

# PRESUPUESTO PARTICIPATIVO



**sam** SECRETARÍA DE ASUNTOS MUNICIPALES



Ministerio del  
**Interior y Transporte**  
Presidencia de la Nación



## AUTORIDADES

### **Presidenta de la Nación**

Cristina Fernández de Kirchner

### **Ministro del Interior y Transporte de la Nación**

Aníbal Florencio Randazzo

### **Secretario de Asuntos Municipales de la Nación**

Ignacio Lamothe

### **Subsecretario de Gestión Municipal**

Gustavo Cáceres

### **Director Nacional de Capacitación Municipal**

Ignacio Argonz

### **Contacto:**

#### **Secretaría de Asuntos Municipales**

Av. Leandro N. Alem 168 - 6° piso - Oficina 2  
(C1003AAO) Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

(54 - 11) 4346 – 1765/1792

[municipios@mininterior.gob.ar](mailto:municipios@mininterior.gob.ar)

[www.municipios.gob.ar](http://www.municipios.gob.ar)

La profundización del modelo de desarrollo con inclusión social que comenzó en 2003 con Néstor Kirchner y que continúa Cristina Fernández de Kirchner, se asienta sobre la base de la recuperación del rol del Estado como motor del desarrollo económico y social. Para llevar adelante ese rol se necesita un Estado inteligente, ágil y fuerte para intervenir donde la sociedad lo requiera.

Esa necesidad se extiende también al sector público municipal, que en las últimas décadas incrementó sus funciones y responsabilidades frente a sus ciudadanos, pasando de ser simples proveedores de servicios urbanos a ser articuladores del desarrollo socioeconómico y productivo local. Como consecuencia, las nuevas y múltiples funciones del ámbito municipal implican la asunción cotidiana de mayores responsabilidades por parte de los políticos y funcionarios locales, al tiempo que aumentan sus necesidades de información y capacidad de gestión.

En este sentido, la Secretaría de Asuntos Municipales y Subsecretaría de Gestión Municipal del Ministerio del Interior y Transporte tiene como uno de sus objetivos asistir y capacitar técnicamente a los gobiernos locales, a sus agentes municipales y funcionarios, brindándoles herramientas e instrumentos para el fortalecimiento y construcción de capacidad de gestión en la implementación de sus políticas públicas locales.

La presente publicación sobre **Presupuesto Participativo** se enmarca en una serie de capacitaciones desarrolladas desde la Secretaría de Asuntos Municipales, con el objetivo de brindar a los municipios herramientas para

promover y contribuir a la eficacia y a la eficiencia de la gestión de los Municipios, a partir del fortalecimiento de este nivel de gobierno con la promoción de nuevas prácticas de participación ciudadana.

Se propone una nueva forma de gestión pública que garantice su eficiencia a través de la intervención de los ciudadanos y profundice las bases democráticas, a través de una mayor participación de los vecinos, quienes deciden como orientar sus recursos según sus prioridades.

Secretaría de Asuntos Municipales  
Subsecretaría de Gestión Municipal

## ÍNDICE

<b>Introducción</b> .....	página 8
El Presupuesto Participativo como política pública .....	página 9
Origen del PP en el marco nacional e internacional .....	página 9
<b>Actualidad del PP en Argentina</b> .....	página 14
Municipios con PP .....	página 15
Recursos destinados .....	página 17
Participación de la población .....	página 17
<b>Red Argentina de Presupuesto Participativo - RAPP</b> .....	página 18
Constitución de la RAPP .....	página 19
Objetivos, criterios y valores de la red .....	página 19
<b>Diferentes experiencias de PP en el país</b> .....	página 22
Marco legal .....	página 23
<b>Metodología</b> .....	página 24
Etapas del Presupuesto Participativo .....	página 25
Asignación según criterios poblacionales y NBI .....	página 27
Modelo tentativo del ciclo de PP .....	página 29
Técnicas y herramientas para el diseño de PP .....	página 32
<b>PP Joven</b> .....	página 36
<b>Aspectos que favorecen el diseño y desarrollo de PP</b> .....	página 40
<b>Bibliografía</b> .....	página 49
ANEXO I	
Modelo de Ordenanza .....	página 50

## **OBJETIVO GENERAL DEL PROGRAMA**

Brindar herramientas conceptuales y prácticas que promuevan la participación ciudadana y contribuyan a una profundización de la democracia en las instancias locales de gobierno, sobre la base de un modelo de gestión eficiente.

## **1. EL PRESUPUESTO PARTICIPATIVO COMO POLÍTICA PÚBLICA**

¿Qué es el Presupuesto Participativo? (PP)

El PP consiste en un proceso de intervención directa, permanente, voluntaria y universal en el cual la ciudadanía conjuntamente con el gobierno, delibera y decide qué políticas públicas se deberán implementar con parte del presupuesto municipal. El proceso busca orientar la redistribución de los recursos de la ciudad a favor de los grupos sociales más vulnerables.

¿Por qué implementar el Presupuesto Participativo a nivel local?

Los gobiernos locales constituyen la instancia de gobierno más próxima a la ciudadanía y los municipios son el ámbito donde las políticas públicas tienen un impacto más directo sobre la vida de ciudadanos y ciudadanas. Partiendo de esta circunstancia, resulta fundamental entonces apoyar la implementación de mecanismos de participación ciudadana directa en las decisiones de políticas públicas, en dichos ámbitos locales. En ese sentido la mayor riqueza del Presupuesto Participativo es su contribución a la democratización de la relación Estado-Sociedad. A partir de ella, es posible recuperar la credibilidad del Estado mediante una experiencia a nivel local que lo ubica en estrecha conexión con los intereses populares. Por otro lado, mediante el PP se abren las puertas a un proceso de cogestión de los asuntos públicos entre el gobierno y la sociedad contribuyendo, así, a la profundización de la democracia en el espacio local.

## **2. ORIGEN DEL PRESUPUESTO PARTICIPATIVO EN EL MARCO NACIONAL E INTERNACIONAL.**

### **Origen en Porto Alegre 1989**

La primera experiencia de presupuesto participativo se inició en 1989 en la ciudad de Porto Alegre (Rio Grande do Sul, Brasil), tras la victoria del Partido

de los Trabajadores en las elecciones municipales. En un contexto de fuertes desigualdades sociales y recursos limitados, el nuevo gobierno no podía hacer frente a todas las necesidades de la población ni dar respuesta a las expectativas creadas por parte de la población más desfavorecida. Resultaba imprescindible establecer prioridades de acción y, para esto, contó con la sociedad civil fuertemente organizada. A través de un sistema asambleario, se creó una estructura que permitió a los ciudadanos incidir en las decisiones sobre el gasto municipal.

El resultado de esta experiencia innovadora, sin precedentes en ninguna otra ciudad del mundo, fue tan positivo que con el correr de los años fue reproducida por muchas ciudades de Brasil y ha convertido a Porto Alegre en una experiencia modelo a seguir por los gobiernos locales del continente sudamericano y de otros países del mundo.

Para la implementación del Presupuesto Participativo se dividió a la ciudad en 16 regiones, a través de las cuales se organizó la participación de la población. Dentro de cada una de ellas, los ciudadanos debían definir en asambleas zonales, un orden de prioridades para cada región.

La división de la ciudad en regiones se realizó basándose en criterios geográficos, sociales y organizativos, en donde las asociaciones intermedias y la ciudadanía en general tuvieron plena participación. Al mismo tiempo, se decidió que sean las asambleas regionales las que elijan por sí solas a sus representantes.

