Problemas de coordinación con los sectores de la Intendencia (gobierno departamental) involucrados en el Presupuesto Participativo.
- Dificultad para promover una participación activa y representativa de las necesidades de la comunidad, en las organizaciones barriales, así como para superar la visión cortoplacista e instrumental de su intervención.
- Existencia de estilos autoritarios o poco horizontales intra y entre organizaciones barriales, disminuyendo las posibilidades de constituirse en un colectivo relevante con presencia en la agenda pública.

No obstante las dificultades mencionadas y teniendo en cuenta los aportes realizados por Claramunt (2006), consideramos que la estrategia de intervención desarrollada a través del Presupuesto Participativo adquiere relevancia en la medida que potencia espacios de democracia y formas de control y responsabilidad social directos, creando condiciones favorables para un modelo de desarrollo adaptado a las necesidades sociales del territorio.

Su elaboración implica la ampliación del ejercicio de los derechos ciudadanos y de la autonomía en la gestión comunitaria de los recursos públicos municipales. Favorece el involucramiento de los vecinos en el diseño de estrategias adaptadas a las necesidades de cada comunidad, potenciando su necesidad de participación en la toma de decisiones y la autogestión en el uso de los recursos y la distribución de tareas al interior de cada Coordinadora.

En este sentido, se destacan como principales fortalezas de la propuesta:

- Consolidación de las Comisiones Vecinales como representantes naturales de las demandas e intereses de los vecinos, y de su legitimidad como actor

colectivo, referente y portavoz de las demandas y planteos de los mismos frente a los demás actores del territorio.

- Promoción de la autogestión y articulación de los recursos existentes en la zona a nivel de instituciones públicas y privadas, Comisiones Vecinales y organizaciones sociales.
- Consolidación de las Coordinadoras o Mesas Zonales reflejada en la representatividad de las organizaciones e instituciones en la Coordinadora y el aumento del interés de la comunidad en las actividades realizadas desde la Coordinadora zonal.
- Satisfacción de necesidades de los vecinos de la zona, referidas a: salud, recreación y deportes, educación, recuperación de espacios verdes abandonados, “renovación de la solidaridad “, entre otros mencionados por los participantes.

El ejercicio de la participación implica analizar y cuestionar las prácticas cotidianas que reproducen situaciones de dominación, y adquirir nuevas herramientas para la gestión democrática de los recursos existentes en cada territorio. En este sentido, creemos que la construcción de espacios de participación representativa, nos obliga a revisar las estructuras y formas organizativas que atraviesan y pautan el modo de relacionamiento entre los actores que trabajan en cada comunidad, donde el Estado no es el único protagonista.

Pensar el Presupuesto Participativo como un instrumento que potencia espacios de democracia y formas de control social directa, implica la ampliación del ejercicio de los derechos ciudadanos y de la autonomía en la gestión comunitaria de los recursos públicos municipales. En este marco surge la interrogante acerca del grado de institucionalización y de apropiación que este tipo de propuestas genera en la población y en las instituciones que llevaron adelante la iniciativa, más allá del gobierno de turno promotor de la misma. Esta interrogante es planteada por los ciudadanos que se involucraron en la propuesta, planteando el desafío de sentar las bases para futuras intervenciones en el territorio tomando en cuenta ciertos elementos:

- Participación de los actores organizacionales e institucionales de cada zona en la elaboración, ejecución, seguimiento y evaluación de las acciones a desarrollarse en el territorio.
- Designación de recursos financieros y materiales para cada zona, especificados en el Presupuesto Municipal.

- Asesoramiento y acompañamiento técnico para la elaboración y seguimiento de la o las propuesta/s que se instrumenten en cada zona o localidad.
- Establecimiento de mecanismos de rendición de cuentas (ágiles y claros) a la ciudadanía en general y a los habitantes de cada territorio.
- Creación de mecanismos de difusión y comunicación a la población en general durante las distintas etapas de implementación del PP.
- Formalización jurídica y organizativa que legitime el trabajo y los planteos realizados desde las Coordinadoras Zonales.

Estos elementos planteados por los actores de las distintas Coordinadoras Zonales, ponen de manifiesto la valoración del PP como mecanismo no sólo de identificación de necesidades y autogestión de los actores locales, sino sobre todo, de negociación entre los gobiernos locales, las organizaciones sociales y las instituciones públicas y privadas que interactúan en cada territorio. El reconocimiento y legitimación de este proceso de participación ofrece a los gobiernos departamentales y demás actores político-institucionales, la posibilidad de incorporar en el diseño de la política pública, la demanda organizada y contextualizada de la sociedad civil; facilitando así, la priorización de la intervención pública y colocando al municipio como un territorio que promueve en su accionar, la gobernanza local.

