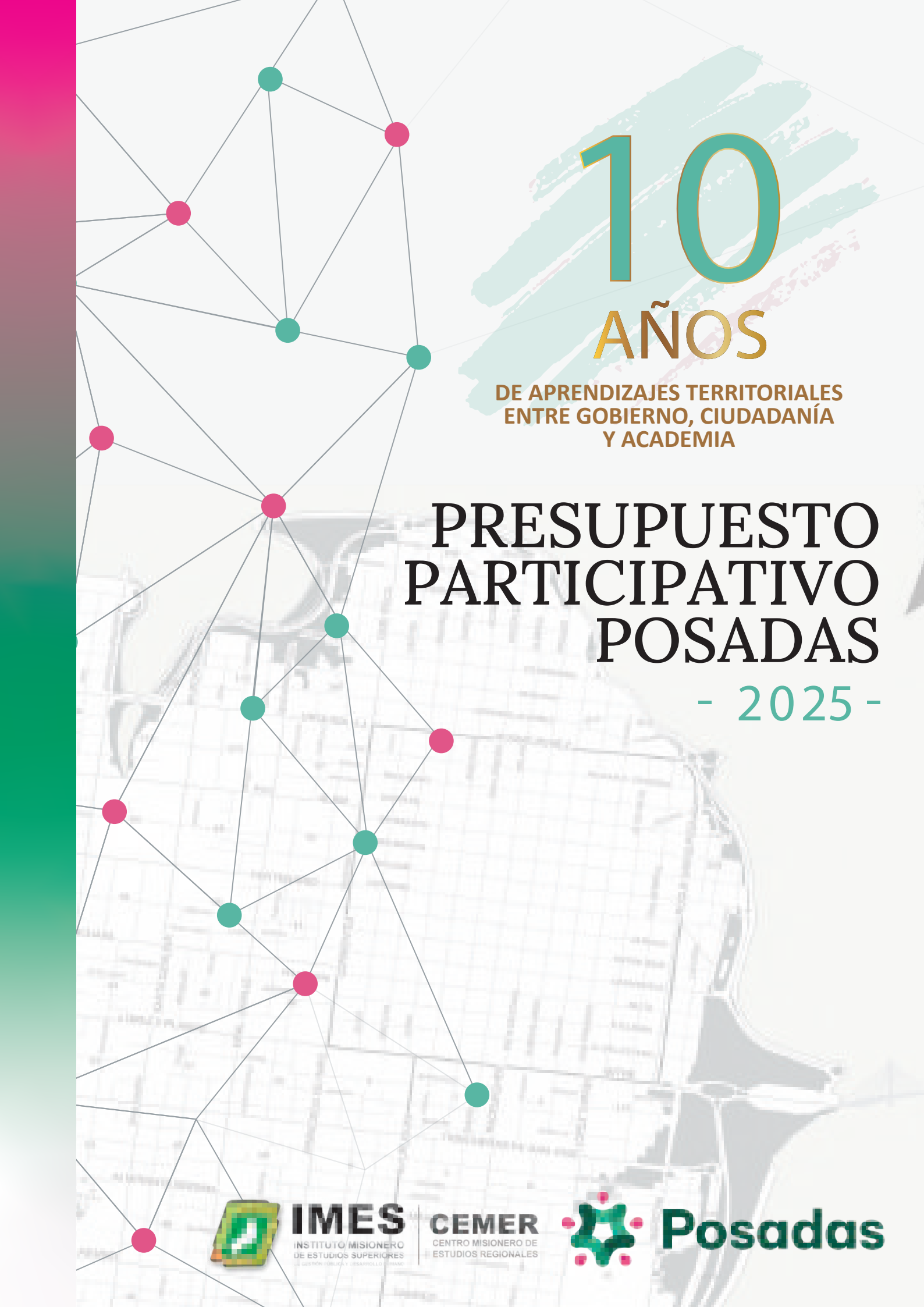




10 AÑOS

DE APRENDIZAJES TERRITORIALES
ENTRE GOBIERNO, CIUDADANÍA
Y ACADEMIA

PRESUPUESTO PARTICIPATIVO POSADAS - 2025 -



IMES
INSTITUTO MISIONERO
DE ESTUDIOS SUPERIORES
DE GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO URBANO

CEMER
CENTRO MISIONERO DE
ESTUDIOS REGIONALES



Posadas

10 AÑOS
DE APRENDIZAJES TERRITORIALES
ENTRE GOBIERNO,
CIUDADANÍA Y ACADEMIA.

PRESUPUESTO PARTICIPATIVO
POSADAS

Presupuesto Participativo Posadas 2025: 10 años de aprendizajes territoriales entre gobierno, ciudadanía y academia / Valeria Mariel Jacquemin ...[et al.]; Lourdes María Alejandra Fernández; Ana Alicia Pokolenko; Marco Antonio Santibañez; Mariano Ramiro Pianovi; Pedro Augusto König; Patricia Liliana Pedrazzinni; Coordinación general de Valeria Mariel Jacquemin. Diseño: Cintia Carolina Medina. - 1a edición especial. - Posadas : CEMER-.

Centro Misionero de Estudios Regionales en Políticas Públicas y Desarrollo Regional, 2025.

60 p. ; 29 x 21 cm. - (Políticas Públicas)

ISBN 978-987-47499-5-6

1. Presupuesto. 2. Participación Ciudadana. 3. Gestión Pública. CDD 352.48

La presente publicación pertenece a la Colección de Políticas Públicas del **Centro Misionero de Estudios Regionales -CEMER-** del Instituto Misionero de Estudios Superiores-IMES- y busca poner en valor, de manera sencilla, las voces de los actores claves de esta herramienta de participación ciudadana, atendiendo a que en este 2025, la capital misionera cumple una década de participación ciudadana continúa en su presupuesto público municipal...

¡Feliz 10 Años...Presupuesto Participativo Posadas!

AUTORES

-Coordinación: Valeria Mariel Jacquemin

- Mariano Ramiro Pianovi
- Alejandra M. Lourdes Fernández
- Ana Alicia Pokolenko
- Marco Antonio Santibañez
- Pedro Augusto König
- Patricia Liliana Pedrazzinni

-Diseño y maquetación:

- Cintia Carolina Medina
- Patricia Liliana Pedrazzinni

ÍNDICE

-Introducción	06
-Cap. I: Aprendizajes del gobierno local	08
• Reflexiones de funcionarios de áreas municipales de Presupuesto Participativo	
-Cap. II: Aprendizajes de la comunidad	30
• Entrevistas a vecinos participantes	
-Cap. III: Aprendizajes de la academia	50
• Reflexiones desde el Centro Misionero de Estudios Regionales	
-10 cualidades claves de los Presupuestos Participativos.	52
Orientaciones para Gobiernos Locales	
-Cap. IV: Indicadores de los 10 años	69
• Indicadores más significativos de la década	

“Los Presupuestos Participativos no mejoran a las ciudades, transforman a las personas para que éstas transformen sus ciudades...es una escuela de ciudadanía que promueve este proceso.”

**(Cabannes, 2017. Docente-Investigador con 30 años de estudio en
Presupuestos Participativos)**

“Fue un gran cambio. El SUM logrado nos permitió conectar más con los vecinos. Es un espacio de comunicación, donde realizan varios talleres, se reúne el foro de seguridad, hay actividades físicas, y es el lugar del club de abuelos. Un espacio para los vecinos y también de los barrios cercanos.”

**Yohana Aranda, Pte. de la Comisión Vecinal del Bº Chacra 123
Proyecto ganador del “SUM El Territorio”. Posadas. 2019**

Introducción

El Presupuesto Participativo de Posadas se convirtió, al 2025, en la experiencia municipal más sostenida y consolidada en la provincia de Misiones. Cumplir diez años ininterrumpidos en la implementación de este mecanismo es un logro relevante y que merece su reconocimiento; ya que la volatilidad y pérdida de memoria institucional de los Presupuestos Participativos es parte de los problemas más relevantes de este mecanismo, es decir su posibilidad de interrumpirse y/o de comenzar de cero con cada nueva administración municipal (Cabannes, 2017).

Posadas en esto tiene una aliada, la academia involucrada con este mecanismo, desde el Centro Misionero de Estudios Regionales-CEMER- perteneciente al Instituto Misionero de Estudios Superiores-IMES-. Esto no es casualidad, este Instituto y su Centro tienen vocación por la gestión pública, nacen por y para la formación de los agentes públicos primero, y para el estudio de las políticas públicas después. Es en esa línea que, desde el Centro se decide impulsar procesos de investigación-acción para estudiar el accionar del Estado no desde el encierro de un gabinete, sino involucrándose en el proceso de implementación, en sus instancias territoriales, institucionales, legales, presupuestarias y comunitarias.

En este marco, el IMES firmó un convenio vigente en los primeros 4 años de implementación de Presupuesto Participativo Posadas y por lo cual, se publicaron dos libros con la sistematización de dicho mecanismo a través del CEMER. Sin embargo, lejos de alejarse de este tema, desde el Centro se continuó el estudio pero a escala regional y en vinculación con la *Red del Instituto Latinoamericano de Planificación ILPES-CEPAL*; abordando además, Presupuesto Participativo Joven, una modalidad que toma auge en la región en los últimos años, sobre todo por la importancia del bono demográfico regional (ISM 2019; UNFPA, 2019).

Entre uno de esos aprendizajes se encuentra lo valioso del intercambio entre gobiernos locales; de hecho, Posadas aprendió a través de la Red de Mercociudades, de sus pares como Rosario, Córdoba, Avellaneda en sus primeros años y a posterior de la *Red Argentina de Presupuestos Participativos* que nuclea a unas 50 ciudades; al mismo tiempo los aprendizajes de Posadas le sirvieron al Municipio de Leandro N. Alem en 2024 a través del CEMER, generando en su primer año de implementación conocimientos específicos con Presupuesto Participativo Joven, pasando a ser la primera ciudad que completa esta variante juvenil en Misiones y a la vez, estas ciudades se encuentran en un intercambio de conocimientos con el Municipio de Irapuato, México a través de la Red del ILPES por su proceso de *Diálogos Ciudadanos y Presupuesto Participativo para la Paz*.

