

**SEXTO CONGRESO ARGENTINO DE ADMINISTRACION PÚBLICA  
RESISTENCIA, 6, 7 Y 8 DE JULIO DE 2011**

**Título:**

**Participación, planificación y construcción  
política: el Presupuesto Participativo como  
herramienta de gestión**

**Área temática:**

Democracia, gobernanza, participación y desarrollo

**Subtema:**

Participación ciudadana

**Expositor:** Lic. Luciano M. Rey

Municipalidad de Concepción del Uruguay (Entre Ríos).

e-mail: [lucianomrey@yahoo.com.ar](mailto:lucianomrey@yahoo.com.ar)

## Contenido

|   |    |
|---|----|
| Introducción.....   | 3  |
| Las ciudades y sus desafíos .....   | 4  |
| El rol de los municipios en Argentina.....  | 4  |
| Desafíos de las gestiones locales en Argentina .....                                  | 6  |
| El rol de la planificación local .....  | 9  |
| La participación ciudadana.....   | 11 |
| El presupuesto participativo .....  | 12 |
| Una experiencia exitosa: El PP de la Municipalidad de Concepción del<br>Uruguay ..... | 13 |
| Conclusión.....   | 20 |
| Bibliografía .....  | 21 |

## **Introducción**

En el presente documento se tratará de abordar la temática de la gestión pública local para el desarrollo, tomando como hipótesis que las ciudades hoy necesitan de gestiones activas y movilizadoras que escuchen y pongan en acción políticas locales para el diseño de una ciudad mejor y accesible para todos.

Para ello primeramente se realiza un breve comentario sobre la situación actual de las ciudades y sus desafíos, para luego profundizar de manera breve sobre la planificación, la participación ciudadana y construcción política como medidas que aportan a las nuevas demandas y que deben ser consideradas por los gestores locales como herramientas imprescindibles del desarrollo local. Estas medidas pueden ser encontradas en la política local del Presupuesto Participativo, razón por la cual se encuentra en él una herramienta de gestión que planifica, construye capital social y político, fortalece la participación ciudadana y genera inclusión social.

## **Las ciudades y sus desafíos**

De la mano del proceso de globalización y del fenómeno global-local, las ciudades, han adquirido una nueva relevancia como protagonistas a escala macro-regional y mundial. A partir de sus fortalezas y potencialidades, son capaces con mayor flexibilidad y participación que el Estado Nacional de aprovechar las nuevas oportunidades, es así como las gestiones locales se enfrentan hoy a nuevos desafíos y roles.

A su vez, el entorno de nuestras ciudades, provincias, departamentos y regiones se ha modificado drásticamente durante la pasada década. Desequilibrios demográficos, obsolescencia de infraestructuras, pérdida de empresas y empleos, dificultad para equilibrar gastos e ingresos públicos, etc., son algunos de los rasgos que identifican esas transformaciones.

En un contexto como el actual, en el que los problemas que se presentan al municipio son cada vez mayores en calidad y cantidad (problemas sociales, económicos, de desocupación, de seguridad, etc.), a los que debe atender desde una situación presupuestaria muy limitada, la necesidad de efectuar el gasto de una manera eficaz y eficiente y a la vez satisfacer las demandas es más urgente que nunca. Todo esto se combina en un marco multiactoral inestable y complejo y hacen que el municipio tenga que pasar a tener un rol activo en la economía local, para ser el motor del desarrollo.

### ***El rol de los municipios en Argentina***

Luego de la reforma del 94, los Estados municipales en la Argentina incorporaron nuevas competencias, es así como se les traspasó responsabilidades de políticas sociales, de salud y promoción de la educación, en el marco de la descentralización de las funciones del Estado nacional. Ahora bien, esta descentralización no vino acompañada de una igual descentralización de los recursos, lo cual hizo imperioso la utilización racional de los recursos de parte de las gestiones locales y planteó nuevos desafíos. La cesión que supuso mayores competencias de hecho o de derecho, impuso mayor presión para las comunas.

En otro orden, la crisis que estalló a fines de los 90' trajo aparejada nuevas demandas sociales que comenzaron a reclamarse en la intendencia. En este

sentido, los gobiernos locales tuvieron que hacer frente a altos índices de desempleo y pobreza, junto a una restricción presupuestaria que les impedía dar cuenta de estos problemas de manera satisfactoria.

Cabe mencionar que en gran parte del interior del país se observa una situación de histéresis<sup>1</sup>, con baja capacidad para generar empleo formal, lo cual conlleva a que el Estado Municipal realice políticas “anti cíclicas” de personal para paliar el desempleo estructural local.

Sumado a este contexto interno, se da el contexto internacional, con un escenario globalizado, de gran movilidad de capitales en búsqueda de menores costos y mayor competitividad, y con un acelerado avance tecnológico.

Desde la perspectiva espacial, la globalización incrementa la competencia entre los territorios, lo que potencia la apuesta por potenciar sus recursos locales.

En este marco no solamente es necesario contar con un sector privado dinámico, sino también es necesario conformar un contexto adecuado para potenciar el desarrollo. En este sentido el rol del Estado en materia de infraestructura, seguridad, salud, educación y políticas de incentivo a la producción es fundamental.