Además de las prioridades comunales, desde el año 1994 se incluyeron en el proceso presupuestario cinco plenarias temáticas, realizadas no por región sino por tema. Los objetivos de su implementación fueron la ampliación de la participación hacia otros sectores de la sociedad y darle una nueva dimensión al Presupuesto Participativo, profundizando la discusión y extendiéndola más allá de lo regional, a la planificación global de la ciudad.

El porcentaje del presupuesto municipal que se participa está entre el 15 y el 25 % del presupuesto, el resto se emplea para los recursos humanos del municipio y para los gastos administrativos corrientes.

El proceso del Presupuesto Participativo en Porto Alegre no se sistematizó por medio de una sanción legislativa sino que, a instancias del partido gobernante, fueron los ciudadanos participantes los que diseñaron su reglamentación realizando año a año los ajustes necesarios.

Respecto a la cuestión legal lo único que se encuentra reglamentado por el Consejo de Ayuntamiento está en el párrafo primero del artículo N° 116 de la Ley Orgánica Municipal. Donde se explicita textualmente: "Queda garantizada la participación de la comunidad, a partir de las regiones del Municipio, en las etapas de elaboración y acompañamiento del plan plurianual, de las directrices presupuestarias y del presupuesto anual".

La experiencia continúa en vigor, aunque el cambio de gobierno municipal en 2004 propició modificaciones substanciales en el proceso y sus objetivos.

Otras ciudades en América Latina y posteriormente en Europa, han adoptado el presupuesto participativo como forma de participación ciudadana y gestión municipal, adecuando el modelo de Porto Alegre a su propio contexto y tradición democrática. Existen actualmente una gran cantidad y diversidad de modelos y experiencias, con objetivos y procedimientos diversos. En efecto, el proceso participativo ha tenido una gran expansión dentro de los últimos diez años en distintos países de América Latina, Europa, América del Norte y Asia, entre otros.

#### **Origen en Argentina:**

La primer experiencia de Presupuesto Participativo en Argentina surgió en la ciudad de Rosario, tras la crisis económica y social de 2001, como respuesta a las necesidades de relegitimación de las autoridades políticas y de reequilibrar el abismo económico-social entre ciudadanos/as. El objetivo era consolidar dispositivos más justos de redistribución de los recursos a nivel local, como un modo de reconstruir el vínculo entre Estado y Sociedad, gobernantes y gobernados, profundamente dañado por dicha crisis.

A partir de 2007/2008 el Presupuesto Participativo tomó envergadura y comenzaron a utilizar esta herramienta varios municipios, entre ellos, Morón, La Pata, San Miguel, Bella Vista, Ciudad de Córdoba, Godoy Cruz.

Las primeras experiencias de Presupuesto Participativo en nuestro país estuvieron asociadas a grandes aglomerados, mientras que a partir de 2011 comenzaron a surgir experiencias en municipios más chicos en cantidad de habitantes como es el caso de, Cañada de Gómez, Santa Fe, Mercedes, Corrientes, Cerrito, Entre Ríos.

Si bien estos municipios no tienen las mismas dificultades al momento de relacionarse con sus ciudadanos, como en el caso de las grandes urbes, es importante resaltar que la intención de implementar Presupuesto Participativo en estos Municipios surgió de la necesidad de que el vecino se apropiara y se sintiera parte de las obras realizadas por la administración local.

En base a una investigación realizada en forma conjunta entre la Universidad Nacional de General Sarmiento y la Secretaría de Relaciones Parlamentarias de la Jefatura de Gabinete de Ministros, con el auspicio de UNICEF, se observa que la implementación del PP en Argentina se ha ido acrecentando de forma gradual desde 2003 a 2007, dando un salto importante en los años 2008, 2009 y 2010.

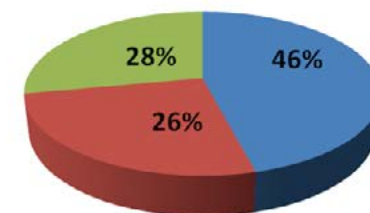
En relación a la cantidad de población que habita en municipios con PP, se encuentra un salto cuantitativo a partir del año 2008, debido a la incorporación de municipios muy densamente poblados como el área metropolitana de la Provincia de Buenos Aires y de las grandes ciudades del interior, muchas de ellas ciudades capitales.

### **Municipios con Presupuesto Participativo según densidad poblacional**

Se realizó tomando la cantidad de habitantes de los municipios que actualmente cuentan con PP.

### **Municipios con PP según desinsidad poblacional**

- Municipios con más de 100 mil habitantes
- Municipios entre 50 mil y 100 mil habitantes
- Municipios con menos de 50 mil habitantes





En materia de distribución geográfica, de los municipios que cuentan con Presupuesto Participativo, un 70% de las experiencias corresponden a las provincias de Buenos Aires, Santa Fe, Córdoba y Mendoza y otro 30% a provincias patagónicas como Tierra de Fuego, Neuquén y Río Negro. Por otra parte, se nota una fuerte concentración de experiencias en el eje marítimo fluvial del noreste que va desde la costa bonaerense hasta los márgenes del alto Paraná.

Actualmente son 56 Municipios los que aplican Presupuesto Participativo en el país.

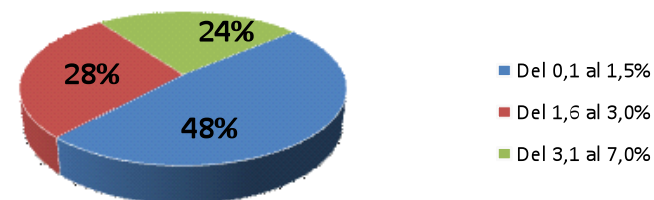
### Distribución geográfica de Municipios con Presupuesto Participativo en la Argentina



### Recursos destinados

En cuanto al porcentaje del presupuesto municipal destinado al PP, un promedio de los municipios relevados destinarían un 1,8% (la experiencia más abarcativa involucró el 7%). Dichos porcentajes están calculados sobre el total del presupuesto municipal.

### Porcentaje del gasto total dedicado al PP



### Participación de la población

En cuanto a la participación de la población en la elección de los proyectos, un 45% de los municipios tiene una participación entre el 0,1% y el 1%, un 16% estuvo entre el 1,1% y el 2% y un 39% tuvo entre el 2,1% y el 8,3%. Por el contrario, la participación en las asambleas (instancias más abarcadoras previas a la selección de los proyectos), la participación en la mayoría de los casos es menor, rondando una media del 0,5%.

Dada la gran cantidad de experiencias que comenzaron a desarrollarse a partir de 2008 y a partir de la necesidad de intercambiar experiencias y conocer qué Municipios contaban con esta herramienta, fue que se creó la RAPP con el impulso de dos Secretarías de la Nación y algunos de los Municipios que habían comenzado a implementar PP.

## **1. CONSTITUCIÓN DE LA RAPP**

La Red Argentina de Presupuesto Participativo está constituida por un Consejo Directivo, compuesto por dos Secretarías del ámbito nacional, la Secretaría de Asuntos Municipales del Ministerio del Interior y Transporte y la Secretaría de Relaciones Parlamentarias de la Jefatura de Gabinete de Ministros, y por cuatro representantes locales:

- Municipio organizador del último Encuentro Nacional de Presupuesto Participativo (ENPP).
- Municipio organizador del próximo ENPP.
- Municipio de más de 100.000 habitantes.
- Municipio menor de 100.000 habitantes.