Asimismo, desde la CEPAL (2023) se señala que los Presupuestos Participativos han evolucionado de forma considerable, pasando a ser una práctica cotidiana en la caja de herramientas de un gobierno abierto, incluyendo como desafíos actuales, los Presupuestos Participativos Verdes, sensibles al clima y que permiten abordar el cambio climático y reducir la huella de carbono. Cabannes ha generado valiosos aportes a través de sus estudios, presentados bajo el título *"Contribuciones de los presupuestos participativos a la mitigación y adaptación al cambio climático"* en la conferencia del Observatorio Internacional de Democracia Participativa-OIDP- y el Foro Urbano Mundial 2020, basado en el trabajo de estudio de casos con 15 ciudades y regiones del mundo, el cual coordinó junto a diferentes socios.

A sus 10 años, y siempre buscando contribuir en la consolidación de conocimientos académicos-territoriales, es importante repasar los principales aprendizajes desde las voces de sus actores claves: el gobierno local, la comunidad y la academia. Esta publicación busca reflejar de manera sencilla, estos aprendizajes y sus principales desafíos.

Finalmente, esta publicación dedica un reconocimiento al profesor e investigador de Presupuestos Participativos a nivel internacional, Yves Cabannes, tras su fallecimiento en enero de este año 2025. Sus aportes son inspiradores para todos los que valoran la participación ciudadana en la gestión pública.

Equipo CEMER-IMES

01.

APRENDIZAJES DESDE EL GOBIERNO LOCAL

Este capítulo incluye las reflexiones de las personas que se desempeñaron y/o se desempeñan actualmente en cargos relevantes vinculados al Presupuesto Participativo de la Municipalidad de Posadas, en el período 2016-2025.

En Posadas, este mecanismo está establecido en la **Carta Orgánica de la ciudad** desde el 2010 (Arts. 48, 49 y 50), siendo reglamentado por la Ord. V- Nº21 del 2013. En el año de su implementación se aprueba el Decreto D.E.M Nº1.681/2016 y posteriormente se dictan, en consecuencia, varias resoluciones internas.

Su implementación se llevó a cabo en el año 2016 desde la **Secretaría de Planificación Estratégica y Territorial**, a través de la **Unidad Ejecutora de Proyectos Especiales** -UEPE- durante el primer año, como un programa dentro de esta área. Es recién en el año **2017 que se crea la Dirección de Presupuesto Participativo** a cargo del Lic. Marcelo Strasser. Desde el 2017 hasta el 2019 (mandato del Intendente Joaquín Losada), esta dirección estuvo integrada únicamente por profesionales de las disciplinas sociales porque contaban con el apoyo técnico multidisciplinar de la UEPE, la cual realizaba el relevamiento, la viabilidad, los diseños ejecutivos, la ejecución de las obras y su monitoreo.

Desde el 2019 y hasta cumplir sus diez años en este 2025, Presupuesto Participativo continúa como una Dirección con equipo específico y multidisciplinar dentro de la Secretaría de Planificación Estratégica y Territorial, mientras que la UEPE sigue dando soporte en la etapa de ejecución de las obras. En este periodo, dicha Secretaría tuvo dos Secretarios; el Ing. Diego Paredes y el actual Ing. Marcelo Mazur.

Este capítulo registra las reflexiones de las siguientes personas:

- **Ing. Leonardo Stelatto** (Intendente de Posadas- 2019-2023 y 2023-2027)
- **Ing. Marcelo Mazur** (Secretario de Planificación Estratégica y Territorial-2023-2025)
- **Mgter. Tamara Ramos** (Directora de Presupuesto Participativo Posadas-2019-2025)
- **Lic. Laura Duarte** (Secretaria de Planificación Estratégica y Territorial-2016-2019)
- **Mgter. Horacio Szeliga** (Coordinador General de la UEPE-2016-2019)
- **Mgter. Valeria Mariel Jacquemin** (Coord. Ejecutiva de la UEPE-2016-2019)
- **Tec. Alicia Acosta** (Equipo técnico-social-2019-2025)
- **José Raul Germanovicz** (Equipo técnico-social-2017-2025)
- **Lorena García** (Equipo técnico-social-2017-2025)

Los Gobiernos Locales y los nuevos enfoques de Presupuesto Participativo

La evolución de los presupuestos participativos es reconocida a nivel internacional tanto por investigadores de trayectoria en la temática como Cabannes (2017; 2020); por el Observatorio Internacional de Democracia Participativa-OIDP- (2023), así también por organismos como la Comisión Económica para América Latina y el Caribe de Naciones Unidas (2023), la cual profundizó sus estudios en los últimos años, abordando el tema ya desde dimensiones del desarrollo sostenible y del Gobierno Abierto.

La OIDP realiza desde hace 20 años de manera anual, el reconocimiento de *Buenas Prácticas a gobiernos locales* que implementan participación ciudadana, siendo Presupuesto Participativo el más reconocido en las ciudades de Iberoamérica, por su potencial de involucramiento ciudadano en las decisiones públicas de inversión, con sus variantes de Presupuesto Participativo Joven o diferentes versiones que focalizan en ser más inclusivos, digitales, verdes, entre otros.

En Panorama 2023, bajo el título de *“Un Estado preparado para la acción climática”* del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) se reconoce que desde la primera experiencia de Presupuesto Participativo en Porto Alegre en 1989 hasta la actualidad, han evolucionado considerablemente, dejando de ser un mecanismo aislado para ser parte de la caja de herramientas de un gobierno abierto e incluso resiliente.

La dimensión ambiental, ecológica o sensible al clima en los Presupuestos Participativos actuales, encuentra su fundamento en los actuales desafíos globales, siendo la democracia ambiental, una aliada para afrontarlo; y lo que ha llevado a la proliferación de Presupuestos Participativos Verdes, con los que se busca contribuir a la mitigación y adaptación al cambio climático *“...una forma en que la población local puede tomar decisiones directas sobre la manera en que se gastan los presupuestos para abordar el cambio climático y reducir la huella de carbono.”* (CEPAL, 2023)

Las contribuciones de los presupuestos participativos a la mitigación y adaptación al cambio climático (Cabannes, 2020 en CEPAL, 2023), se realizó mediante reuniones en la Conferencia del Observatorio Internacional de Democracia Participativa (OIDP) 2019 y el Foro Urbano Mundial 2020, abarcando a 15 ciudades y regiones; de lo cual se concluye que los primeros pasos pueden ser desde establecer medidas ambientales iniciales hasta las de mayor complejidad, fijando que todas las propuestas aprobadas en este mecanismo, deben tener dimensiones para abordar el cambio climático.

Finalmente, el enfoque de gobierno abierto, hoy considerado Estado Abierto, demanda de los gobiernos locales, que sus Presupuestos Participativos cumplan con todas las pautas de publicidad y transparencia, ya que a menudo los sitios webs incompletos o desactualizados, la falta de normativas o reglamentaciones en desuso, o la falta de publicidad de los resultados de cada etapa, son algunas de las cualidades que dejan en falta los compromisos asumidos por los Estados en numerosos acuerdos internacionales en la materia.



Ing. Leonardo Stelatto
Intendente del Municipio de Posadas
(2019-2027)

Cada plaza del Presupuesto Participativo, representa el compromiso posadeño de generar espacios recreativos, públicos e inclusivos en toda la ciudad.

Cuando asumí mi primer mandato en la gestión municipal de Posadas, no dudé en dar continuidad a esta herramienta de participación ciudadana, por el contrario, se fortaleció con los ejes de esta visión política que busca terminar con las “dos ciudades” a través de la integración de los Barrios, de la extensión de los servicios públicos y las infraestructuras necesarias.

La gran cualidad que agrega este programa, es que a través de esta herramienta el vecino tiene la posibilidad de elegir las obras que necesita en su barrio, permitiendo a los ciudadanos involucrarse activamente en la toma de decisiones sobre el uso de recursos públicos. Esto también habla de una inclusión territorial, donde hay muchas cosas por hacer seguramente, pero que en este caso, tiene la posibilidad, la ciudadanía, de priorizar esas obras, y la Municipalidad de ejecutarlas.

Al llegar a sus 10 años, Presupuesto Participativo es una política moderna, participativa e inclusiva; con la incorporación del voto digital se ha ampliado su alcance territorial mientras que al tener establecido un proyecto ganador por cada delegación municipal, se asegura obras en todo el ejido municipal de manera anual; realizando además, con un diseño arquitectónico y servicios públicos de la misma calidad, sean proyectos del centro o sean barrios de la periferia.

En muchos casos, las obras tienen determinadas situaciones que hay que atender previamente para ejecutarlas...pero siempre cumpliendo con el compromiso que tenemos desde el Ejecutivo municipal para con todos los vecinos. En todos lados siempre nos agradecen porque se van solucionando muchos problemas que vienen de largo tiempo.

Quiero felicitar a todos... las y los vecinos que han participado estos años, alentamos a más comisiones vecinales de otras chacras, y hago el llamado a seguir con este compromiso posadeño, con su participación pero también contagiando de esa responsabilidad por lo público a más ciudadanos...

...para seguir construyendo juntos, una ciudad siempre linda!



El Presupuesto Participativo es una herramienta innovadora que promueve la transparencia y el involucramiento ciudadano, pero principalmente resalto la oportunidad que tienen los vecinos *de contribuir al diseño de su entorno, generando un impacto positivo en la calidad de vida del barrio.*

Es importante resaltar la complejidad que tiene el trabajo interno, de factibilidad de cada propuesta, porque justamente la cantidad de variables que implican las intervenciones urbanas, generan situaciones muy difíciles de resolver. Con cada proyecto hay situaciones más particulares, donde hay miradas más especiales con respecto a actividades que se realizan en estos barrios, en estas delegaciones, y que deben abordarse con seriedad antes de someterlas a consideración con el voto.