Contar con una adecuada infraestructura pública permite el apuntalamiento de la inversión privada, como también ayuda en el camino de atracción de inversiones. (Es destacable mencionar la importancia de contar con una zona industrial con servicios adecuados, contar con buen estado de caminos y una adecuada educación de oficios). Asimismo la infraestructura pública afianza y revaloriza el sentimiento local de los vecinos, como también colabora en el mejoramiento de la calidad de vida.

En tal sentido, contar con adecuados, lindos y usables paseos y jardines, apropiados lugares de dispersión y confortables edificios municipales colaboran a reforzar el sentimiento por la ciudad, ayudan a la comunicación de la gestión política con los vecinos y permiten crear una imagen con proyección nacional e internacional, cosa no menor en tiempos de competencia entre ciudades.

---

<sup>1</sup> La situación de histéresis está ocasionada por pérdida de capacidades laborales por grandes periodos de tiempo en situación de desempleo, ello conlleva que la reinserción al mercado laboral encuentre barreras y la persona siga en situación de desempleo

Asimismo, se debe mencionar que la inversión en paseos públicos, tales como plazas, parques, balnearios, etc., representan en las localidades del interior políticas de redistribución, ya que les permiten mejorar la calidad de dispersión a los sectores de bajos recursos, los cuales están imposibilitados de vacacionar en otras ciudades o realizar actividades recreativas pagas (cine, teatro, etc.). También esta política colabora en la integración social, debido a que en esos espacios las clases se mezclan en igual condiciones, permitiendo así, reforzar el espíritu comunitario y la inclusión social.

Este cuadro requiere que la Gestión local tenga que dejar su rol pasivo, característico de su comportamiento no gubernamental, sino administrativo y subsidiario sobre los asuntos económicos, para tomar las riendas del desarrollo local e incorporar un nuevo activismo económico, una gestión por resultados, una mejora continua de los servicios públicos y una revalorización de los paseos y edificios municipales. En definitiva es necesario contar con un municipio con capacidad de gestión, que actúe como facilitadora, catalizadora y coordinadora de oportunidades, y no solamente como distribuidora de recursos.

Lo que se pretende es incorporar una perspectiva de Estado potenciador y articulador de las oportunidades, el cual brinde un marco adecuado para el desarrollo integral de la ciudad y estimule la participación de los vecinos.

### ***Desafíos de las gestiones locales en Argentina***

#### Servicios:

- Realizar un programa de mejoras continuas en la prestación de servicios elaborando planes directores de los principales servicios públicos. Esto aportará previsibilidad y generará eficacia en la prestación. .
- Orientar la metodología de trabajo a una gestión por resultados, fijando objetivos y metas de trabajo.

#### Infraestructura:

- Planificar las obras necesarias y realizar un cronograma de actividades, considerando las alternativas, costo y recursos necesarios para el mantenimiento de las mismas. La infraestructura debe generar una ciudad para todos, de calidad, inclusiva y equitativa.
- Formar un equipo capacitado en el armado de proyectos de infraestructura pública y planificación urbana.

Gestión municipal:

- Encarar una gestión orientada a resultados, ello facilitará el proceso de planificación, fijando objetivos y haciendo que se trabaje de manera eficaz en la consecución de los mismos.
- Modernizar tecnológicamente la gestión municipal.
- Presupuestar de manera participativa y por programa.
- Comunicar eficiente lo que se hace, para con ello no solamente decir que se hace, sino también dotar de sentido la acción del gobierno.
- Incentivar la participación ciudadana.

Economía local:

- Por el lado de los ingresos municipales es necesario aumentar la tasa de efectividad del pago de impuestos (el promedio de pago sobre lo emitido es del 65%).
- Apoyar a las redes de Pymes y conglomerados de empresas. Los clusters son una forma de aprovechar las economías de escalas y fortalecer el tejido de empresas complementarias. Esto genera una dinámica endógena de aprendizaje, innovación y mejoramiento de las ventajas competitivas dinámicas.
- Formar incubadoras de empresas. La creación de una incubadora de empresas, es una política orientada a favorecer la generación de nuevos emprendimientos y disminuir los niveles de desempleo. Esto es posible a través de la creación de fondos mixtos de financiamiento a los pequeños productores vinculados en las cadenas de valor de las empresas ya constituidas.
- Incentivar inversores locales. Los inversores locales tienen un arraigo mayor en la localidad, por lo que es de esperar que sus inversiones se derramen al resto de la sociedad. Cabe mencionar que el Estado local cuenta con pocos recursos para atraer inversiones extra locales de envergadura. En principio es sumamente escasa la oferta de incentivos fiscales que puede ofrecer. Asimismo, en el nivel de competencia global entre países, la decisión de radicación de una empresa estará dada en base a las oportunidades de negocio, la característica del mercado local y las condiciones macroeconómicas y jurídicas. Variables en las cuales el Estado local tiene poca o ninguna injerencia. La alternativa para atraer inversiones de envergadura podrá estar en los casos de industrias extractivas o particularidades regionales

que impliquen pertenecer a la región pertinente por una estrategia de localización.