## **2. OBJETIVOS, CRITERIOS Y VALORES DE LA RED**

El objetivo de la Red fue crear una herramienta pública de promoción, sostén, fortalecimiento y expansión, desde los siguientes principios:

- Concebimos al PP como una forma de democracia participativa.
- Definimos el PP como un proceso de intervención directa, permanente, voluntaria y universal.
- Entendemos al PP como una herramienta de gestión orientada a democratizar la relación Estado-sociedad, construir ciudadanía, redistribuir recursos públicos con criterio de justicia social y propiciar la organización comunitaria.
- Consideramos que los presupuestos participativos así concebidos deben incluir como mínimo los siguientes criterios:

- Auto-reglamentación;
- Libre acceso a la información pública;
- Universal: una mujer o un hombre, un voto;
- Vinculante;
- Control ciudadano de la ejecución presupuestaria;
- Rendición de cuentas deliberativo

**Promovemos como valores de sustentación de la RAPP:**

- DIVERSIDAD: Respeto por los orígenes y proyecciones políticas, culturales e ideológicas de los actores involucrados.
- EQUIDAD: Apoyo a todos los gobiernos, comunidades y ciudadanos y ciudadanas que requieran la cooperación de la RAPP promoviendo la igualdad de oportunidades, la equidad de género y velando porque las propuestas de Presupuesto Participativo tiendan a la redistribución progresiva de los recursos públicos.
- SOLIDARIDAD: Promoción de la cooperación entre sus miembros y con otras Redes afines.
- DEMOCRACIA: Aceptación del principio de la deliberación pública como forma de arribar a decisiones colectivas, y de que cada miembro con derecho a voto tenga sólo un voto.
- FEDERALISMO: Fomento a la adhesión de miembros de todo el territorio nacional garantizando su inclusión equitativa en la localización y distribución de las actividades.

## DIFERENTES EXPERIENCIAS DE PP EN EL PAÍS

Si bien existen una cantidad de aspectos comunes a las experiencias de presupuestos participativos, es importante señalar que no existe un diseño único de PP, si no que éste debe adaptarse a los contextos locales en que se desarrolle. En este sentido, existen diferentes experiencias y modalidades en cuanto a la cantidad de monto o porcentaje asignado, distintos criterios en la distribución de los recursos, la cantidad de encuentros en las asambleas o zonas, el área municipal implicada, etc. Asimismo, el PP debe ser concebido como un proceso dinámico y en permanente construcción.

### MARCO LEGAL

A nivel nacional no se cuenta con normativa específica que promueva o regule la implementación del presupuesto participativo. A nivel provincial, hay varias jurisdicciones que sí lo promueven como por ejemplo la Provincia de Entre Ríos (a través de una Ley de su régimen municipal) o la Provincia de Buenos Aires, mediante la creación por decreto de un Programa específico que, si bien no ha llegado a implementarse en la práctica, vale como antecedente normativo. Sin embargo, es en el nivel municipal donde se encuentran los mayores aportes para la implementación del PP.

Una de las opciones en que puede enmarcarse el PP a nivel local, es a través de su inclusión en la **Carta Orgánica Municipal**, que regla y delinea los aspectos básicos del gobierno municipal. Esta opción es la más compleja, ya que depende de los requisitos mínimos para la modificación de dicha Carta.

Otra opción es reglamentarlo por la vía un decreto del Poder Ejecutivo, aunque la implementación estaría supeditada a posibles vaivenes electorales y recambio de las fuerzas políticas que gobiernan en el municipio.

Por último, otra posibilidad es cristalizar legalmente al PP a través de una Ordenanza Municipal emitida por el HCD, que establezca las reglas del proceso, los montos sometidos a consideración pública y demás aspectos relativos a su implementación. Esta opción es la más habitualmente utilizada por los municipios del país. Dicha ordenanza debería ser lo más simple posible, ya que a la hora de poner en práctica el PP es muy común que surjan correcciones y haya adaptarlo a lo largo del proceso (ver Anexo I).

## 1. ETAPAS DEL PRESUPUESTO PARTICIPATIVO

Las etapas en que puede dividirse el proceso también varía entre los distintos municipios que implementaron el PP. Un desarrollo tentativo del ciclo de PP podría contener las siguientes etapas:

**1- Definición de la metodología.**

**2- Información sobre PP.**

**3- Talleres participativos.**

**4- Estudios técnicos.**

**5- Formulación de los proyectos.**

**6- Priorización y elección de los proyectos.**

**7- Ejecución de los proyectos.**

**8- Control de la ejecución.**

1-Para la definición de la metodología es importante determinar:

- a-) ¿Quién participa de la definición de la metodología del PP?
- b-) ¿Qué monto se invierte del presupuesto municipal en el PP?
- c-) ¿Qué forma adoptar para el PP, base territorial y/o temática?
- d-) ¿Cómo distribuir el monto del PP?
- e-) ¿Qué ciudadanos participan del PP?
- f-) Creación de instancias representativas.
- g-) ¿Cuáles son los momentos del PP?

a-) ¿Quién participa de la definición de la metodología del PP?

Es importante que la metodología del PP sea definida de manera participativa y que el PP incluya un autorreglamento.

b-) ¿Qué montos se invierten del presupuesto en el PP?

El porcentaje o monto destinado al PP es una decisión del poder Ejecutivo, en función de los recursos que tiene disponible para invertir en esta herramienta.

Como se mencionó anteriormente, en la actualidad en la mayoría de los municipios que aplican PP se destina un monto que oscila entre el 1% y el 3% del presupuesto municipal.

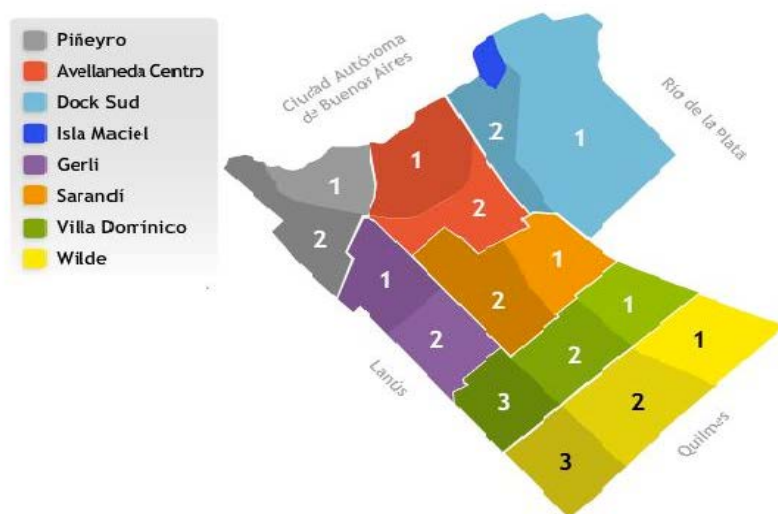
En los casos donde los municipios no establecen un porcentaje en relación al presupuesto municipal, se establece un monto fijo que se va ajustando año tras año.

c-) ¿Qué forma adoptar para el PP, base territorial y/o temática?

La distribución puede seguir criterios territoriales (se subdivide el municipio en zonas, barrios, etc.) y/o temáticos, contemplando cuestiones transversales que excedan el ámbito territorial de pertenencia inmediata (por ej. salud, educación, etc.). A su vez, el presupuesto participativo puede dividirse en función de grupos etarios: por ejemplo PP Joven.

La metodología predominante en Argentina se asienta en la elaboración de proyectos en el ámbito de los foros barriales.

### Modelos de zonificación municipal



d-) ¿Cómo distribuir el monto del PP?

En cuanto a la distribución de los recursos en los distintos foros, generalmente en el primer año de experiencia del PP en un municipio, se realiza mediante una división igualitaria de los montos a consideración entre los distintos foros.

También existen municipios en los que la distribución obedece a la priorización de proyectos (siempre en base a la voluntad popular), por lo que la distribución dependerá del costo de los respectivos proyectos. Otras experiencias escapan a la matriz igualitaria y optan por una de carácter más equitativo, priorizando la asignación de los recursos a zonas más desfavorecidas, carenciadas o vulnerables.