Agradezco que los vecinos acompañen este programa y hagan uso del mismo, ya que son ellos los protagonistas de este espacio participativo.

Mgter. Thamara Ramos

Coordinadora de Presupuesto Participativo Posadas
(período 2019-2025)

Cambios e innovaciones incorporados

Sí hay cambios estructurales que generó la misma gestión. Con la asunción del nuevo intendente se originó un cambio de paradigma de modelo de la Secretaría de Planificación donde se encuentra Presupuesto Participativo. Se hicieron cambios de tipo físicos, porque el espacio de trabajo se modificó, el mobiliario, las herramientas y también de tipo humano; se diversifica el área con profesionales arquitectos, ingenieros, antropólogos, comunicador social y trabajador social.

Era un equipo social, después se incorporaron otras disciplinas al área de PP participativo y también se hicieron cambios con respecto a los ejes de intervención dentro de la herramienta. Cuando me incorporé era un equipo netamente social, que era el que iba a los barrios, hacían los intercambios con los vecinos, las reuniones, las asambleas; traían las propuestas a la dirección y finalmente después de pasado el proceso de votación, sea cual fuera la propuesta ganadora, pasaba por diferentes áreas del municipio.

Entonces, si era un tema del área de obras, iba a obras, si era equipamiento de compra, iba a compras y entonces se diversificaba y así pasaba en manos de otras secretarías, áreas funcionales dentro del municipio y ahora con este nuevo cambio de paradigma lo que se

intentó es que este programa sea independiente, si bien se articula con las demás áreas, que sea autónomo con respecto al proceso completo de la herramienta.

Etapas de implementación

Son cuatro trimestres en el año

1

Revisión del mecanismo:

En el primer trimestre es la revisión, diagnóstico, evaluación del proceso que es cíclico y es la parte creativa, por así decirlo, donde todos podemos pensar y diagramar el nuevo ciclo, tomando desafíos y ajustes.



2

Lanzamiento y Asambleas:

Nos acercamos a los barrios, a las delegaciones y nos encontramos con los vecinos en el debate, en el intercambio. En el encuentro in situ podemos ver cuáles son las diferentes realidades y las problemáticas reales. Esas asambleas se diagraman no por barrio, sino por Delegación.



Por la pandemia, las asambleas se dejaron de lado por algunas ediciones. Fue un hecho significativo con un lado positivo y otro negativo, positivo porque pudimos implementar las TICS, la plataforma virtual, logrando un acercamiento más directo, más rápido, más fácil con el vecino, incluso se incrementó la participación ciudadana a través de la plataforma virtual, pudimos también incluir al rango etario a más jóvenes que participaron en el proceso, en la votación, en las propuestas, pero la parte negativa es que la pandemia nos alejó del vecino en sentido del cara a cara, de lo presencial, de lo territorial, de poder percibir con todos los sentidos al vecino, no solamente por escrito o por un comunicado. Ahora estamos de nuevo en una apertura total, se volvieron a implementar las asambleas.

3

Presentación de ideas-proyectos y Viabilidad Técnica:

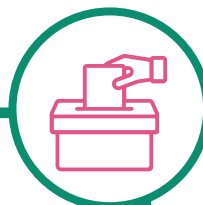
El vecino presenta el formulario, de manera presencial o mediante la plataforma virtual. Esa propuesta se cierra después de varios intercambios con nosotros, a partir de las asambleas. Luego se pasan las propuestas a análisis y viabilidad técnica.



4

Votación y Diseño Participativo:

Una vez obtenido los ganadores que, son uno por cada delegación, culmina con el diseño participativo. Es donde nos juntamos con los vecinos ganadores, de nuevo, pero in situ, y co-diseñamos cada propuesta ganadora.



Actores que más se involucraron en el proceso participativo



- Actores institucionales;
- Los vecinos... *los que se preocupan, los que se comprometen, los que hacen el seguimiento, del proceso, el paso a paso, los que reclaman, los que los que felicitan, sí, son siempre los vecinos.*

Limitar la participación de aquellos que ganan, hasta por un período

Sí, el año pasado, 2024, por resolución, se estableció que el sitio ganado no puede ser presentado al año siguiente. Por una cuestión de equidad y solidaridad con los demás barrios. No limita la participación de los vecinos involucrados, sólo del "sitio ganado".

Permite una distribución equitativa de los recursos y ofrece la oportunidad a todos los barrios que siguen comprometidos y con ilusiones de poder ganar algún día.

Aprendizajes que considera más importantes en su Dirección en estos 6 años

Saber escuchar, siempre es eso lo que se inculca en la dirección, el poder escuchar a todas las voces, ser lo más objetivos posibles con todas las propuestas y tener esta predisposición al aprendizaje de nuevos conocimientos e ideas.

Aprendizajes que pudo notar por parte de la comunidad que participó

- Compromiso y responsabilidad que tiene que asumir el vecino, o el grupo de vecinos para con su proyecto presentado.

La participación no solo se limita a traer el formulario, sino estar comprometido con todo el proceso y que el hecho de que haya ganado ese grupo, no termina solo en el día de la entrega de la obra o de los materiales...la responsabilidad, el seguir potenciando aquel espacio en sus usos. El proceso es inacabado, siempre continúa.

La etapa que considera más crítica en todo el proceso

Y la más crítica es la de análisis y viabilidad de los proyectos porque pasa por muchas personas, y son muchos, generalmente son alrededor de 200 los que se presentan, pasando primero por el equipo y después por diferentes áreas.

Atraviesa cuestiones objetivas y subjetivas. Se analizan cuestiones ambientales, hidrología, topografía, tecnológico, desde el cómputo, presupuesto, económico.

Si no se salda todas las aristas de ese proyecto, después nos podemos ver con un problema grave, como ser social o cualitativo. No se puede saltar nada.

La viabilidad de las propuestas que presenta la comunidad

Con el tiempo, las propuestas mejoraron y aumentaron su viabilidad... los vecinos fueron internalizando el proceso, ya conocen que tener en cuenta.

Reclamos, enojos, peticiones de la gente que ha participado estos años

La concreción de la obra en la inmediatez. El proceso requiere de paciencia, ya que lleva su tiempo, dependiendo de la complejidad, de la problemática.

Ventajas y desventajas de implementar el diseño participativo

Es una linda instancia de encuentro y de visualización, permite ser realista con lo que los vecinos quieren de su proyecto ganado.

Ventajas: el vecino toma protagonismo, el proyecto se vuelve más semejante a lo que el vecino o el grupo de vecinos imaginaron...diseñan, se imaginan y crean.

Desventajas: es un poco limitado en el sentido de que si hubieran complicaciones o variantes...el vecino después quiere exactamente eso que dibujó ahí.

La participación de las Juventudes en PP Posadas

Es en conjunto actualmente, dentro de la misma herramienta, no es que se diferencie un presupuesto participativo joven. En un principio había una idea, está ese camino aceptado también, pero no llegó a la implementación.

En el último tiempo fomentamos la participación de los jóvenes dentro de nuestra herramienta, de los 11 proyectos ganados, siempre tenemos dos jóvenes seguro, hay un 20% de proyectos ganados de un rango etario joven.

La participación de las mujeres en PP Posadas

En el género femenino se da la mayor participación, tenemos un 70% de registro femenino. Siempre la mujer es la que lidera el barrio, la que cuida, protege, está pensando en qué mejorar, la que está pensando en todo, en el niño, en el anciano, la pareja y eso se vislumbra en PP. Su voz, la mirada de madre, de la vecina, de la abuela.

Asambleas y proyectos ganadores. ¿El involucramiento es el mismo?

En las asambleas está toda la comunidad que forma parte de ese sector territorial...la asamblea tiene una escala multitudinaria, mientras que en la etapa de proyectos ganadores, ya se requiere otro compromiso.

Indicadores principales

Nosotros recorremos la ciudad y vemos muchas obras del mecanismo ya consolidadas...se visualizan fragmentos de ciudad que ya tienen varias obras concentradas y en continuidad...*¡mostrando que Presupuesto Participativo hace la diferencia!*

Finalmente...el indicador territorial del funcionamiento del PP, es la materialización de obra, es lo que hace al funcionamiento de la herramienta.

Lic. Laura Grisel Duarte
Secretaria de Planificación Estratégica y Territorial
(período 2015-2019)

“Luego de los primeros 4 años de trabajo de esta forma de participación comunitaria en la gestión gubernamental local...el primer aprendizaje de Presupuesto Participativo fue entender que esta tarea no está libre de disensos, conflictos de intereses y discusiones; pero con el debate en los espacios adecuados, logra convertirse en acuerdos, alianzas, asociación de actores y cooperativismo estratégico, en comunidades en permanente movimiento, con un capital social cultural y político, que nos antecede y que muchas veces nos condicionó... *lograr empezar a pensar en colectivo social y no desde la demanda individual es, diría, uno de los mayores logros obtenidos.*

...por primera vez, los ciudadanos posadeños dejaron de ser espectadores de su realidad, para convertirse en parte integrante de la búsqueda de soluciones desde su mirada, priorizando demandas y buscando alternativas.

Pero entendiendo que esta herramienta debe seguir perfeccionándose... no debe ser estática sino en permanente evolución, para lograr su objetivo que es formar parte, como derecho de los ciudadanos en la práctica y vida democrática de elegir y controlar parte del gasto público... *cada Municipio, debe escribir su propia forma de Presupuesto Participativo!*

Arq. Horacio Szeliga

Coordinador General de la Unidad Ejecutora de Proyectos Especiales.
(período 2015-2019)

“no hay ninguna lógica que pueda ser impuesta a la ciudad; la gente la hace, y es a ella, no a los edificios, a la que hay que adaptar nuestros planes (Jane Jacobs, 1961)... en la última década, La Ciudad de Posadas ha venido incorporando, la participación en sus procesos de planificación urbana. Los planes desarrollados han tenido distintas instancias, desde donde los vecinos y las instituciones del medio, realizaron sus aportes a la construcción colectiva de la ciudad que queremos.”