- Gestionar financiamiento y programas de los niveles de gobierno superior y de los organismos internacionales. A fin de maximizar la utilización de dichas instancias, es necesario contar con un grupo de gestión calificado que se encargue de gestionar y conocer en detalle los requisitos para el otorgamiento de los fondos.

Salud:

- Trabajar en forma coordinada con el nivel provincial en programas de salud preventiva, como también gestionar con ellos una mejora en la atención de patologías y urgencias. Cabe mencionar que la competencia formal de los Estados Municipales es la atención primaria de la salud, ahora bien, la cara visible y cercana de los vecinos es el municipio, sumado a que es prioridad velar por el bienestar de los mismos, hace que la Municipalidad tenga el desafío de brindar ya sea de manera propia o a través de la provincia una adecuada atención médica. Para ello es necesario reforzar el trabajo coordinado con entes provinciales y propiciar la colaboración de los vecinos en el cuidado de la salud.
- Apuntalar el control higiénico y sanitario de la ciudad.
- Reforzar y adoptar medidas necesarias para el cuidado del medio ambiente, tendiendo a lograr una mejor calidad de vida de los vecinos.

Estos desafíos nos imponen la necesidad de incorporar a las gestiones locales 5 políticas sencillas de implementar y vitales para motorizar el desarrollo:

- Gestión orientada a resultados (genera eficacia y eficiencia);
- Presupuesto Participativos (fortalece la participación, mira resultados y planifica acciones);
- Política de tierras (genera inclusión y equidad);
- Planes directores de servicios públicos (crea ciudad de calidad para todos);
- Espacios públicos de calidad (genera inclusión, equidad y desarrollo).



## **El rol de la planificación local**

“Planificar significa pensar antes de actuar, pensar con método, de manera sistemática; explicar posibilidades y analizar sus ventajas y desventajas, proponerse objetivos, proyectarse hacia el futuro, porque lo que puede ocurrir o no ocurrir mañana decide si mis acciones de hoy son eficaces o ineficaces. La planificación es la herramienta para pensar y crear futuro. Aporta la visión que traspasa la curva del camino y limita con la tierra virgen aún no transitada y conquistada por el hombre, y con esa vista de larga da soporte a las decisiones de cada día, con los pies en el presente y el ojo en el futuro”. Carlos Matus

El planeamiento es una herramienta para ayudar a resolver los nuevos desafíos de la gestión local, ya que supone la participación de los actores involucrados en un contexto turbulento e impredecible, aportando a la delimitación del camino a seguir para solucionar los problemas, mediante su participación, viabilizando una gestión integral más acertada y las correcciones y ajustes necesarios producidos a tiempo.

Cabe mencionar que el planeamiento estratégico parte del principio de que todo poder es compartido, es decir supone la participación de una multiplicidad de actores.

Al dar participación a los diversos actores sociales del territorio en la fijación de los objetivos a corto, mediano y largo plazo, reduce los riesgos de los cambios de criterios producidos por los cambios de liderazgos políticos.

Asimismo, no se confunde con un diseño normativo. Es sólo un compromiso con la acción cuyo diseño puede ser modificado siempre que la realidad lo indique.

A su vez, aplicado al territorio trata de establecer una serie de objetivos sobre su desarrollo y definir las actuaciones que permiten alcanzarlos, teniendo en cuenta el comportamiento del entorno tanto local como externo.

Se concentra en los temas seleccionados como prioritarios, considerando la disponibilidad de recursos.

Analiza las fortalezas y debilidades y las oportunidades y amenazas del territorio. Se orienta a la acción con énfasis en los resultados prácticos.

Busca un camino entre el problema y su solución, permite superar obstáculos, relacionando el presente con el futuro. Gestiona el cambio de modo sistemático. El planeamiento estratégico parte de un diagnóstico que consiste en el análisis de la situación inicial que coincide con la situación actual de un problema o de los problemas en el territorio, considera lo que sucedería si no se interviene y como se modificará la situación si se interviene estratégicamente para lograr la situación deseada (imagen objetivo).

La planificación estratégica que se orienta al desarrollo local supone un análisis y una concertación en los que participen el conjunto de los actores locales, identificando las áreas problemáticas o temáticas, los actores, los objetivos, las líneas estratégicas, los problemas, alternativas, programas y proyectos concretos de acción para lograr los objetivos que se proponen en el territorio.

La planificación pone en tensión el pasado, la situación presente y el futuro frente al cual disminuye las incertidumbres en aras de un desarrollo integral y sostenible. Es un proceso que involucra a actores políticos, sociales y económicos en la definición de objetivos y en la implementación de acciones orientadas a lograrlos. Es un instrumento metodológico que facilita la construcción de una imagen integrada de la comunidad y la concertación en la toma de decisiones (DeINet, 1999).

Así podemos imaginar un camino, en donde una de sus cabeceras es la situación inicial y la otra la situación deseada u objetivo, pasar del sub desarrollo al desarrollo, y ahí es donde la planificación estratégica puede servir a las gestiones locales como herramienta que orienta en el proceso de desarrollo.

La herramienta de planificación colabora en la gestión dándole un marco por dónde realizar las acciones y proyectos. Identifica los grandes temas y orienta a los gestores en su función de gestionar la ciudad.