También se pueden priorizar determinados segmentos de la población, como por ejemplo la población menor de 18 años, o combinarse una distribución territorial con indicadores que busquen mejorar la equidad social.

Es importante que a medida que avance la experiencia se incorporen criterios de redistribución de los recursos en un sentido progresivo (cantidad de población, NBI, participación, carencias de infraestructura en la zona).

### Asignación según criterios poblacionales y NBI:

Como ejemplos de este tipo de experiencias no igualitarias que promueven una mayor asignación a zonas desfavorecidas, carenciadas o vulnerables, se encuentran los municipios de Partido de la Costa, San Miguel y Morón.

En la experiencia de Morón, cada Unidad de Gestión Comunitaria (ámbito donde los vecinos/as participan y ejercen su ciudadanía) tiene designado un porcentaje del monto total en función de la cantidad de habitantes y la situación socioeconómica de su población. Esta combinación entre cantidad de habitantes e índice de NBI, permite definir la distribución presupuestaria por territorio y plasmar claramente el criterio de equidad y participación.

e-) ¿Qué ciudadanos participan del PP?

En la mayoría de los PP la participación es directa, universal y voluntaria. También

existen experiencias de PP donde se requiere pertenencia a una organización de la sociedad civil. Existen dos instancias de participación (que suelen tener distintos requisitos): Asambleas en general/Priorización de Proyectos. Los requisitos suelen solicitarse en relación al domicilio (residir en el territorio y/o desarrollar alguna actividad económica o educativa en el distrito) y a la edad (mayor de 18 años, de 16 años, de 14 años, de 12 años).

En cuanto a las formas de participación, puede ser en calidad de ciudadano individual o como miembro de alguna OSC (establecimientos educativos, ONG, iglesias, clubes, etc.).

Además de la selección de proyectos, la participación se puede ampliar a la ejecución de los mismos, pero son los casos menos frecuentes. En la etapa de control de la ejecución sí existe un especial protagonismo por parte de los participantes, que puede implementarse con la elección de delegados o consejeros con distintos grados de compromiso y responsabilidades.

#### f-) Creación de instancias representativas

En algunos PP se eligen representantes y suplentes para las instancias asamblearias. En este sentido, hay algunas cuestiones que es aconsejable definir con anterioridad:

- Quienes pueden ser delegados o consejeros.
- Cantidad de delegados por Asamblea Barrial.
- El momento de la elección.
- Si existen criterios de género, etario.
- Los roles o funciones.
- El modo de elección.

En algunos PP existe un Concejo integrado por funcionarios del Ejecutivo Local y representantes de la sociedad civil, representantes de las asambleas y/o Concejales.

#### g-) ¿Cuáles son los momentos del PP?

Existen diferentes momentos en el ciclo de PP, según la priorización que hagan los

distintos municipios. Los municipios eligen cuantas reuniones/asambleas se van a realizar en cada zona, la cantidad oscila entre cuatro y cinco encuentros. La duración del proceso por lo general suele ser de unos 5 meses comenzando entre marzo y mayo y finalizando entre septiembre y diciembre, aunque esto tampoco es fijo y cada municipio puede establecer su propio cronograma de acuerdo a sus particularidades y conveniencias.

### MODELO TENTATIVO DEL CICLO DE PP

**2- Información sobre PP.** En una primera instancia, la difusión e información adquieren gran importancia tanto en relación al impacto sobre la cantidad de población participante, como por la calidad informativa, ya que la participación sin información previa y adecuada no sería una participación real. La información debe ser suficiente y oportuna si se quiere garantizar el buen funcionamiento del proceso y debe apuntar a impactar a la mayor cantidad de población para garantizar una gran base de participación.

Los medios generalmente utilizados por los municipios en esta etapa son la cartelera y folletería, medios de comunicación local, instituciones y personas movilizadas, medios electrónicos, propagación callejera e instancias de diálogo directo. La elección y combinación de distintos medios de difusión deben estar en concordancia con la idiosincrasia de cada territorio, siempre con el objetivo de acercar la experiencia del Presupuesto Participativo a una porción cada vez más grande de población. La combinación de estrategias mediáticas puede ser la misma, o variar a la hora de informar los proyectos aprobados.

Los municipios eligen cuantas reuniones/asambleas se van a realizar en cada zona, la cantidad oscila entre cuatro y cinco encuentros. Se comienza con un taller informativo, donde se explica que es el PP y en qué consiste el proceso. Este es el espacio para que los vecinos participen y consulten sus dudas.

**3- Talleres participativos.** En la segunda reunión se realizan los talleres participativos, donde los vecinos presentan ideas, detectan necesidades y problemáticas para luego poder formular propuestas. En muchos casos, en este momento del proceso se eligen los consejeros barriales (suele suceder que la primera y segunda

asamblea se realicen de manera conjunta, esto va a depender de las condiciones de cada municipio).

4- **Estudios técnicos.** En el tercer encuentro, se comienza con una síntesis del diagnóstico participativo realizado en la reunión anterior y posteriormente se lleva adelante una reunión técnica entre los funcionarios municipales (que se encuentran afectados según lo expresan las ideas-fuerza surgidas en la segunda asamblea) y los vecinos. Se analiza que proyectos tienen factibilidad técnica para ejecutarse y se comienza con la elaboración de los mismos.

5- **Formulación de los proyectos.** Como la formulación de proyectos también es una variable que puede adaptarse según las prácticas de cada municipio, la elaboración de los mismos puede realizarse en las instancias de los foros de vecinos con especialistas que participen y atiendan a la viabilidad técnica y financiera de los proyectos, o pueden ser los funcionarios técnicos de los municipios los encargados de formular los proyectos que estimen más acordes para dar solución a las problemáticas planteadas, o también pueden formularse los proyectos en forma conjunta entre funcionarios técnicos de las áreas de competencia y delegados/consejeros que hayan sido propuestos por los vecinos. Cabe aclarar en este aspecto que la participación activa y directa en las asambleas por parte de los funcionarios municipales aporta gran riqueza a todo el proceso, permitiendo un acercamiento entre los vecinos y la gestión local y dotando a la ciudadanía de un mayor conocimiento sobre el funcionamiento del gobierno municipal.

6- **Priorización y elección de proyectos.** En la cuarta reunión, se presentan los proyectos y se realizan sugerencias y/o modificaciones para luego priorizar los proyectos que irán a votación. En el quinto encuentro, se realiza la presentación y elección de aquellos.

Dicha elección puede realizarse por los residentes del territorio en que se ejecutará o por toda la población del municipio. A su vez, la forma de la elección puede realizarse en base a consenso o votación o una combinación de ambas técnicas. En aquellos municipios que elijan la opción de la votación, la misma puede llevarse a cabo mediante sufragios tradicionales con urna, a través de voto electrónico,

mediante envío de mensajes de texto, siempre de acuerdo a las particularidades del territorio.