“...tanto los ciudadanos como quienes tenemos responsabilidades institucionales, debemos aprender a participar, lo cual muchas veces significa desaprender prácticas arraigadas en las relaciones sociales del barrio, así como en las estructuras burocráticas del Estado. La formulación de proyectos, su desarrollo técnico, contratación, ejecución, y su puesta en servicio o implementación, se constituyen en procesos abiertos donde el ciudadano es protagonista.

Pero, además, resulta necesaria una mirada amplia que incorpore lo colectivo por sobre cualquier otro interés... *Presupuesto Participativo nos ha permitido incorporar estos princi-*

pios, plasmados en el Derecho a la Ciudad (Lefevre, 1960) y los Objetivos de Desarrollo con su Agenda Urbana 2030... nos ayudó a pensar colectivamente en la planificación de la ciudad.”

Mgter. Valeria Mariel Jacquemin

Coordinadora Ejecutiva del área a cargo de la puesta en marcha
de Presupuesto Participativo Posadas (Período 2016-2019)

La participación en Redes de Municipios¹

La participación de la Municipalidad de Posadas en la **Red de Mercociudades** fue clave para aprender de manera previa a la implementación en 2016, de este mecanismo.

Justamente en el período 2013-2015, parte del equipo de la Secretaría de Promoción del Desarrollo y la Secretaría de Planificación Estratégica; participó de encuentros de las Unidades Temáticas de Planificación y la de Juventudes de dicha Red; aprendiendo de ciudades argentinas que ya tenían muchos años de experiencia en implementar este mecanismo como Rosario, Córdoba, Avellaneda, entre otras. Años más tarde, la participación en la **Red Argentina de Presupuestos Participativos-RAPP**-, también constituyó una fuente valiosa de información respecto a las experiencias locales.

La Secretaría de Planificación Estratégica y Territorial

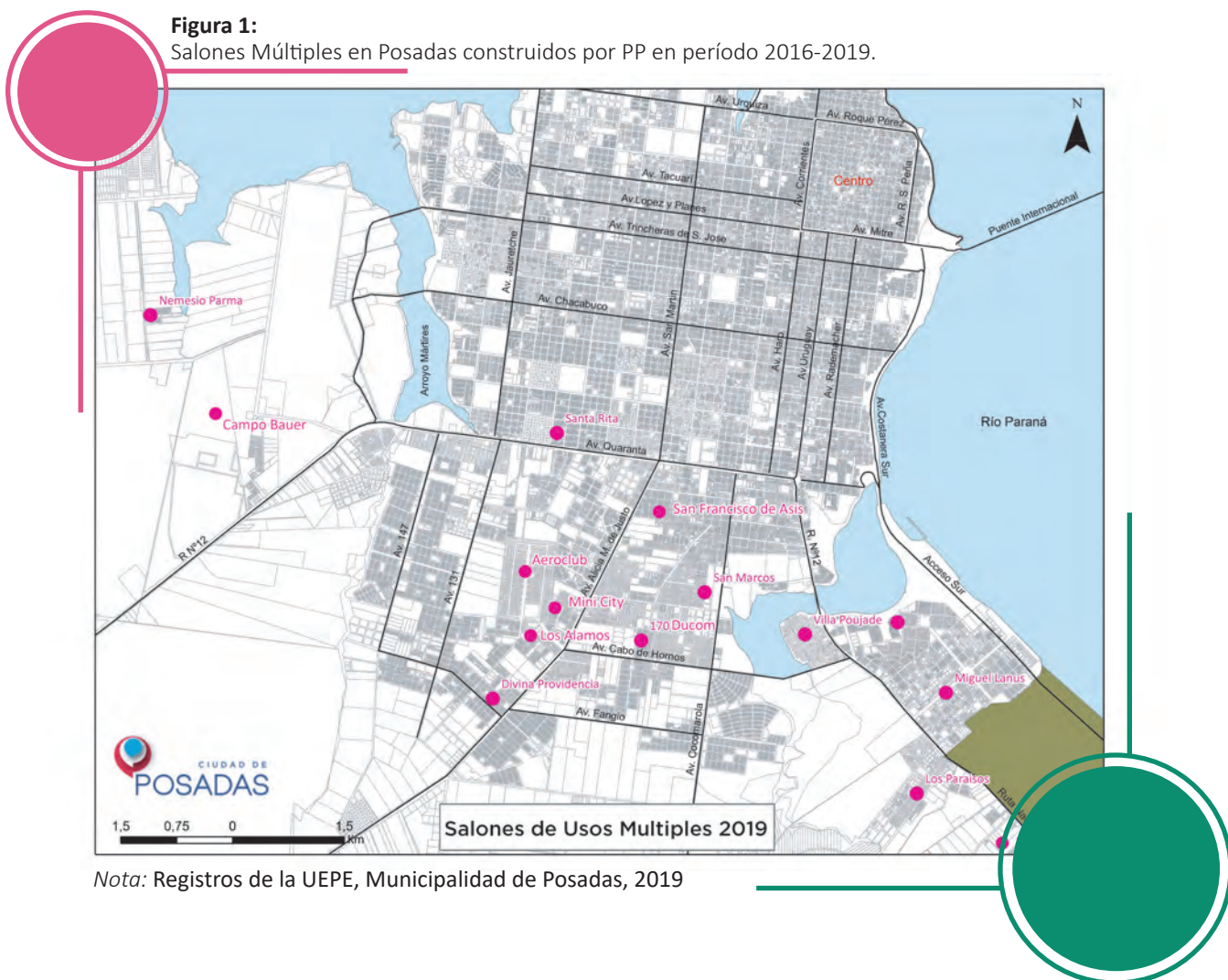
La implementación de Presupuesto Participativo desde la Secretaría de Planificación Estratégica y Territorial permite importantes ventajas frente a áreas meramente sociales como es en otras ciudades. Esta área municipal cuenta con valiosa información respecto a la planificación de la ciudad, permitiendo contar con herramientas que enriquecen el proceso como ser mapas, catastros, sistemas de información geográfica y todos los documentos y normativas que conforman la planificación local. De esta manera, se puede monitorear de mejor manera, cómo las prioridades de la ciudadanía van en sintonía con la planificación local o justamente, en base a los impactos de estos proyectos, tomar nuevas decisiones de planificación para la ciudad. Por ejemplo, *en los primeros cuatro años ya se habían construido o refaccionado 15 salones de usos múltiples, el equivalente a la cantidad existente hasta el momento en toda la ciudad. Duplicar la cantidad de este equipamiento en tan poco tiempo generó el necesario análisis de radios de alcances, capacidad de mantenimiento, barrios que más lo solicitan, usos posibles*

¹ varios autores argentinos que estudian a los gobiernos locales, valoran y recomiendan la participación en Redes de municipios como forma de mejorar las políticas públicas locales (Cravacuore, 2015)

y justamente, se terminó generando un nuevo reglamento de usos, el cual no existía hasta el momento.

Figura 1:

Salones Múltiples en Posadas construidos por PP en período 2016-2019.



Nota: Registros de la UEPE, Municipalidad de Posadas, 2019

La participación informada

La Carta Iberoamericana de Participación en la Gestión Pública, 2020 plantea que *la participación debe ser informada para ser efectiva; y a la vez, la información debe ser pertinente.* Esto queda muy en evidencia desde las asambleas ya que si no se pone información territorial específica para su desarrollo, el debate partirá como una tábula rasa. Al tener mapas informativos permite promover el análisis considerando todo lo existente en el territorio: equipamientos públicos, espacios verdes, plazas, equipamientos públicos y comunitarios, sectorización, vialidades, etc.

Valorar los recursos existentes en el territorio es una forma de hacer más eficiente los recursos públicos, pero es un ejercicio que la comunidad debe aprender con el tiempo, analizando si es la falta de equipamientos o la diversidad de usos, la falta de centros de salud o de más turnos médicos, etc. son ejemplo de muchas problemáticas que se plantean a menudo.

La confianza ciudadana

El primer paso en la implementación del Presupuesto Participativo es lograr la confianza ciudadana en el mecanismo. Las primeras experiencias tienen toda la atención ciudadana sobre el cumplimiento de las obras pero también, sobre la solidez del mecanismo, ya que si sospechan de que los proyectos están elegidos previamente, la débil confianza ciudadana, se terminará. Por el contrario, si la gente logra confiar en el mecanismo, aún con obras atrasadas en su ejecución, la gente sostendrá que vale la pena participar igual.

La factibilidad de las propuestas

La relación entre áreas es un factor clave para la implementación efectiva de Presupuesto Participativo, ya que si se facilita la factibilidad de propuestas sin verificar un conjunto de informaciones legales, presupuestarias, competenciales, territoriales y comunitarias; a posterior se puede ver seriamente dificultada la implementación de los proyectos. Por otra parte, con los años aumentó la cantidad de propuestas viables y esto deja en evidencia el aprendizaje por parte de la comunidad respecto de las facultades municipales y de las posibilidades de este programa.

El conocimiento territorial

El conocimiento del territorio que tiene la comunidad es un valor de suma importancia para los programas gubernamentales en general y para los Presupuestos Participativos en particular. A menudo las cotas de nivel son consultadas por equipos de arquitectura e ingeniería para proyectar; sin embargo, las construcciones irregulares-muy frecuentes en las ciudades latinoamericanas- pueden generar cambios no registrados por estas herramientas técnicas. Esa información, está en el territorio y solo la gente que vive y usa dicho espacio lo sabe... “ese espacio se inunda” decía una vecina...el equipo técnico municipal le respondió... “las cotas muestran que no”. Luego de unas precipitaciones...la cancha efectivamente se inundaba por una construcción irregular aguas arribas del arroyo de la zona.

La diversidad de usos del espacio público

El uso del territorio desde las diferentes miradas es otro de los grandes desafíos, mientras unos quieren una cancha de fútbol otros quieren una pista de skate para el mismo espacio; mientras unos dicen que el playón no se usa, otro sector dice utilizarlo. Mientras unos quieren recuperar un espacio público degradado, otros vuelven a vandalizar para usarlo con otros fines.