Al ser necesariamente participativa, le imprime el componente fundamental de las políticas locales que es el de contemplar la voz del ciudadano. Esto contribuye al consenso de las grandes acciones a emprender.

## La participación ciudadana

La participación ciudadana constituye un componente fundamental de una buena democracia. En los gobiernos locales, la participación de los vecinos en la toma de decisiones es una herramienta clave para la generación de consensos y mejorar, así, el vínculo entre vecinos y gobernantes en la resolución de los problemas públicos. Cuanto mayor es la participación, mayor tiende el consenso de las acciones de gobierno y tanto más viables resultan los programas que se emprenden ya que cuentan con el apoyo de un amplio sector social.

Las políticas participativas deben ser incluyentes y estar orientadas a la equidad y efectividad. En tal sentido es convalidado por los académicos que las políticas que incluyen a lo largo de su ciclo al mayor número posible de actores, son las que gozan de una mayor legitimidad y las que mejor son recibidas por la sociedad.

Por su parte la claridad de las decisiones está directamente ligada con la libertad de expresión, la calidad de la información y la deliberación previa. Por ello se dice que las decisiones son legítimas porque son tomadas por todos.

Asimismo para fortalecer a una política participativa se debe garantizar los medios materiales y/o simbólicos para que esto ocurra. Para ello se deberá reducir al mínimo las diferencias de recursos para dar a conocer una opinión y generar equidad en la participación de actores que tienen distintas capacidades de intervención.

En tal sentido, podemos manifestar que la participación es el motor de la construcción del capital social, genera movilización y despierta las mentes de vecinos y gestores para entre todos generar una sinergia que hace avanzar hacia el desarrollo local. Claro que muchas veces esto no es espontáneo, sino que debe ser liderado, promocionado y sostenido. Aquí es donde el Estado cobra un rol fundamental, ya que es el actor capaz de movilizar la participación hacia un verdadero espacio de construcción.

Esta actitud debe estar dirigida a generar consenso y confianza, ya que son aspectos necesarios del desarrollo. Aquí el fortalecimiento de los actores para su organización y movilización es clave para generar sinergia de desarrollo. Este fortalecimiento debe promoverse desde un Estado local dinamizador de la

ciudadanía, que movilice el sentimiento de los vecinos en la consecución de sus objetivos y genere sentido de pertenencia.

Por su parte la construcción ciudadana generada en los procesos de participación mejora la calidad de vida en términos sociales y culturales, logrando a través de ello una construcción de capital social que se refleja en el tejido vecinal e institucional que se va desarrollando.

Para finalizar esta sección cabe decir que la participación ciudadana genera construcción política de los temas públicos. Para lograr una verdadera participación y no una mera fachada partidaria, debe reducirse el riesgo de cooptación y aumentar la politización de los temas de la ciudad. Ello generará una sincera y eficaz participación que redundará en el bien común buscado.

### **El presupuesto participativo**

El presupuesto es una de las principales herramientas de gestión para el Estado Municipal. Es el instrumento que genera un marco de previsibilidad tanto en el origen de los recursos como en el uso que se le conferirá a los mismos. Sin recursos concretos, los programas son más difíciles de implementar. Por eso, un presupuesto sintetiza en cierta forma las **prioridades** asignadas a las respuestas a los numerosos problemas que el Estado está en condiciones de brindar a la sociedad y permite comunicar que es a través de los impuestos que se financia el gasto municipal.

El Presupuesto Participativo (PP) Es un programa municipal de planificación participativa del gasto público municipal que busca incorporar las propuestas e ideas de los vecinos al gasto municipal fortaleciendo la participación ciudadana y consolidando la democracia.

#### *¿Para qué un Presupuesto Participativo?*

Para:

- Profundizar los mecanismos de gestión asociada entre el Estado y la comunidad, avanzando hacia una nueva etapa de participación ciudadana.
- Lograr equidad en el desarrollo territorial, así hacer que todos los barrios del municipio tengan las mismas oportunidades.

- Mejorar y efficientizar la identificación y priorización de los problemas, la formulación de proyectos y el seguimiento en el ámbito territorial.
- Fortalecer la implementación de proyectos que impacten de manera directa en la mejora de la vida cotidiana.
- Incentivar y consolidar el protagonismo ciudadano en el diseño, la discusión y la puesta en marcha de políticas públicas de alcance local.
- Optimizar el manejo de los recursos públicos
- Fortalecer el espíritu colectivo y detectar así las necesidades barriales, intercambiando ideas y buscando consensos en la construcción de soluciones.

### ***Una experiencia exitosa: El PP de la Municipalidad de Concepción del Uruguay***

Concepción del Uruguay es la cabecera del departamento Uruguay, de la provincia de Entre Ríos. Se encuentra en el centro-este de la provincia, sobre el Río Uruguay.

Según el Censo Nacional de Población, Vivienda y Hogares (CNPVH) 2001 la población del municipio de Concepción del Uruguay era de 67.474 habitantes y 19.620 hogares. El censo 2010 arrojó una población de 80.000 habitantes. En el período intercensal 1991-2001, la población urbana pasó de 55.919 a 64.954 habitantes, registrando un crecimiento del 13,9% (INDEC, 2001).