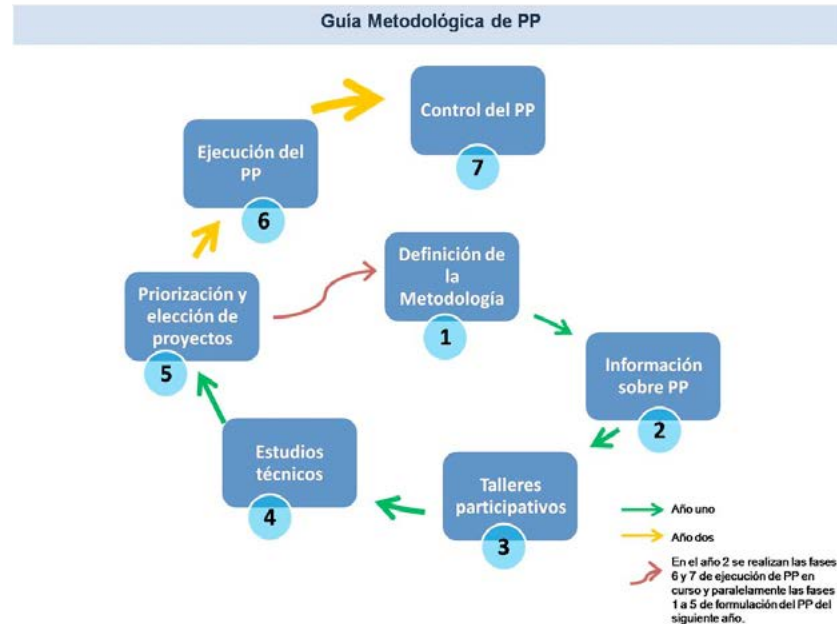
7- **Ejecución de los proyectos.** En cuanto a la ejecución de los proyectos de PP, la cantidad y los montos de los mismos es variable entre un municipio y otro. Por lo general son proyectos con montos limitados, siendo lo más destacable del proceso la participación popular en la transformación de la realidad cotidiana de cada territorio. En relación a la temática de los proyectos, la mayoría se inclinan por proyectos relativos a la infraestructura urbana o comunitaria. En menor medida también se pueden encontrar proyectos vinculados a deportes, cultura, educación, salud, medioambiente y otros.

La ejecución de los proyectos es de gran importancia ya que esto acarrea la credibilidad de la población acerca de todo el proceso y podría atentar con la supervivencia del presupuesto participativo. La demora en la ejecución suele también generar en la opinión pública un descreimiento en el PP como herramienta política. Por el contrario, un alto nivel de ejecución de los proyectos deriva en una creciente participación ciudadana, fortaleciendo al PP en cada territorio y ampliando su base de sustentación. La implementación de mecanismos de cogestión con la ciudadanía en la ejecución de los proyectos, suele ser una forma de agilizar los tiempos entre la formulación y la ejecución de los mismos, aunque estos mecanismos son muy incipientes en el país.

8- **Control de la ejecución.** En la etapa del control, seguimiento y evaluación la ciudadanía vuelve a tomar un papel preponderante. El control de las obras puede realizarse a través de distintos actores como los Consejos Ciudadanos de PP, estructuras participativas que vayan más allá del PP, organizaciones barriales, referentes elegidos para ejercer el control de los proyectos, etc. En lo que refiere a la evaluación, no todos los municipios cuentan con esta instancia (más allá de las evaluaciones políticas que puedan hacerse al interior del municipio), y en los que lo llevan a cabo, la evaluación está relacionada no con los proyectos en sí, si no con todo el proceso en su conjunto.



## Esquema tentativo del ciclo de PP



## Técnicas y herramientas para el diseño de PP

Los/as consejeros/as y delegados/as de Presupuesto Participativo:

Principales características a tener en cuenta:

- Rol de los delegados y las delegadas en el proceso de PP.
- Formas de elección de delegados y delegadas.
- Nivel de participación y compromiso de delegados y delegadas en el proceso.

De acuerdo a las diversas formas de implementar PP existen diferentes tipos de delegados y/o consejeros. Delegados como forma de representación democrática, delegados como forma operativa de completar el proceso de PP.

El éxito de la participación depende de la concreción de las obras y la eliminación de los obstáculos para la participación.

Asambleas y/o Foros Barriales:

Técnicas participativas

- Asambleas.
- Plenarios informativos.
- Taller pre-diagnóstico.
- Técnicas del flujograma (causas/consecuencias).
- Técnicas lúdicas.

Herramientas de registro

- Actas acuerdo Estado-Sociedad

El PP es una herramienta perfectible, en el cual cada municipio tiene su impronta a la hora de trabajar en la metodología de desarrollo de las diferentes etapas.

El proceso de asambleas puede transcurrir en base a tres ejes temáticos:

- Los Problemas del Barrio: los vecinos plantean los problemas que existen en el barrio.
- Las Propuestas: los vecinos enumeran las Propuestas que tienen para mejorar la calidad de vida. Luego se discute el Orden de Prioridades de esas propuestas en cuanto a la importancia o necesidad de los vecinos.
- La Elección de Delegados: una vez que los vecinos plantean sus propuestas y las prioridades, eligen a sus Delegados Barriales quienes realizarán el seguimiento de sus propuestas con el fin de convertirlas en proyectos concretos, listos para su ejecución. En algunos casos, los delegados se eligen para representar los proyectos.

Los vecinos eligen la cantidad de delegados que estimen necesaria, por ejemplo en algunos casos se elige un Delegado Titular con su Delegado Suplente y una Delegada Titular con su Delegada Suplente, alentando así la igualdad de género en la participación ciudadana.

Para la elaboración de los Proyectos los Delegados Barriales trabajan en conjunto con la Dirección del Municipio encargada de llevar adelante este proceso y los técnicos de las distintas áreas municipales que se encuentren involucradas.

Ejes posibles para el proceso de implementación de Presupuesto Participativo

Eje 1. Metodologías y modelos.

- Dependientes de las situaciones concretas de cada municipio.
- Iniciativas surgidas desde el Estado: surgen modificaciones al contrastarlas con el trabajo de campo.
- Necesidad de evaluación continua al interior de la gestión y con la comunidad.

Eje 2. Participación.

- Tensión cantidad – calidad.
- Comunicación y difusión para la instalación.
- Realización de mayor cantidad de asambleas por crecimiento de la participación.
- Pensar en qué, cómo, para qué.
- Involucrar a los participantes en las distintas etapas: diseño, ejecución, control.

Eje 3. Relación con sectores y actores sociales.

- Jóvenes y adolescentes. Dispositivos específicos / bajar edad / PP joven.
- Ciudadanos organizados y no organizados.
- Rol de organizaciones sociales: algunas veces inducen el voto de otros ciudadanos.

### **Dificultades y potencialidades del PP**

La implementación del Presupuesto Participativo generó en la mayoría de los municipios una mejor relación entre el Estado local y la ciudadanía, debido a la mayor visibilidad de las demandas de esta última. Dentro de los factores que pueden

atentar con una buena implementación del PP, los más importantes suelen estar vinculados con la falta de articulación con otras áreas de gobierno, la demora o incumplimiento en la ejecución de las obras y la falta de recursos, entre otros. A su vez, es necesario remarcar que la implementación del PP es un proceso siempre perfectible y que, a medida que se afianza la experiencia en el territorio, pueden aplicarse modificaciones que apunten a mejorar el proceso.

Uno de los aspectos positivos que destacan los municipios que llevan a cabo el PP, es la búsqueda de apoyos en otros actores sociales.

El Presupuesto Participativo Joven es un mecanismo de participación orientado a un determinado segmento social, en este caso los jóvenes. El rango etario elegido varía según las diferentes experiencias. Generalmente va desde los 12 hasta los 18 años o más.

Esta herramienta está destinada a generar un espacio para que los jóvenes puedan participar directamente en la elaboración y ejecución de políticas públicas destinadas a la Juventud, a partir de la definición y priorización de sus demandas.

A través de este instrumento se pretende incorporar el debate, el consenso o la elección a través del voto. Al igual que el resto de los PP, las propuestas y proyectos se realizan teniendo en cuenta el presupuesto asignado por cada Municipio.