La diversidad del espacio público es quizás, la principal cualidad para lograr Ciudades más Inclusivas y Sostenibles como plantea el ODS 11. En esto, los equipos municipales deben estar muy atentos a no eliminar equipamientos del espacio público por la consideración de que “no se usa”. Es importante recordar que la participación en asambleas

siempre es parcial, a veces con más representación de voces y a veces con baja representatividad. Una manera de completar esto es consultar con otros referentes en el momento del relevamiento in situ por ejemplo, una etapa que no está agregada formalmente en los presupuestos participativos en general.

La diversidad generacional... desde la niñez hasta la adultez

Las ciudades que tenemos hoy... fueron construidas en el siglo pasado. En esta línea es que se presentan los Presupuestos Participativos Joven, de las Infancias, la Tercera Edad o inclusivos. No hay manera de tener multiplicidad de miradas si no hay diversidad en la participación, esto es posible cuando se habilitan diversas estrategias de comunicación y convocatoria, ya que el promedio de edad de los participantes en general es la del adulto promedio. Esto se confirma también en los indicadores de Posadas.

Buscar a jóvenes, adultos mayores, géneros y diversidades e incluso las infancias, permiten obtener esa multiplicidad de miradas propias de una comunidad. A esto, es importante tener presente que, el debate inter-generacional es el más recomendado en la región, ya que si se generan variantes de PP por separado, estas no dialogan entre sí, mientras que la ciudad donde se realizan las propuestas, es la misma para todos. El debate inter-generacional promueve o contribuye a la convivencia en el espacio público en particular y en la ciudad en general.

La convivencia ciudadana

Este mecanismo ayuda a identificar la falta de convivencia ciudadana, algunas situaciones pueden ser abordadas por los profesionales sociales que integran el área o más bien buscar el apoyo de áreas estatales de resolución de conflictos. En varias oportunidades si no se atienden esas cuestiones durante el proceso, pueden impactar después de manera negativa, con las obras ya ejecutadas. En los primeros años de PP abundaban los pedidos de “muros” de todo tipo, pedidos por iglesias, clubes o grupos de vecinos que no querían vincularse con sus barrios vecinos. *Al cumplir los 10 años, se puede advertir en los diferentes registros, que se observa más cualidades de convivencia que se exponen en el capítulo de la comunidad.*

De las ideas-propuestas a los proyectos

Pasar de la idea o inicial propuesta al armado del presupuesto, es la parte con mayor dificultad, esto porque en un plazo de uno a dos meses se debe armar un primer presupuesto con la viabilidad de cada propuesta, justamente para asegurar de que no se supere el porcentaje asignado al programa de manera anual. En esta instancia queda en evidencia que solo se puede presupuestar los componentes principales de cada propuesta; mientras que el presupuesto real se logra una vez realizado el diseño ejecutivo de las propuestas ganadoras o priorizadas cada año. Este es el principal motivo por el cual no se pueden incluir presu-

puestos detallados de PP en los Presupuestos Públicos municipales; sin embargo, se recomiendan al menos incluir el listado de proyectos ganadores, solo a los efectos de que se puedan ubicar en cada partida anual, los proyectos incluidos en la misma.

Para repasar números...en un Municipio como Posadas, el promedio anual de propuestas no baja de 200...claramente no es posible lograr diseños ejecutivos con presupuestos detallados en la totalidad de estas propuestas; es por ello que solo se realiza una primera estimación presupuestaria con cada factibilidad técnica para dar paso a la siguiente etapa.

Esto lleva a que, en muchos casos, los proyectos requieren de obras complementarias que recién son posibles de visualizarlas, en la etapa del diseño ejecutivo en vistas ya a su ejecución. En muchos casos esto puede limitar seriamente el desarrollo de una obra.

Proyectos sin ejecución

Todas las ciudades que implementan PP tienen en su haber, proyectos pendientes de ejecución. Más allá de que pueda ser un indicador negativo, son proyectos que enseñan mucho a las gestiones municipales. Una parte por los motivos vinculados a las obras complementarias; pero otro grupo tiene que ver con situaciones dominiales, legales o incluso sociales y culturales. El uso irregular del espacio público o los registros catastrales desactualizados son parte de los motivos. Plazas cuyos lotes fueron donados informalmente por lo que figuran a nombres de titulares privados; puertas y pasillos de viviendas particulares que terminan en plazas y otros espacios públicos; espacios verdes que con frecuencia son usados como garaje privados; veredas que son utilizadas por el mercado informal; espacios comunes de edificios que no son atendidos por los consorcios o administraciones de sus propietarios; o consorcios que nunca se conforman...son algunas de las situaciones que presentan las variadas irregularidades de las ciudades latinoamericanas.

Tec. Alicia Isabel Acosta (Téc. Sup. en Gestión Administrativa y Políticas Públicas. Equipo técnico-social-2019-2025)

Tec. José Raul Germanovicz (Estudiante avanzado de la Lic. en Trabajo Social. Equipo técnico-social-2017-2025)

Lorena García (Estudiante avanzada de la Lic. en Trabajo Social. Equipo técnico-social-2017-2025)

Aprendizajes que reconoce como profesional parte del equipo de PP

“...reconocer las diferentes realidades que más allá de que sean ciudadanos de Posadas, cada barrio tiene su particularidad, su idiosincrasia, que muchas veces tenemos que escuchar...analizar y en conjunto con distintos representantes del barrio, pensar en cómo poder solucionar de alguna manera sus problemáticas.” **Lorena**

“...todo lo que tuvo que ver con el acercamiento al barrio, como equipo técnico social trabajamos mucho en el acercamiento. Íbamos rotando las delegaciones con el equipo social que estaba a cargo, entonces, año tras año lo que veíamos es que en cada delegación las necesidades eran totalmente distintas.” **José**

“...los desafíos que son parte del contexto, del momento, y por el mismo hecho de la dinámica social, que transcurrió cambios desde la pandemia hasta la actual implementación de las TIC, con los nuevos paradigmas sociales también, y con el afianzamiento de la herramienta por parte de los vecinos, es decir, con la apropiación. La herramienta ha crecido como un medio para lograr plasmar o resolver aquellas necesidades sentidas que tienen los vecinos.”

Alicia

Principales Aprendizajes en el equipo técnico a lo largo de estos años

“...la posibilidad de sumar a más profesionales...diversificar las disciplinas dentro del equipo...interactuar con otros compañeros que se sumaron ya dentro de la misma oficina, siendo arquitectos e ingenieros...comenzamos a ver los planos, para lograr interpretarlos...incluso del ámbito social también se sumaron diversas disciplinas... pasando a ser un único equipo.”

Alicia, Lorena, José.

Aprendizajes por parte de la comunidad que participó estos años en PP

“...al inicio costaba que el vecino pudiera entender de qué se trataba el presupuesto participativo...con el correr del tiempo comenzaron a verlo como alternativa...siendo vecino...puedo trabajar las necesidades en conjunto con el Municipio. En el proceso, los vecinos se fueron apropiando de la herramienta. El aprendizaje es constante...” **Lorena**

“Fuimos viendo que los vecinos esperaban año tras año el lanzamiento de la nueva edición para volver a presentar, volver a participar, y los ganadores con mucho más entusiasmo de volver a ganar.” **José.**

“La apropiación de la herramienta, es decir, son cada vez más los actores socio territoriales que participan y que toman a la herramienta como medio...ya lo consideran un derecho que tienen en la toma de decisiones para la transformación de sus barrios, de sus espacios...inclusivo el fortalecimiento de actividades comunitarias.” **Alicia**

La Etapa del proceso de PP que considera más crítica

La VIABILIDAD TÉCNICA

- requiere mayor atención...buscamos también que el vecino pueda proponer alguna alternativa, o se le ofrece una alternativa viable y el vecino evalúa si la acepta o no.
- lleva mucho trabajo que no se visibiliza...los vecinos plantean por qué es tan extenso...se transcurre un intercambio profundo con las distintas áreas municipales.
- depende de muchos factores: lo normativo, lo social, lo presupuestario. Los vecinos quieren que su proyecto se lleve adelante tal cual lo presentan.
- exige negociación: las modificaciones generan tensiones. Ellos quieren todo lo que necesitan, pero la herramienta tiene sus limitantes.

La DIFUSIÓN

- requiere de mucha atención respecto a la información clave para cada etapa

El mayor reclamo, enojo o peticiones de la gente que ha participado estos años

- La Resolución N°05/2024 para afrontar la situación de qué ganaban siempre los mismos barrios, año tras año sin darle la posibilidad que otros barrios puedan ganar.
- Reclaman la finalización de las obras...los tiempos administrativos de expedientes de obra y licitación son los que le cuesta entender al vecino.
- Subsanan en cada etapa, planteos o situaciones particulares.

Ventajas el diseño participativo de las obras y programas

- El intercambio permite conocer más la realidad del barrio, ya que en otras instancias no es posible, teniendo en cuenta la cantidad de proyectos y no todos los proyectos podemos conocerlo a fondo.
- los vecinos plasman en una lámina cómo piensan ese proyecto.
- se tiene en cuenta la palabra del vecino, la necesidad, la practicidad.

Desventajas en el diseño participativo de las obras y programas:

- La ejecución puede requerir obras complementarias que hacen superar el presupuesto y exigen más tiempo...por ejemplo, se suele hacer una reducción de los metros cuadrados por cuestiones de presupuesto y después ese diseño no refleja lo que el vecino plasmó, nos genera un debate e insatisfacciones.

Participación de las Juventudes en PP Posadas

En Posadas trabajamos la convocatoria abierta desde los 16 años hasta la persona mayor que quiera presentar una propuesta, considerado como el presupuesto participativo tradicional...creemos que estaría faltando un PP joven respaldado con su respectiva ordenanza que determine su presupuesto. **José**

“La convocatoria es en conjunto, pero el haber implementado las tecnologías de comunicación acercó mucho a los jóvenes..de hecho hemos tenido proyectos ganadores presentados y llevados adelante por grupo de jóvenes Skate Park y la plaza acrobática.