En el mismo período la población del departamento Uruguay creció un 9,1% (de 86.198 habitantes a 94.070 habitantes) y la de la provincia creció un 11,9% (de 1.020.257 de habitantes a 1.158.147). El INDEC estima que para el año 2010 la población provincial alcanzará 1.282.014 de habitantes, lo que representa una variación relativa de 9,9% en relación al año 2001 (INDEC, 2005).

**Cuadro 1.** Población censada en 1991 y en 2001

| <b>Jurisdicción</b>    | <b>1991</b> | <b>2001</b> | <b>Variación Absoluta</b> | <b>Variación Relativa (%)</b> |
|------------------------|-------------|-------------|---------------------------|-------------------------------|
| Entre Ríos             | 1.020.257   | 1.158.147   | 137.890                   | 11,9                          |
| Depto. Uruguay         | 86.198      | 94070       | 7.872                     | 9,1                           |
| Concepción del Uruguay | 55919       | 64.954      | 9.035                     | 13,9                          |

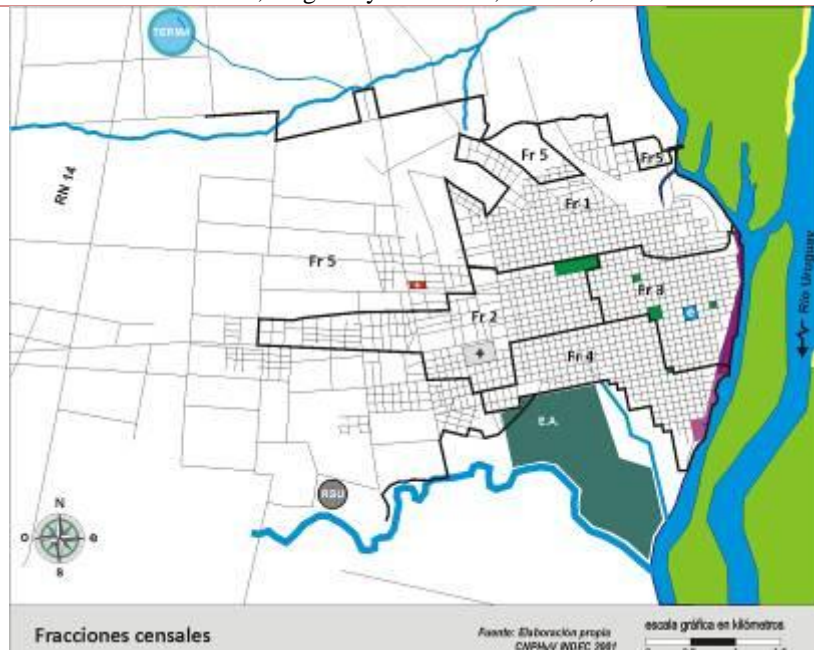
**Fuente:** Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas, INDEC, 2001

En cuanto a la distribución de la población por grupos de edad se observa que la población joven representa el 26,46%, la de los adultos el 63,01% y la de los adultos mayores el 10,54%. En los dos primeros grupos mujeres y varones participan en partes iguales. En el grupo de mayores a 65 años, se observa un mayor peso de las mujeres: las mujeres representan el 63,22% y los varones el 36,78%.

**Cuadro. Población por Grupos de Edad y Sexo. Año 2001**

| Grupos de Edad | Varones  |         | Sexo   |          |         | Mujeres |          | Total   |        |
|----------------|----------|---------|--------|----------|---------|---------|----------|---------|--------|
|                | Cantidad | %/Total | %/Sexo | Cantidad | %/Total | %/Sexo  | Cantidad | %/Total | % Fila |
| 0-14 años      | 9078     | 27,75   | 50,85  | 8774     | 25,24   | 49,15   | 17852    | 26,46   | 100,00 |
| 15-64 años     | 21015    | 64,25   | 49,43  | 21498    | 61,84   | 50,57   | 42513    | 63,01   | 100,00 |
| 65 y más       | 2615     | 7,99    | 36,78  | 4494     | 12,93   | 63,22   | 7109     | 10,54   | 100,00 |
| Total          | 32708    | 100,00  | 48,47  | 34766    | 100,00  | 51,53   | 67474    | 100,00  | 100,00 |

**Fuente:** Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas, INDEC, 2001



El plano precedente muestra las fracciones censales definidas por la DPECER<sup>2</sup> para realizar el Censo 2001. Del mismo surge que un 25,85% de la población se localiza en la fracción censal 1, un 18,54% lo hace en la fracción 2, otro 13,67% lo hace en la fracción 3, un 18,07% se ubica en la fracción 4 y un 23,86% lo hace en la 5.

Hacia el 2005, el Intendente municipal estableció la necesidad de fortalecer la participación ciudadana. De esta forma se comenzaron a realizar asambleas ciudadanas, donde los vecinos presentaban sus demandas a las autoridades.

<sup>2</sup> Dirección Provincial de Estadística y Censo de Entre Ríos.