Ahora bien, para que la participación no se reduzca a la mera asistencia de las personas a instancias de encuentro e intercambio, se requiere de una apuesta firme y explícita por parte de las autoridades municipales y departamentales, que legitime estos espacios. Ello implica modificar los patrones de redistribución de los recursos y fondos públicos (técnicos y financieros) para que organizaciones y coordinadoras zonales puedan materializar su participación mediante la acción concreta de emprendimientos elaborados por los propios actores.

Asimismo, tal como se expresa en las distintas instancias de encuentro y evaluación de la experiencia, para que la movilización y organización de las asociaciones barriales sea real, se requiere no solo de instancias formativas para la administración de los recursos materiales y financieros transferidos, sino además, de un sistema de evaluación y seguimiento continuo por parte de las dependencias municipales y ministeriales involucradas en el proceso.

Por otra parte, el predominio de intereses particulares sobre los colectivos (“cada uno en su chacrita”), la pugna interna dentro de cada organización o grupo por obtener beneficios propios en forma inmediata como condición para continuar participando, son algunas de las debilidades que este tipo de propuestas, fuertemente ligadas a las concepciones de desarrollo social predominantes en cada período de gobierno, presentan al momento de crear y consolidar nuevas formas de solidaridad y de apropiación de la “cosa pública”.

## **REFLEXIONES FINALES**

La reconstrucción del tejido social implica no sólo la puesta en marcha de prestaciones directas que reviertan el modelo desigual de distribución de la riqueza, sino también el diseño de políticas de desarrollo social, dirigidas a fortalecer la organización colectiva, la identidad, el sentido de pertenencia y la apropiación de los espacios socialmente compartidos por parte de los individuos y de la comunidad. En este marco, la experiencia de trabajo colectivo así como el reconocimiento de los recursos y saberes acumulados en cada grupo y territorio, se destacan como principales aprendizajes y logros por parte de los actores de cada comunidad, a la vez que reflejan la necesidad de un acompañamiento y valorización continua de su responsabilidad en la toma de decisiones y la autogestión de los recursos locales.

El fortalecimiento de la capacidad organizativa y propositiva de la sociedad civil, implica identificar las relaciones de poder y de intereses -a veces contrapuestos-, que en su desarrollo, atraviesan los procesos de democratización y de participación colectiva. Ello requiere que el grupo o comunidad priorice sus necesidades, discuta alternativas y defina líneas de intervención conjuntas, erradicando la pasividad en la toma de decisiones y asumiendo la responsabilidad por sus logros y fracasos.

Desde esta perspectiva, consolidar las acciones ejecutadas en el marco del PP para enfrentar el deterioro de las condiciones de sustentabilidad social y ambiental del departamento de Salto, requiere un rol activo tanto del gobierno departamental como de los demás actores que intervienen en el territorio, puesto que, regular los mecanismos de inclusión – exclusión en relación a un proyecto compartido, implica acuerdos sobre la distribución de la riqueza, la identificación con el hábitat y la construcción de lazos de confianza que permitan transformar esas condiciones en calidad de vida.

## MATERIALES CONSULTADOS

- Claramunt, A. (2003). Descentralización, participación y democracia. En: “Los debates actuales en Trabajo Social y su impacto a nivel regional”. CSIC. DTS – FCS. Udelar. Montevideo.
- Claramunt, A. (2006). Participación en políticas sociales descentralizadas. El impacto en los actores sociales. Espacio Editorial. Buenos Aires.
- Coraggio, José Luis (1996). “Las nuevas políticas sociales: el papel de las agencias multilaterales”. En: *Desempleo estructural, Pobreza y Precariedad*. Peñalva y Rofman (Comp). A. Ed. Nueva Visión. Bs. As.
- Ferrando, J. (1994). Incluidos y excluidos: reflexiones sobre políticas sociales. Obsur. Montevideo.
- Hernández, E (1994). Elementos que facilitan o dificultan el surgimiento de un liderazgo comunitario. En: *“Psicología Social comunitaria. Teoría, método y experiencia”*. M. Montero (coord.). Guadalajara. Ediciones de la Universidad de Guadalajara.
- Intendencia de Salto (2010). Sistematización del Presupuesto Participativo: 2008-2010. Depto. Desarrollo Humano y Social.
- Lucero, M. (2009). Participación ciudadana. En: *“Políticas Públicas, Derechos y TS en el Mercosur”*. Aquín (comp.). Buenos Aires.
- Rebellato (1999). “Democracia, ciudadanía y poder. Desde el proceso de descentralización y participación popular”. Nordan. Montevideo.