Creo que no es suficiente la convocatoria en conjunto, porque de hecho los números dan una mayor participación de grupos de adultos de 40 años para arriba, es decir que hay menor participación de los jóvenes y podemos deducir que los jóvenes tienen otras preocupaciones en la ciudad.” **Alicia**

“Actualmente la convocatoria es en conjunto, pero considero que hay que separar, con todo el marco normativo como lo tiene el presupuesto participativo tradicional, me parece que los jóvenes tienen ideas muchísimo más innovadoras.” **Lorena**

La participación de las mujeres en PP Posadas

“La gran mayoría en todas las asambleas son mujeres, las que más participan, son las que más proyectos presentan, y promueven la votación. Nuestros registros lo demuestran.” **José**

“Hay muy buena participación de las mujeres...son más activas en cuanto al proceso, se involucran muchísimo, están constantemente viendo las necesidades barriales...en las comisiones vecinales hay un aumento de mujeres.”

Lorena

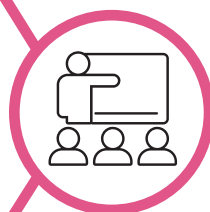
“...la participación de mujeres es muy alta pero se debe a que, culturalmente las mujeres son las que lideran este trabajo socio comunitario de transformación barrial.” **Alicia**

Recomendaciones del equipo municipal de Posadas a otros municipios respecto a cada una de las etapas de PRESUPUESTO PARTICIPATIVO



Difusión y comunicación: Interacción con las diferentes áreas que hacen trabajos barriales ya que son nexos con la comunidad. Focalizar en las comisiones vecinales como estrategia, medios de comunicación o extensiones de oficinas municipales descentralizadas cercanas a los barrios.

Asambleas: Diálogo con los actores principales, sea la delegación o el barrio. Es importante tener en las asambleas a todos los actores claves. Definir horario y lugar estratégico para convocar a la mayor cantidad posible, de una manera que sea accesible, dinámica y práctica; creando un ambiente agradable, que propicie la charla. Contemplar reuniones pequeñas con grupos de vecinos para aclaraciones específicas.



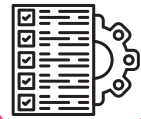
Factibilidad técnica: Lo más rigurosa posible, analizar todos los factores posibles que condicionan a la propuesta vecinal. Tener normativa que avale el proceso en esa etapa. En Posadas hay Carta Orgánica, decretos, ordenanzas de respaldo. El equipo técnico debe interactuar con las distintas áreas para llegar a la mejor determinación posible y evitar posteriores errores. Cuando no hay viabilidad, ofrecer algún tipo de alternativa para no cerrarle la participación.

Votación: Implementar en forma bimodal, por plataforma virtual y presencial, con un auxilio de un personal. Llegar a todos los puntos posibles, y a los lugares más recónditos de la ciudad. Utilizar la votación también para dar a conocer la herramienta. Posadas llegó al 70% de la votación virtual, la virtualidad acercó mucho al vecino, pero la bimodalidad garantiza acceso donde falta tecnología.



Incorporación al presupuesto general: EL 1,5% anual respaldado por la Carta Magna asegura la continuidad y que se concluyan los proyectos. Es importante considerar los cálculos inflacionarios para evitar desventajas en las ejecuciones.

Proyectos ejecutivos: Ser fidedigno con lo que quiere el vecino, escuchar, atender y tratar de ser lo más fiel a la propuesta, evitando rispideces. Promover una retroalimentación y un diálogo de manera consensuada al comunicarlo. Interacción importante con profesionales de la arquitectura e ingeniería, como también con los técnicos sociales, que prevean todo el contexto.



Obras e implementación de programas: En esta etapa es importante recalcar al vecino el compromiso y responsabilidad que tiene; toma más protagonismo el vecino. Con mucho seguimiento del área técnica específica para las verificaciones de avances. Para algún caso que requiera rectificación, hacer comunicación con el vecino.

Monitoreo y seguimiento: Una vez culminada la obra, hacer monitoreo, de cómo están las mismas luego de concluidas, cómo es el uso. Verificando los resultados de la obra para el barrio. Para los proyectos sociales que reciben equipamiento, designar una persona responsable. Incluir la opinión de los vecinos en esta etapa, se debe verificar su conformidad.



Registro fotográfico de Presupuesto Participativo Posadas. Equipo, participantes y proyectos ganadores.





02.

APRENDIZAJES DE LA COMUNIDAD

Este capítulo se elaboró a partir de entrevistas realizadas desde el CEMER a vecinos y vecinas que participaron en Presupuesto Participativo Posadas a lo largo de sus 10 años de implementación; los mismos fueron identificados, a fin de asegurar la diversidad en su representatividad, teniendo como parámetros ediciones diferentes, las distintas delegaciones y barrios de todo el territorio municipal, así como tipos de proyectos.

Este recupero de las voces de los vecinos y vecinas involucrados, en el proceso participativo del PP., permite poder registrar la experiencia a partir de sus vivencias, pensamientos y posturas.

Las entrevistas tuvieron como ejes centrales, abordar los aportes que dejó la experiencia de PP según la mirada del ciudadano; lo que destacan del mecanismo y las propuestas de mejora en el ciclo de implementación.

La educación para la transformación social

El pensamiento de Paulo Freire, con su énfasis en la educación como práctica de la libertad y herramienta para la transformación social, ofrece un marco teórico invaluable para comprender y fortalecer los procesos de participación comunitaria. Su concepción de la educación popular, arraigada en el diálogo horizontal, la problematización de la realidad y la búsqueda colectiva de soluciones, resuena profundamente con los objetivos del presupuesto participativo (PP) a nivel municipal. El PP, como mecanismo de democracia participativa, busca involucrar directamente a la ciudadanía en la definición de las prioridades de inversión pública, promoviendo la transparencia, la rendición de cuentas y la construcción de una gestión más democrática y sensible a las necesidades locales (Sintomer et al., 2008).

Sin embargo, la mera implementación de mecanismos de participación no garantiza una verdadera apropiación y empoderamiento por parte de la comunidad. Es en este punto donde la perspectiva freiriana y la práctica de la sistematización de experiencias se vuelven muy relevantes.

Este capítulo sostiene que el registro y sistematización de las experiencias de participación comunitaria en los procesos de PP, con un foco particular en la recuperación y análisis de los testimonios de los participantes de proyectos ganadores, pone en valor el impacto y la legitimidad de estos procesos, al tiempo que encarna los principios de la educación popular.

La Importancia de Sistematizar las Experiencias de Participación Comunitaria:

La sistematización de experiencias, entendida como un proceso reflexivo y crítico de reconstrucción y análisis de una práctica, se presenta como una herramienta metodológica fundamental para potenciar la participación comunitaria en el PP desde la perspectiva de la educación popular (Jara Holliday, 2018). Al documentar, ordenar y analizar las diferentes etapas del proceso participativo, incluyendo las voces, los debates, los desafíos y los logros, se genera un conocimiento valioso que puede retroalimentar y mejorar las futuras ediciones del PP.

La sistematización permite:

- **Identificar aprendizajes colectivos:** Al analizar las dinámicas de participación, las metodologías utilizadas y los resultados obtenidos, se pueden extraer lecciones aprendidas que enriquecen la práctica y fortalecen la capacidad de la comunidad para participar de manera más efectiva.
- **Visibilizar las voces y perspectivas diversas:** La sistematización debe esforzarse por recoger la pluralidad de voces presentes en el proceso participativo, incluyendo aquellas que históri-

camente han sido marginadas o silenciadas. Esto permite una comprensión más rica y compleja de las necesidades y aspiraciones comunitarias.

Fortalecer la memoria colectiva: Al documentar el proceso y sus resultados, se construye una memoria colectiva que fortalece el sentido de pertenencia y la identidad comunitaria, al tiempo que facilita la transmisión de conocimientos y experiencias a las nuevas generaciones de participantes.

Promover la transparencia y la rendición de cuentas: La sistematización rigurosa del proceso participativo y sus resultados contribuye a una mayor transparencia en la gestión pública local y facilita la rendición de cuentas por parte de las autoridades.

El Valor Inestimable de los Testimonios de los Participantes de Proyectos Ganadores:

Dentro del proceso de sistematización, los testimonios de los participantes de los proyectos que resultaron ganadores en el PP adquieren una relevancia particular. Estas narrativas en primera persona ofrecen una profunda visión y sensación del impacto concreto que la participación ciudadana ha tenido en sus vidas y en sus comunidades.

Los testimonios permiten:

- **Humanizar los resultados:** Más allá de las cifras y los informes técnicos, los testimonios revelan las historias humanas detrás de los proyectos, mostrando cómo estos han mejorado la calidad de vida, fortalecido el tejido social o respondido a necesidades urgentes.

- **Validar el proceso participativo:** Las voces de los beneficiarios directores de los proyectos ganadores legitiman el proceso de PP, demostrando que la participación ciudadana puede generar resultados tangibles y positivos para la comunidad.

- **Inspira y moviliza a otros ciudadanos:** Los testimonios de éxito pueden servir de inspiración y motivación para otros miembros de la comunidad, alentándolos a involucrarse en futuras ediciones del PP y en otras iniciativas de participación ciudadana.

- **Profundizar la comprensión de las necesidades comunitarias:** Los testimonios a menudo revelan matices y complejidades de las necesidades comunitarias que no siempre son evidentes en los diagnósticos técnicos o en las demandas agregadas.

- **Fortalecer el sentido de apropiación y pertenencia:** Al escuchar las voces de quienes se han beneficiado directamente de los proyectos decididos colectivamente, se fortalece el sentido de apropiación y pertenencia de la comunidad hacia las iniciativas públicas.

A continuación se transcriben las voces de los ciudadanos-vecinos que participaron de los proyectos ganadores del PP².

Entrevistas a cargo del **Tec. Marco Antonio Santibañez. CEMER, 2025.**

¿Qué considera que le aportó el PP al barrio y a la comunidad?