Esta modalidad se fundamenta en la formación ciudadana de los jóvenes por medio de la capacitación, el trabajo conjunto en la definición de prioridades, la elaboración de proyectos y la ejecución de los mismos.

Asimismo se fortalece la capacidad de los jóvenes para ejercer su rol ciudadano a través del ejercicio de sus derechos y deberes, brindándoles la posibilidad de que participen en la elección del diseño, ejecución y planificación de políticas públicas.

Esta herramienta, en algunos municipios ha sido articulada con escuelas secundarias que incorporaron este ejercicio de democracia directa, como parte de sus contenidos curriculares. También en muchos casos se implementó focalizando en la participación de miembros de organizaciones sociales juveniles.

Es recomendable que el Programa de Presupuesto Participativo municipal proporcione material educativo como guía para las escuelas/instituciones que participen del proceso y se realice un acompañamiento a dichas instituciones, poniendo a disposición equipos directivos y docentes en los espacios de debate y conformación de los proyectos.

#### **POSIBLES ETAPAS DE TRABAJO E IMPLEMENTACIÓN DEL PP JOVEN:**

1- **Capacitación:** brindar capacitaciones sobre Presupuesto y Gestión pública Municipal, Participación Ciudadana y Sistema Democrático. Abrir un espacio para el intercambio y debate de las necesidades que se estimen prioritarias para la juventud.

2- **Planificación y Elaboración de Políticas Públicas:** Trabajar en grupos en la elaboración de temáticas para luego realizar una presentación de las mismas y poder priorizarlas. Seleccionar, diseñar y elaborar los proyectos.

3- **Selección:** Consenso/votación de los proyectos.

4- **Ejecución de los proyectos.**

## ASPECTOS QUE FAVORECEN EL DISEÑO Y DESARROLLO DEL PP

**a. Grado de institucionalización.** Contar con una ordenanza de PP, reglamentada adecuadamente por el Poder Ejecutivo Municipal, resulta favorable para dotar de previsibilidad y enmarcar al proceso en parámetros previamente establecidos. A su vez, la revisión y adecuación permanente de dicha normativa para su mejor adaptación a una realidad dinámica y cambiante y un rico y constante debate parlamentario en torno al proceso, suele fortalecer la participación.

**b. Relevancia de los distintos actores.** En un marco ideal es de gran importancia contar con el apoyo y compromiso de los diversos actores como la conducción política del municipio, las fuerzas presentes en el Concejo Deliberante, las organizaciones de la sociedad civil y la ciudadanía en su conjunto. Para lograr este compromiso de los distintos actores, condición sine qua non para la posibilidad de existencia del PP, se necesita de un claro compromiso y el liderazgo político del **Poder Ejecutivo** municipal. Esto último se manifiesta, por ejemplo, en la asignación de recursos, en la asistencia física en diversas instancias de participación y deliberación y en el involucramiento personal en instancias decisoras, en aquellos momentos en que se requiera sortear una cadena jerárquica tradicional que pueda atentar contra el proceso. Por ello, la presencia, liderazgo y compromiso del titular del Ejecutivo Municipal es de vital importancia para el buen funcionamiento de esta política.

Otra circunstancia favorable es que el **Concejo Deliberante** se involucre en el proceso y promueva esta política más allá de la mera aprobación de la ordenanza de PP. Una forma de poner esto en práctica puede ser a través de la incorporación de representantes de todos los bloques en el desarrollo reglamentario.

En cuanto a los **funcionarios públicos**, es aconsejable que se promueva la participación interdisciplinaria, permitiendo que funcionarios de muy diversa pertenencia formen parte y enriquezcan todo el proceso. También es deseable la conformación de cuerpos de promotores territoriales integrados por jóvenes con menor trayectoria en gestión pública, cuya ventaja es la de no estar vinculados a una estructura tradicional de la administración local, ya que el desarrollo del PP pone en cuestión los valores verticalistas y tradicionales.

En relación a la participación de las **organizaciones de la sociedad civil** y la **ciudadanía** en general, es favorable que se prevean instancias de participación específicas para las organizaciones, que resultan ser los sectores más movilizados de la población y lograr, por otro lado, atraer a aquellas personas que por lo general no participan.

**c. Marco global de políticas.** La descentralización municipal facilita la gestión del Presupuesto Participativo. Sin embargo en municipios muy pequeños o que desarrollan PP temáticos, no tiene tanta relevancia la descentralización para su buen funcionamiento, aunque la existencia previa de otras políticas participativas en el municipio, como así también aquellas que fomenten una cultura de la participación en la ciudadanía.

**d. Recursos a ser asignados.** No es posible identificar cual es la mejor forma de asignar recursos por el hecho de que justamente cada PP se inscribe en un marco diferente, dependiendo de las particularidades de cada gobierno local. A nivel muy general podría afirmarse que el monto de recursos asignados al PP debe ser suficiente como para que la ciudadanía considere que vale la pena debatir acerca del destino de dichos fondos.

**e. Reglamentación general del proceso.** Existen dos aspectos básicos a tener en cuenta al momento de la reglamentación de un proceso de PP: flexibilidad y periódica revisión. La necesidad de dotar de cierta flexibilidad al proceso responde a su carácter dinámico y a los cambios que puedan surgir de su propio funcionamiento. La revisión periódica de sus reglas es necesaria, dado que se trata de una política que permite y motiva un continuo aprendizaje. En relación a la reglamentación, un objetivo a lograr podría ser el diseño de un autorreglamento.

Respecto a esta cuestión, constituye un caso a destacar la experiencia de Zárate en la que el Consejo Ciudadano ha producido, al final del primer año de asambleas, su propio reglamento, el cual es revisado todos los años.

El autorreglamento pone de manifiesto una participación responsable y de alta intensidad, capaz no sólo de discutir el destino de parte de los recursos públicos,

sino de debatir incluso los términos de tal discusión. Esto no implica que se recomiende implementar el autorreglamento lo más rápidamente posible, ya que se reconoce el hecho de que cada proceso tiene su propio tiempo de maduración. Sin embargo, es un objetivo al que las distintas experiencias podrían apuntar como forma de intensificar la participación democrática y permitir una mayor apropiación de esta política por parte de la ciudadanía.

**f. Requisitos y formas de participación.** No parece a priori que resulte conveniente imponer requisitos muy fuertes para la participación, al menos en las instancias previas a la elección de los proyectos, especialmente cuando se trata de presentación de certificados y comprobantes que puedan cuestionar el derecho mismo a la participación y dificulten especialmente su ejercicio para los sectores más postergados de la población. Del mismo modo, los requerimientos de edad mínima deberían ser lo menos limitantes posibles, pudiendo destacarse en este sentido la experiencia de Morón, que redujo el requisito de edad de 14 a 12 años, permitiendo así la participación de toda la población en edad de asistir a la escuela secundaria. Para las instancias asamblearias, es favorable fomentar y permitir una participación lo más amplia e irrestricta posible.

**g. Integración de mujeres y jóvenes.** Un primer punto a destacar refiere a la cuestión de género. En la gran mayoría de las experiencias relevadas el nivel de participación femenina supera a la masculina, por lo que la cuestión del acceso a los foros en sí no sería lo problemático, sino la dinámica de los mismos, visible por ejemplo en una sobrerrepresentación de los varones en el seno de los Consejos Ciudadanos. En tal sentido, es recomendable aplicar criterios de género para la elección de delegados, tal como se realiza en Corrientes, San Salvador de Jujuy, Unquillo, Sunchales, San Miguel, Rosario, Zárate y Reconquista. También pueden aplicarse criterios que faciliten la inclusión de otros grupos, como por ejemplo los/as jóvenes (situación que se da en Zárate y Reconquista, entre otros), así como de las medidas tendientes a favorecer a niños/as y adolescentes.