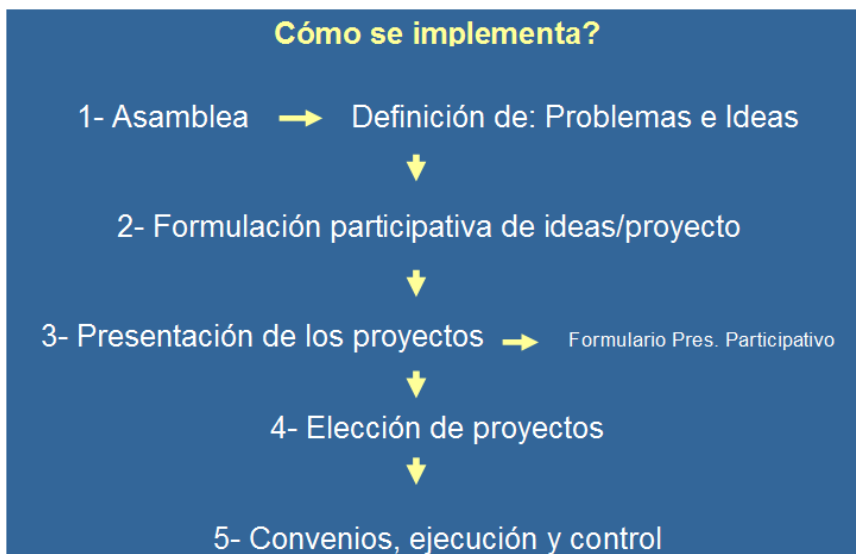
Se realizaban dos o tres por años y generaban un marco de participación en un rol de demanda.

Estas asambleas fueron llevando a la gestión municipal a fortalecer su visión de la participación y ver la necesidad de darle un marco pro activo y propositivo.

Así en el 2008 se comenzó con el diseño de la política local del Presupuesto Participativo, el que comenzó a ejecutarse en el 2009.

A fin de generar las bases para la implementación, se realizaron diversos talleres de liderazgo comunitario, participación ciudadana y gestión local, como medidas de sensibilización social.

En la elaboración se promovió la integralidad del ciclo de la política, pasando de la elaboración de la ordenanza<sup>3</sup> que institucionalizó el PP hasta la metodología de evaluación que fue encargada a una comisión de seguimiento integrada por concejales, funcionarios y vecinos.



El PP se implementa a través de asambleas y talleres barriales en donde se discuten los problemas y las iniciativas de los vecinos. En los talleres el equipo técnico municipal trabaja junto los vecinos en la elaboración de ideas proyecto que luego son presentadas a la municipalidad para integrar el listado de propuestas a priorizar.

<sup>3</sup> A través de la ordenanza N° 8643 el HCD creó en la Municipalidad de Concepción del Uruguay el Presupuesto Participativo como metodología de presupuestación, reglamentando en la misma ordenanza la implementación.



**Asambleas barriales C. del Uruguay**

La ciudad fue dividida en **11 zonas**, a las cuales se les ha asignado un monto presupuestario cierto. En cada zona se realizan **asambleas barriales** para discutir la mejor manera de invertir el monto asignado. Para ello cada vecino participa en las asambleas de su zona para analizar los problemas y proponer las soluciones.

Cabe destacar que todos los proyectos e ideas a presentar deben ser de interés comunitario y priorizar el bien común y la inclusión social. Por ello se ha establecido establecer una diferenciación entre los proyectos de infraestructura pública, como: mejoramiento, equipamiento o construcción de plazas; alumbrado público; infraestructura sanitaria (agua y cloacas); mejoramiento, ampliación o construcción de salones comunitarios, cordón cuneta, veredas, entre otros proyectos de infraestructura pública y proyectos que no contemplen infraestructura pública, tales como: productivos, sociales, deportivos, educativos, entre otros. Esto permite una asignación de recursos en relación a su monto necesario de ejecución.





Las iniciativas son priorizadas a través votación popular. La votación se hace a través de urnas, ubicadas en puntos reconocidos de la ciudad los días 3 de diciembre.

Se puede votar 2 proyectos del listado total de proyectos presentados. Para esto la Municipalidad confeccionará una planilla con los proyectos presentados, a fin que se marquen los dos proyectos y sea depositada en la urna.

Cada urna tiene dos responsables, quienes registran a cada uno de los votantes y les entregan un sobre blanco y la boleta.

El proceso de votación utiliza doble sobre, uno blanco donde consta solo el número de mesa y es donde se coloca la boleta. Luego el sobre blanco es colocado en otro marrón donde consta el Apellido y nombre, DNI y nro de mesa.

Esta metodología permite controlar la votación, verificando los votantes duplicados.

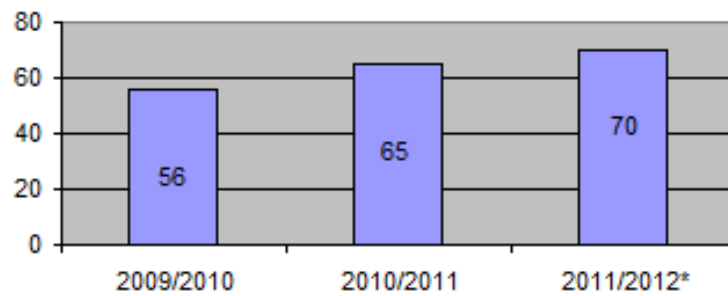
La municipalidad ha trabajado el proceso de votación con alumnos de las escuelas secundarias, quienes trabajan como presidentes de mesa en cada una de las urnas de votación. Por su parte también colaboran en el proceso de recuento de votos, lo cual se hace de modo también participativo para brindar transparencia, generar confianza y fortalecer la apropiación del proceso por parte de los vecinos.