“La posibilidad del aprovechamiento de la plaza del barrio, que está frente a un jardín, generando un espacio para diversas actividades, destinada a vecinos de todas las edades, como también para vecinos de los barrios cercanos, quienes también brindaron su apoyo al proyecto.”

**Patricia Franco, Pte. de la Comisión Vecinal del Bº 21 de Diciembre.
Proyecto ganador “Plaza Recreativa Itaembé Miní Este”. 2024**

“Nos posibilitó poner en valor un hermoso espacio verde de nuestro barrio. Que además favorece a vecinos de alrededores.”

**Matilde Ester Rodríguez, Pte. de la Comisión Vecinal del Bº Altos de Bella Vista.
Proyecto ganador “Plaza recreativa parcela 029”. 2024**

“Con el transcurso de las ediciones se sumaron más vecinos, hubo más interés, considerando su importancia”. “Además el proyecto beneficia a dos chacras vecinas.”

**German Vera, Pte. de la Comisión Vecinal del Bº Tacurú CH 79.
Proyecto ganador “Plaza saludable y lúdica”. 2024**

“Siendo docente de la escuela del barrio, considero que el Presupuesto Participativo sirve para canalizar desde la escuela las problemáticas y mejoras que son necesarias para el barrio. He participado en varias ediciones ganadoras, y sosteniendo como eje central el cuidado del medio ambiente.” (Temática con la que viene inculcando a sus alumnos y vecinos). “Con el PP se puede trabajar atendiendo a todo los sectores del barrio, de manera estratégica, siempre defendiendo el medio ambiente y demostrando el valor de lo reciclable a los vecinos.” “Los vecinos han sumado experiencia en el PP con el transcurrir de las participaciones.”

**Stella Marys Bogado, Pte. Comisión Vecinal Bº Cristo Rey CH 33
Proyecto ganador “Puesta en valor de galerías y senderos”. 2024**

“Es una estrategia útil, donde se genera la común unión, para conocer las necesidades a través del diálogo, tanto con vecinos del barrio como con las demás comisiones de barrios vecinos. Existe cooperación al lograr que también sean beneficiados con el proyecto de nuestro barrio.”

**Teresita Espindola, Pte. Comisión Vecinal Bº Altos del Sur
Proyecto ganador “Plaza recreativa”. 2024**

² Los ciudadanos participantes, oportunamente, han prestado debida conformidad por escrito para que sus testimonios sean reflejados en la presente publicación.

"Considero una herramienta práctica, necesaria y de cooperación. Posibilita ampliar la participación, en proyectos anteriores se han involucrado los estudiantes de la universidad cercana, aportando desde su interés."

Carmen Elisa Svancara, Pte. Comisión Vecinal Bº Chacra 01
Proyecto Ganador "Equipamiento para Murga de la Estación". 2024

"Considero al PP como un espacio de oportunidades para resolver necesidades, por ejemplo nuestro proyecto la plaza. Es importante la cercanía del municipio, el debate entre vecinos y la planificación."

"Se presentó por tercera vez el proyecto y se ganó, con el aporte de buen asesoramiento, se adquirió más conocimiento sobre la importancia."

Cooent Luis Oscar, Ex Presidente de la Comisión Vecinal Bº Itambe Guazu Sector 3
Proyecto Ganador "Plaza deportiva". 2024

"Fuimos ganadores en el 2022, con la puesta en valor de la plaza, saludable, destinada a la recreación, se benefició a todos los vecinos y de barrios de alrededores. En 2024 con un nuevo proyecto ganador se logró lo mismo."

Daniela Diaz, Pte. Comisión Vecinal Bº 17 de Octubre
Proyecto Ganador "Mejoramiento de calles". 2024

"Como aporte, resalto la unión de los vecinos para un bien común. Se hizo un esfuerzo en comunicar los proyectos casa por casa y eventos en varias ocasiones. Con el tiempo fueron colaborando, así ganamos en el 2022 el polideportivo, y en 2023 la plaza lúdica."

Roberto Arrieta, Pte. Comisión Vecinal Bº Barrio Mini City
Proyecto Ganador "Plaza Saludable y Lúdica". 2023

"Considero que es una herramienta muy buena para el barrio. Nuestro proyecto promueve el acondicionamiento de pasillos para los medios de movilidad que sean necesarios, beneficiando a los vecinos ante cualquier circunstancia."

Norma Paredes, Pte. Comisión Vecinal Bº Chacra 113
Proyecto ganador "Veredas y arreglos de pasajes". 2022

"Fue muy bueno por la mejora para el tránsito de los vecinos como para toda la ciudad. Nuestro barrio es histórico y era necesario embellecer."

Guillermo De Los Santos, Pte. Comisión Vecinal Bº Tajamar
Proyecto ganador "Arreglo de Calles". 2023

"En aquella oportunidad participé en el PP como vecino y no en un rol de la comisión vecinal. Se notó lo importante de la participación, y lograr el objetivo de los vecinos, se coincidió en la prioridad de la seguridad, y así se ganó en 2022 las mejoras de la iluminación."

Pedro Bonnetinni, Pte. Comisión Vecinal Bº Chacra 50
Proyecto Ganador "Iluminación". 2022

“En aquella oportunidad participé en el PP como vecino y no en un rol de la comisión vecinal. Se notó lo importante de la participación, y lograr el objetivo de los vecinos, se coincidió en la prioridad de la seguridad, y así se ganó en 2022 las mejoras de la iluminación.”

Pedro Bonnetinni, Pte. Comisión Vecinal Bº Chacra 50
Proyecto Ganador “ Iluminación”. 2022

“Fue un buen aporte para la gente de la chacra, un espacio para que participen los chicos, contamos con una escuela de fútbol, que además sirve merienda y estamos buscando sumar más actividades recreativas y saludables. Llegamos a tener Feria Franca, siendo un beneficio para todos los barrios. Intentaremos tenerla nuevamente una vez que logremos construir baños.”

Oscar Enríquez, Pte. Comisión Vecinal Bº Chacra 49
Proyecto Ganador “ Vallado De Cancha – Iluminación”. 2022

“La unión del barrio hacia un objetivo común, que fue la Plaza deportiva e inclusiva. Nuestro proyecto se enfocó en mejoras y juegos adaptados para niños/as con discapacidad, priorizando la inclusión de todas las personas.

En la tercera participación ganamos el proyecto, en todas las ocasiones fui presidente de la comisión.”

Juan Marco Antonio Fores, Ex Pte. y referente de la Comisión Vecinal Bº Barrio Acaraguá
Proyecto Ganador “ Plaza Deportiva e inclusiva”. 2021

“Generó un acercamiento entre los vecinos. Con un grupo de amigos vecinos queríamos mejorar un lugar abandonado que se ocupaba únicamente para jugar al voley. Participamos y logramos ampliar la plaza, renovar juegos e iluminación, que le dio vida al lugar, y hoy es un lugar de encuentro de familias.”

Rubén González, Pte. de la Comisión Vecinal Bº Barrio Olimpia
Proyecto ganador “Playón Deportivo”. 2021

“El embellecimiento de los espacios, la plaza, que permite la concurrencia de todos, y de los barrios vecinos. Tenemos una escuela de danza y el espacio nos es de utilidad, poco a poco fuimos acondicionando.”

José Domínguez, Ex Pte. de la Comisión Vecinal Bº Chacra 120
Proyecto ganador “Playón Deportivo”. 2021

“Nos permitió aportar nuestra idea ante las propuestas que nos ofrecían. Nos sirvió mucho haber ganado el SUM, y después todas las mejoras de la plaza que nos sirve de recreación al barrio a los barrios vecinos.”

Fernando Domínguez, Ex Pte. de la Comisión Vecinal Bº Cocomarola Oeste
Proyecto ganador “Plaza Recreativa”. 2021

“Nos trajo beneficios para todos, y para todas las edades. Se arregló una plaza que estaba en

mal estado, y logramos los aparatos para ejercicios, juegos nuevos y senderos.”

Obdulio Villalba, Pte. de la Comisión Vecinal Bº San Lucas
Proyecto ganador “Plaza Saludable y Lúdica”. 2020

“Fue un gran cambio. El SUM logrado nos permitió conectar más con los vecinos. Es un espacio de comunicación, donde realizan varios talleres, se reúne el foro de seguridad, hay actividades físicas, y es el lugar del club de abuelos. Un espacio para los vecinos y también de los barrios cercanos.”

Yohana Aranda, Pte. de la Comisión Vecinal Bº Chacra 123
Proyecto ganador “SUM El Territorio”. 2019

“Se logran mejoras al barrio y a la calidad de vida, beneficiando además a vecinos de los otros barrios.”

Vecino del Bº Parque Adam
Proyecto Ganador “ Paso seguro”. 2019

“Permitió mejoramientos, y despertó el interés de los vecinos. Fueron conociendo el proceso con buen acompañamiento, y se fue ganando experiencia.”

Renzo Pedroski, Ex Presidente de la Comisión Vecinal Bº San Juan Evangelista - San Jorge
Proyecto Ganador “Mejoramiento integral de espacio verdes y recreativos”. 2018

En la siguiente nube de palabras, se reflejan las palabras y/o frases que más utilizaron las y los vecinos en esta pregunta

mejorar el barrio

recuperar la plaza espacio verde del barrio

más diálogo y cooperación vecinal

**espacio de oportunidades
para resolver necesidades**

CERCANÍA GOBIERNO-CIUDADANÍA

**más vecinos
interesados**

apoyo entre barrios

¿Qué destaca del mecanismo?

"Que fuimos ganando experiencia con el tiempo, y en esta tercera participación, en la que ganamos, nos fue de gran utilidad contar con un asesor del municipio como guía. Además se valora que el proceso se realice en un espacio cercano al barrio."

**Patricia Franco, Pte. de la Comisión Vecinal del Bº 21 de Diciembre.
Proyecto ganador "Plaza Recreativa Itaembé Miní Este". 2024**

"Produce una movilización en los vecinos en busca de solucionar alguna problemática. Se nota la cooperación en la instancia de votación."