Una experiencia que tiene en cuenta la diversidad de género es la del municipio de Unquillo, donde los proyectos que se presentan en el marco del PP Joven deben corresponder a actividades para varones y mujeres.

#### ***h. Distribución de recursos.***

En materia de distribución de recursos, es deseable que la misma sea determinada por autorreglamento. Sin embargo, esta práctica solamente debería realizarse una vez lograda cierta maduración de los procesos participativos, ya que de ponerse a consideración en etapas muy iniciales, podría resultar contraproducente a instancias de lograr un ámbito de diálogo. Es decir que exige un nivel tal de comprensión y compromiso con la política de PP que debe debatirse y consensuarse. Por lo general, al inicio del proceso la forma de distribuir los recursos, al igual que el monto total de los mismos, es establecida por la autoridad municipal. En Argentina, el PP tiene una base eminentemente territorial, es decir que los proyectos y recursos remiten a cada una de las zonas según como se haya hecho la división del municipio. Esta característica no es perjudicial a priori, sin embargo, una subdivisión excesiva del territorio combinada con bajos montos puestos a consideración, puede producir el efecto de perder de vista la cuestión urbana global, abortando la posibilidad de que la población pueda pensar a la Ciudad en su conjunto.

Una buena forma de revertir esta amenaza sin romper con la esencia de base territorial del PP, es la que aplica Río Grande y consiste en combinar dicha base territorial con una temática, es decir, destinar una parte de los recursos del PP a pensar y resolver alguna problemática de la Ciudad en su conjunto.

Asimismo, el proceso se ve favorecido si se introducen criterios de equidad en la distribución de los recursos del PP entre distintos territorios, asignando más a aquellos más postergados, por ejemplo en Zárate, se otorgan montos mayores a las zonas históricamente más postergadas. Criterios similares se aplican en La Plata, Las Heras, San Salvador de Jujuy, Rafaela, Sunchales, General Pueyrredón, La Costa, Morón, La Matanza, Zárate, San Carlos de Bariloche, San Miguel, Rosario, Río Grande, Villa María y San Pedro.

Resulta de particular interés, señalar que en el Partido de la Costa, Morón y San Miguel, para ponderar la distribución de recursos se considera a la población con NBI, indicador relativamente fácil de construir.

Otra práctica en cuanto a la distribución de recursos del PP según criterios de equidad es la de Rosario, donde se consideran variables tales como la población, la privación convergente (corriente y patrimonial), la mortalidad infantil, el analfabetismo o bajo nivel educativo de la población mayor de 15 años y la proporción de hogares monoparentales con jefatura femenina, contemplando así diferentes dimensiones del fenómeno de la exclusión.

#### ***i. Difusión e información.***

Una condición básica para el buen funcionamiento del PP consistente en que sus participantes reciban en tiempo y forma la información necesaria. En tal sentido es importante tratar de informar a toda la ciudadanía acerca de todos los aspectos pertinentes al desarrollo del PP; esto forma parte de una condición irreductible para una mayor participación. Asimismo, la difusión de los proyectos de PP es otra forma de incentivar aún más la participación popular y facilitar el control ciudadano.

Si bien no parece haber una fórmula exitosa preestablecida en cuanto a la difusión e información, la forma de llegar a vecinos y vecinas dependerá en buena medida de las características de cada barrio y ciudad.

Las prácticas más utilizadas para lograr un abordaje integral en materia de comunicación son: cartelera y folletería en la vía pública, en lugares estratégicos y en instituciones, volantes entregados en mano o en forma domiciliaria (por ejemplo, adjuntando las novedades del PP con las facturas de las tasas municipales), mensajes en los cuadernos de comunicaciones de los estudiantes de las escuelas del distrito, correos electrónicos en forma masiva, mensajes de texto, invitaciones telefónicas, contactos a organizaciones y referentes barriales, publicidades, gacetillas de prensa, entrevistas en medios locales, gráficos, radiales, televisivos y virtuales, posteos en la página web del municipio, noticias en blogs, posteos a través de un perfil de facebook, o una cuenta de twitter, visitas a los vecinos en forma directa (esta última práctica puede resultar muy útil, para asegurarse de que la información ha llegado, aunque más no sea a un grupo acotado de personas).

### ***j. Estructuras de delegación y representación.***

El presupuesto participativo combina elementos participativos y representativos, estos últimos refieren específicamente a la elección y rol de los Delegados o Concejeros del PP. Respecto a su rol es necesario que exista un equilibrio, ya que si el mismo es muy protagónico se podría formar una suerte de elitismo, quedando el resto de los asistentes a los foros/asambleas relegados a una suerte de participantes de segunda. Por otro lado, si no se prevén figuras con un mayor nivel de disponibilidad y compromiso, es probable que el proceso sea demasiado exigente para gran cantidad de participantes, pudiendo desmotivar, en algunos casos, la participación.

Los delegados pueden actuar como agentes del PP y por lo general demuestran un gran compromiso con esta política visible en su dedicación en la difusión, convocatoria, autorreglamento, capacitación (pueden actuar como multiplicadores), elaboración de proyectos, evaluación del proceso, control de los proyectos e incluso cogestión. Es fundamental incentivar asimismo formas de participación de menor intensidad para que la misma no se limite a los delegados. El desarrollo periódico de reuniones del conjunto de delegados de todo el municipio permite la generación de un espacio de participación en el que se analicen las problemáticas de la ciudad en su conjunto.

### ***k. Elaboración de proyectos.***

Es aconsejable que los propios participantes del foro, en asamblea plenaria o reunión de delegados, elaboren los proyectos, con asistencia y acompañamiento de los técnicos municipales.

Esto posibilita la generación de un espacio de diálogo entre técnicos y vecinos/as, en tanto que favorece el reconocimiento mutuo y la adopción de perspectivas

más amplias. También permitirá una mayor y mejor participación ciudadana y la incorporación de la comunidad en otros momentos de los procesos.

### ***l. Elección de proyectos.***

El hecho de poder votar proyectos para toda la ciudad resulta positivo desde el punto de vista de la información y la amplitud de la perspectiva, aunque esta práctica puede restar protagonismo a las personas que realizaron un mayor esfuerzo asistiendo a todas las asambleas, lo que podría derivar en un desincentivo a la participación de alta intensidad.

En este mismo sentido, las potencialidades que ofrecen las nuevas tecnologías de información, donde es posible votar por internet (no se han relevado casos con esta modalidad en nuestro país) o por SMS (La Plata) suele generar tensiones entre la cantidad y la calidad de la participación.

Esta es la tensión que subsiste entre mecanismos que buscan la masividad, aún con el riesgo de reducir la intensidad de la participación y formas que pretenden generar efectos fuertes en la participación de las personas, fomentándolas a un compromiso más protagónico y activo, muchas veces a costa de la posibilidad de lograr instancias de participación que permitan incorporar, de alguna forma, a sectores más amplios de la población.

En tanto, para que el PP cumpla su objeto de formación ciudadana, es necesario que la participación supere cierto umbral mínimo de densidad, en términos de acción, reflexión y compromiso.

En el municipio de La Plata, en el ciclo de PP 2008-2009 cada asamblea podía destinar un 30% del monto, a algún proyecto elegido en dicha asamblea (consenso), sin necesidad de acudir a la consulta de la ciudadanía de todo el distrito. Para ello era necesario que al menos 50 asambleístas que hubieran asistido a no menos de tres de las cinco asambleas previstas, eligieran la propuesta por unanimidad. De esta forma, la combinación de ambas cuestiones, premiando la constancia de los



participantes más comprometidos, pero a la vez posibilitando participar al mayor número de personas posible, aprovechando las ventajas de la tecnología, resulta una alternativa positiva.