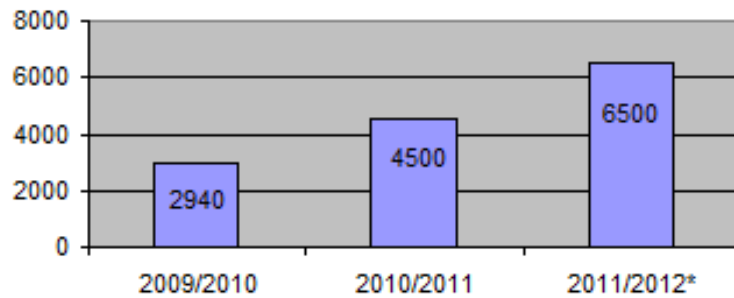
En la ejecución de los proyectos también se prioriza la participación del vecino y la transparencia de la información, por ello los vecinos tienen un rol fundamental trabajando junto al equipo del PP en la gestión del proyecto. Por su parte durante el año se realizan diversas evaluaciones a fin de monitorear la ejecución e informar sobre su evolución.

**Logros alcanzados:**

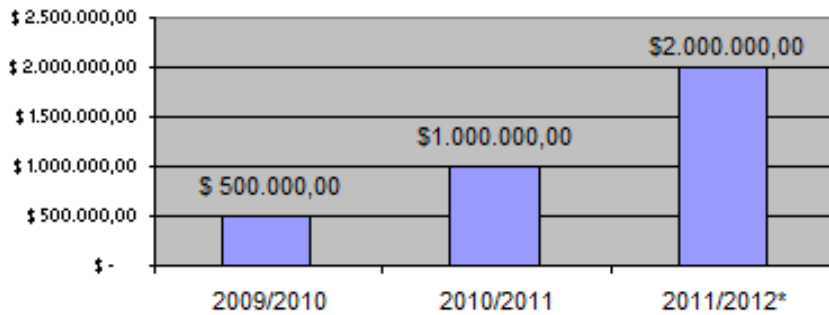
**Proyectos presentados**



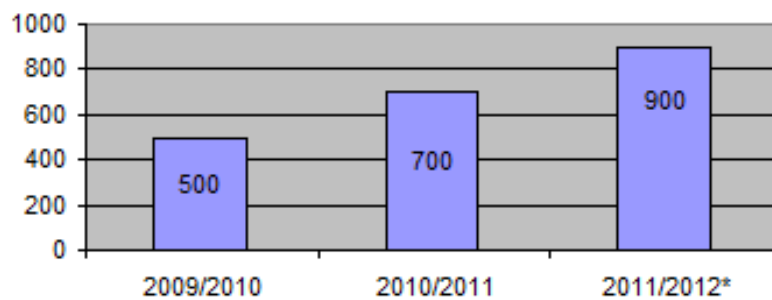
**Votación**



**Monto del programa**



**Participación en asambleas barriales**



En estos dos años de implementación el programa ha tenido un crecimiento y apropiación por parte de los vecinos de niveles de importancia. En tal sentido partió con un monto de \$500.000 en el 2009/2010, pasando a \$1.000.000 en el 2010/2011 para continuar con un monto de ejecución de \$2.000.000 en el periodo 2011/2012.

Asimismo se ha incrementado la participación de los vecinos, aumentado su presencia tanto en la discusión de los problemas como en la presentación de iniciativas. Si tomamos como medida de evaluación de la participación el nivel de concurrencia en las elecciones, hubo un incremento del 65%, pasando de 2.940 votantes en el 2009/2010 a 4.500 en el 2010/2011. Esta última cifra representa aproximadamente un 10% del padrón electoral.

En términos generales se puede establecer que en los dos años de ejecución del programa se ha logrado:

- Aportar a la planificación presupuestaria y la gestión por resultados;
- Fortalecer la construcción del capital social;
- Consolidar la planificación a escala barrial;
- Aumentar la participación ciudadana.

## Conclusión

El presupuesto participativo (PP) es una herramienta de planificación, participación y construcción política que brinda a los gobiernos locales una mejora significativa en su relación con el vecino, genera una cultura de gestión por resultados que hace más eficiente y eficaz la gestión, y fortalece la gobernabilidad.

En tal sentido se debe considerar que las ciudades tienen cuatro c imprescindibles: la c de ciudadanía, sin ello nada es posible en lo público; la c de ciudad, la casa común de todos; la c de comunidad, la atmósfera que crea y sostiene la ciudad de ciudadanos despiertos; y la c de confianza, mutua entre la gestión, la municipalidad y los vecinos.

Todas las políticas públicas deben considerarse a partir de esta interacción, y en ello el PP es una herramienta útil para consolidarla ya que acerca la gestión a la gente, toma sus opiniones y problemas, y planifica en un horizonte de corto y mediano plazo.

Asimismo el diálogo constante y fluido, la movilización permanente y el fomento a la participación son una estrategia de construcción que afianza el proceso de participación que no solo permite mejorar la implementación del PP, sino que también genera una construcción política de la gestión.

Ahora bien, esta política de participación local en muchos casos se enfrenta a la restricción de no tener capacidad de respuestas propias a problemas generales, estructurales o de montos de inversión elevados. Esta restricción se debe superar a través de la articulación entre la planificación a escala barrial y comunitaria, y la planificación estratégica. Esto permitirá tener un tablero de proyectos de las distintas escalas y plazos actualizado y consensuado, ya que las asambleas y debates generados en el marco del PP permiten abrir un espacio necesario para la búsqueda de consensos y la construcción política para los proyectos.

A través de una estrategia planificada de desarrollo local y un activismo en la gestión política, la ciudad podrá lograr una mejora sostenida del nivel de vida de la población, logrando de este modo un crecimiento con inclusión social y equidad territorial.

## Bibliografía

- ARCEO, ENRIQUE. ARGENTINA EN LA PERIFERIA PRÓSPERA. UNIVERSIDAD NACIONAL DE QUILMES (2003);
- BITAR, MIGUEL A. LAS POLÍTICAS SOCIALES EN TRANSICIÓN. UN DESAFÍO PARA LOS GOBIERNOS LOCALES;
- BOHM, LUIS. MANUAL DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA MUNICIPAL. FUNDACIÓN LIBERTADOR- KONRAD ADENAUER. (2007);
- BOISIER, SERGIO. EL DESARROLLO TERRITORIAL A PARTIR DE LA CONSTRUCCION DE CAPITAL SINERGETICO (2004);
- BORJA, JORDI. LOS DESAFÍOS DEL TERRITORIO Y LOS DERECHOS DE LA CIUDADANÍA (1999);
- CAMPIONE, DANIEL. EL ESTADO EN ARGENTINA. A PROPÓSITO DE CAMBIOS Y PARADIGMAS; PUBLICADO EN LA REVISTA DEL CLAD REFORMA Y DEMOCRACIA. NO. 9 (OCT. 1997). CARACAS;
- CARNÉ, MARTÍN Y FORD ALBERTO. DESAFÍOS DE LA PARTICIPACIÓN EN LA IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS (2008);
- CRAVACUORE, DANIEL; ILARI, SERGIO Y VILLAR, ALEJANDRO. LA ARTICULACIÓN EN LA GESTIÓN MUNICIPAL. ACTORES Y POLÍTICAS. UNIVERSIDAD NACIONAL DE QUILMES;
- FERNÁNDEZ GUELL, MIGUEL. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE CIUDADES. ED. REVERTE;
- FERNÁNDEZ, GABRIEL- LEVA GERMÁN. LECTURA DE ECONOMÍA, GESTIÓN Y CIUDAD. ED. UNIVERSIDAD GENERAL DE QUILMES (2007);
- FONT, JAVIER. NUEVAS MODALIDADES EN PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE CIUDADES (1999);
- FORD, ALBERTO. ¿EXISTEN CONDICIONES PREVIAS DEL ÉXITO DE UN PRESUPUESTO PARTICIPATIVO? APORTES PARA LA DISCUSIÓN DESDE LA EXPERIENCIA DE ROSARIO (2009);
- GARCÍA DELGADO, DANIEL. HACIA UN NUEVO MODELO DE GESTIÓN LOCAL. FLACSO - OFICINA DE PUBLICACIONES DEL CBC, UBA – UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CÓRDOBA;

- ITUBURU, MÓNICA SILVANA. MUNICIPIOS ARGENTINOS. POTESTADES Y RESTRICCIONES CONSTITUCIONALES PARA UN NUEVO MODELO DE GESTIÓN LOCAL. INAP;
- MINISTERIO DE PLANIFICACIÓN FEDERAL, INVERSIÓN PÚBLICA Y SERVICIOS. ARGENTINA 2016, POLÍTICA Y ESTRATEGIA NACIONAL DE DESARROLLO Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL (2008);
- MINISTERIO DE PLANIFICACIÓN FEDERAL, INVERSIÓN PÚBLICA Y SERVICIOS. PLAN ESTRATÉGICO TERRITORIAL, ARGENTINA PARA EL BICENTENARIO (2008).
- MUNICIPALIDAD DE GOYA. PLAN ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO GOYA 2006-2016 (2007);
- O'DONNELL, GUILLERMO. APUNTES PARA UNA TEORÍA DEL ESTADO;
- PUIG, TONI. MARCA DE CIUDAD, COMO REDISEÑARLA PARA ASEGURAR UN FUTURO ESPLÉNDIDO PARA TODOS. ED. PAIDOS (2009);
- UN-HABITAT. CÓMO DESARROLLAR POLÍTICAS DEL SUELO A FAVOR DE LOS POBRES (2007);
- VILLAR, ALEJANDRO. POLÍTICAS MUNICIPALES PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO SOCIAL. ED. CICCUS (2004).