#### **m. Ejecución de los proyectos.**

En este caso, vale recordar que una adecuada ejecución de los proyectos es una condición básica para poder mantener la vigencia del PP, ya que el atraso en los proyectos es fuente de descreimiento y de reducción de la participación. En este sentido, es importante tener como primer objetivo una buena ejecución, en tiempo y forma.

#### **n. Control de la ejecución de los proyectos.**

En materia de control, la auditoría ciudadana de los proyectos de PP sin duda favorece todo el proceso ya que por un lado, dota de transparencia y credibilidad al proceso, y por el otro, aporta a la generación de una cultura de control ciudadano. En esta instancia es recomendable que, aún cuando la función de control se pueda ubicar en los delegados, pueda permitirse a cualquier ciudadano ejercerla también. Asimismo, informar al comienzo de un ciclo sobre el estado de ejecución de los Proyectos del ciclo anterior favorece al desempeño del nuevo proceso.

#### **o. Evaluación constante y mejora permanente.**

El sentido mismo de la evaluación y mejora del proceso posibilita lograr un mejor funcionamiento, optimizando procesos, incrementando los resultados y utilizando eficientemente los recursos.

Una forma de implementar mejoras es a partir de la posibilidad de introducir modificaciones en la reglamentación del proceso. En tal sentido, los cambios periódicos en la reglamentación, con el objeto de perfeccionarla, resultan ser muy positivos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Martínez, Carlos R., Arena, Emiliano (2013): *Experiencias y buenas prácticas en presupuesto participativo*, Publicación conjunta de la Secretaría de Relaciones Parlamentarias de Jefatura de Gabinete de Ministros, Universidad Nacional de General Sarmiento y Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia.
- Documento final II Encuentro Nacional de Presupuesto Participativo.
- Caruso, Pablo; Páez, Walter; y Adaro, C. (2010): *Fortalecimiento y asistencia del gobierno nacional a los gobiernos locales en la implementación del Presupuesto Participativo*, Ponencia presentada en el Foro RedMuni, "La agenda local del Bicentenario", 12 y 13 de agosto de 2010, ciudad de Salta.
- Cabannes, Yves. (2004): *Presupuesto Participativo y finanzas locales*, Programa de Gestión Urbana PGU –ALC / UN – HABITAT, Alcaldía Municipal de Porto Alegre, Brasil / Cuaderno de Trabajo N° 137, Programa de Gestión Urbana – UN/HABITAT, Quito, Ecuador.
- Goldfrank, Benjamin (2006): *Los procesos de "presupuesto participativo" en América Latina: éxito, fracaso y cambio*.

## ANEXO I

### MODELO DE ORDENANZA

Ordenanza N° XXXX

*(Recomendamos que la ordenanza sea lo más escueta posible para una implementación más ajustable)*

VISTO:

Mencionar la normativa provincial referida al Presupuesto Participativo <sup>1</sup>

Para las provincias que no incluya normativa provincial sobre el tema de referencia, comenzar directamente con los considerandos.

CONSIDERANDO:

Que concebimos al Presupuesto Participativo como una forma de fortalecimiento de la Democracia. Este instrumento se funda en la idea de que los ciudadanos y las ciudadanas deben participar directamente en las decisiones políticas y no sólo en la elección de los decisores políticos.

Que es una herramienta de gestión asociada en el marco de una estrategia política orientada a democratizar la relación Estado-sociedad, construir ciudadanía, redistribuir recursos públicos con criterio de justicia social y propiciar la organización comunitaria y participativa en pos de que el pueblo sea activo sujeto de la vida política comunal, provincial y nacional.

Que el Presupuesto Participativo se define como un proceso de intervención directa, permanente, voluntaria y universal en el cual la ciudadanía, conjuntamente con el gobierno, delibera y decide qué políticas públicas se deberán implementar con una parte del presupuesto municipal.

Que es un sistema de formulación, seguimiento y control de ejecución de los recursos públicos, mediante el cual los vecinos determinan, dentro del marco de un proceso colaborativo a través de debates y consultas-, dónde se harán las inversiones y cuáles son las prioridades, obras y acciones que van a ser desarrolladas por el gobierno.

Que los ciudadanos participan en el gerenciamiento de los recursos públicos y, desde otra perspectiva, en el diseño de las políticas públicas;

<sup>1</sup> Las Provincias de Buenos Aires y Entre Ríos hacen referencia al artículo de la Constitución provincial que establece el Presupuesto Participativo

Que el Presupuesto Participativo se propone como un medio para alcanzar los objetivos intrínsecamente relacionados: proponer nuevas formas de gestión pública que garanticen su eficiencia a través de la intervención de los ciudadanos y profundizar las bases democráticas, a través de una mayor participación de los vecinos, quienes deciden como orientar sus recursos según sus prioridades.

Que existen numerosas experiencias en Municipios de las distintas provincias de todo el país, que ya han adoptado la modalidad del Presupuesto Participativo para la definición de prioridades de la parte asignada del presupuesto municipal.

Que esta herramienta ha sido reconocida, por diferentes Organizaciones de la Sociedad Civil, como un instrumento fundamental de participación ciudadana.

Por ello, el HONORABLE CONCEJO DELIBERANTE DE XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX, en uso de sus facultades sanciona la siguiente:

ORDENANZA N° XXX

ARTÍCULO 1°.- Establécese en el ámbito de la Municipalidad de XXXXX la implementación del sistema de participación ciudadana denominado Presupuesto Participativo.

ARTÍCULO 2°.- El Departamento Ejecutivo creará el área responsable del Programa de Presupuesto Participativo, quién será la unidad ejecutora para la instrumentación de esta política en el municipio.

ARTÍCULO 3°.- El monto general de referencia sobre el cual la ciudadanía elaborará proyectos enmarcados en el Presupuesto Participativo será definido al momento de elaborar el presupuesto anual de gastos y recursos del municipio.

ARTÍCULO 4°.- El área del Programa de Presupuesto Participativo deberá establecer el cronograma de reuniones en las distintas zonas, a realizarse entre los meses de XXXX y XXXXXXXX de cada año.

ARTICULO 5°.- Se elegirán 2 delegados titulares y 2 suplentes en asamblea -por cada zona-, dos hombres y dos mujeres, que serán el nexo entre los vecinos y los responsables del Programa de Presupuesto Participativo, tanto en la ejecución del programa como en el monitoreo de las obras comprometidas en los años anteriores.

ARTICULO 6°.- Los proyectos seleccionados por los vecinos, elegidos por medio de votación serán incluidos en el presupuesto del año siguiente en el cual deberá iniciarse su ejecución.

ARTICULO 7°.- El área del Programa de Presupuesto Participativo remitirá al Departamento Ejecutivo, con anterioridad al XX de XXXXX de cada año, los proyectos más votados.

ARTICULO 8°.- Podrán participar de las reuniones todos los vecinos que acrediten domicilio real dentro de la zona de incumbencia, acreditando su identidad mediante D.N.I. Ninguna persona podrá votar en más de una zona.

ARTICULO 9°.- Para avanzar en la implementación del Presupuesto Participativo, el área de incumbencia elaborará un reglamento que determine su funcionamiento.

ARTICULO 10°.-Comuníquese, publíquese y archívese. Dada en la Sala de Sesiones del Honorable Concejo Deliberante de XXXXXXXX, a los XX días del mes de XXX de dos mil XXXX.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

NOTAS

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

NOTAS

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

NOTAS

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

NOTAS

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

NOTAS

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

NOTAS

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

NOTAS