**Matilde Ester Rodríguez, Pte. de la Comisión Vecinal del Bº Altos de Bella Vista.
Proyecto ganador "Plaza recreativa parcela 029". 2024**

"Se trabajó de manera seria y con compromiso de todos los barrios. Hubo acompañamiento de los delegados involucrados."

**German Vera, Pte. de la Comisión Vecinal del Bº Tacurú CH 79.
Proyecto ganador "Plaza saludable y lúdica". 2024**

"Me parece importante el acercamiento a los barrios de parte de los funcionarios implicados, como también el aporte de la delegación en el PP y en diversas gestiones."

**Stella Marys Bogado, Pte. Comisión Vecinal Bº Cristo Rey CH 33
Proyecto ganador "Puesta en valor de galerías y senderos". 2024**

"El diálogo entre vecinos y con las demás comisiones es muy valorado, un intercambio de experiencias que promueve la cooperación entre barrios."

**Teresita Espindola, Pte. Comisión Vecinal Bº Altos del Sur
Proyecto ganador "Plaza recreativa". 2024**

"El mecanismo posibilita saber las problemáticas, motiva la cooperación, y donde todos los vecinos logren entender la necesidad de una comisión barrial."

**Carmen Elisa Svancara, Pte. Comisión Vecinal Bº Chacra 01
Proyecto Ganador "Equipamiento para Murga de la Estación". 2024**

"Es muy importante y notable el acompañamiento, el apoyo político, desde el intendente y sus funcionarios, es oportuno sentir el respaldo con los vecinos."

**Cooent Luis Oscar, Ex Presidente de la Comisión Vecinal Bº Itambe Guazu Sector 3
Proyecto Ganador "Plaza deportiva". 2024**

"El diálogo y asesoramiento en todo el proceso, además en reuniones informativas posteriores a haber ganado el proyecto."

**Daniela Diaz, Pte. Comisión Vecinal Bº 17 de Octubre
Proyecto Ganador "Mejoramiento de calles". 2024**

"El acercamiento con la gente, desde el municipio, cuesta pero se puede". El asesoramiento y buena voluntad del equipo del PP."

**Roberto Arrieta, Pte. Comisión Vecinal Bº Barrio Mini City
Proyecto Ganador "Plaza Saludable y Lúdica". 2023**

"Hace a la participación de todos los vecinos. En esta oportunidad, el hacer saber la importancia de lograrlo entre todos."

**Guillermo De Los Santos, Pte. Comisión Vecinal Bº Tajamar
Proyecto ganador "Arreglo de Calles". 2023**

"La empatía, nos sentimos escuchados, la cercanía es importante y con profesionales que saben del tema, nos orientaron y aprendimos."

**Norma Paredes, Pte. Comisión Vecinal Bº Chacra 113
Proyecto ganador "Veredas y arreglos de pasajes". 2022**

"Es un espacio de opinión y participación, donde se logra coincidir con la necesidad. La votación no fue muy compleja y contamos con la colaboración de barrios vecinos."

**Pedro Bonnetinni Pte. Comisión Vecinal Bº Chacra 50
Proyecto Ganador "Iluminación". 2022**

"El asesoramiento. El equipo es muy amable, nos guiaban y motivaban a hablar con los vecinos, proponiendo participación."

**Oscar Enríquez Pte. Comisión Vecinal Bº Chacra 49
Proyecto Ganador "Vallado De Cancha – Iluminación". 2022**

"Se destaca el humanismo de las personas, al tener como objetivo un factor inclusivo, un espacio seguro y de recreación para todos los vecinos. En la instancia de votación, como en ediciones anteriores quedamos segundos, los vecinos se sintieron mucho más vinculados a lograr el primer puesto, se sumaron vecinos de barrios aledaños, y así se obtuvo el resultado."

**Juan Marco Antonio Fores, Ex Pte. y referente de la Comisión Vecinal Bº Barrio Acaraguá
Proyecto Ganador "Plaza Deportiva e inclusiva". 2021**

"Es muy positivo, un espacio donde se interactúa también con vecinos de otros barrios, donde se ofrece colaboración. Hubo buen acompañamiento del equipo del PP y además nos colaboramos entre barrios."

**Fernando Domínguez, Ex Pte. de la Comisión Vecinal Bº Cocomarola Oeste
Proyecto ganador "Plaza Recreativa". 2021**

"La participación, porque la opinión de cada uno es importante. Tuvimos varias reuniones entre los vecinos y se entendió todo muy claro."

**Obdulio Villalba, Pte. de la Comisión Vecinal Bº San Lucas
Proyecto ganador "Plaza Saludable y Lúdica". 2020**

"La adhesión del vecino, logrando el acuerdo para lograr objetivos prioritarios."

**Vecino del Bº Parque Adam
Proyecto Ganador "Paso seguro". 2019**

"La unión y la participación, para que el vecino entienda la idea del PP, el proyecto y sus beneficios. Fue oportuno porque necesitábamos unir al barrio y que conozcan la comisión activa. En todo el proceso hubo buen acompañamiento e información a través de un grupo de WhatsApp."

**Yohana Aranda, Pte. de la Comisión Vecinal Bº Chacra 123
Proyecto ganador "SUM El Territorio". 2019**

"Es destacable el acompañamiento que tuvimos desde el equipo de PP del Municipio."

**Renzo Pedroski, Ex Presidente de la Comisión Vecinal Bº San Juan Evangelista - San Jorge
Proyecto Ganador "Mejoramiento integral de espacio verdes y recreativos". 2018**

En la siguiente nube de palabras, se reflejan las palabras y/o frases que más utilizaron las y los vecinos en esta pregunta

vincula más a los barrios

se gana experiencia con los años

acerca a funcionarios y delegados al barrio

buen asesoramiento del equipo municipal

despierta interés vecinal por los problemas

SE APRENDE A PARTICIPAR Y COOPERAR

genera compromisos vecinales

MOVILIZA A LOS VECINOS

¿Qué mejoraría?

"Es necesario contar con más opciones para proyectar."

**Patricia Franco, Pte. de la Comisión Vecinal del Bº 21 de Diciembre.
Proyecto ganador "Plaza Recreativa Itaembé Miní Este". 2024**

"Verificar que las obras se concreten en su totalidad, no a medias."

**Matilde Ester Rodriguez, Pte. de la Comisión Vecinal del Bº Altos de Bella Vista.
Proyecto ganador "Plaza recreativa parcela 029". 2024**

“Tener más opciones para proyectar, reductores de velocidad e iluminación por ejemplo.”

**German Vera, Pte. de la Comisión Vecinal del Bº Tacurú CH 79.
Proyecto ganador “Plaza saludable y lúdica”. 2024**

“El PP viene en mejoras, son notables los avances, la cercanía es importante, en este último proyecto se logró ensamblar a lo ambiental con la seguridad, mediante la iluminación.”

**Stella Marys Bogado, Pte. Comisión Vecinal Bº Cristo Rey CH 33
Proyecto ganador “Puesta en valor de galerías y senderos”. 2024**

“Más espacios públicos para capacitar a las comisiones. Nos está faltando un SUM para el barrio.”

**Teresita Espindola, Pte. Comisión Vecinal Bº Altos del Sur
Proyecto ganador “Plaza recreativa”. 2024**

“Estoy en desacuerdo que el municipio nos proponga un pre-diseño, cuando en ediciones anteriores la mecánica era que los vecinos planteen sus proyectos de acuerdo a las necesidades prioritarias, y hoy tenemos solo opciones en algo estandarizado. Que no se estandarice, y se debe poner atención en la falta de comunicación.”

**Carmen Elisa Svancara, Pte. Comisión Vecinal Bº Chacra 01
Proyecto Ganador “Equipamiento para Murga de la Estación”. 2024**

“Fortalecer la comunicación, y sensibilizar a la población de manera constante, para no desaprovechar la oportunidad.”

**Cooent Luis Oscar, Ex Presidente de la Comisión Vecinal Bº Itambe Guazu Sector 3
Proyecto Ganador “Plaza deportiva”. 2024**

“El sistema de votación mediante la tecnología, aunque es para hacer más práctico, dejó afuera a algunas personas que por diversas razones no podían ocupar esa herramienta. Habría que designar más puntos de votación, y por varios días. Y más información al respecto de las elecciones.”

**Daniela Diaz, Pte. Comisión Vecinal Bº 17 de Octubre
Proyecto Ganador “Mejoramiento de calles”. 2024**

“La concreción de obras, que sean más rápidas. Falta más sensibilización a la población, aunque de a poco los vecinos se van sumando.”

**Roberto Arrieta, Pte. Comisión Vecinal Bº Barrio Mini City
Proyecto Ganador “Plaza Saludable y Lúdica”. 2023**

“Mejoraría la forma de votación, ofrecer facilidades a los adultos mayores, que en nuestro barrio son muchos. Con la tecnología el conflicto se originó en el manejo, igualmente nos ayudamos, fuimos casa por casa para atender las dificultades.”

**Guillermo De Los Santos, Pte. Comisión Vecinal Bº Tajamar
Proyecto ganador “Arreglo de Calles”. 2023**

“La inmediatez en el comienzo de las obras, no se han concretado aún. Y más sencillez de los trámites, sobre el expediente de los proyectos.”

Norma Paredes, Pte. Comisión Vecinal Bº Chacra 113
Proyecto ganador “Veredas y arreglos de pasajes”. 2022

“El tiempo de implementación del proyecto, debe ser más inmediato.”

Pedro Bonnetinni Pte. Comisión Vecinal Bº Chacra 50
Proyecto Ganador “ Iluminación”. 2022

“No estaría de más, que se acerquen con más asesoramiento, para que los vecinos tomen conocimiento de la importancia.”

Oscar Enríquez, Pte. Comisión Vecinal Bº Chacra 49
Proyecto Ganador “ Vallado De Cancha – Iluminación”. 2022

El asesoramiento y sensibilización del PP, con vocabulario menos técnico, para que sea captado de mejor manera en los vecinos, y que se comprenda la importancia de la participación.

Juan Marco Antonio Fores, Ex Pte. y referente de la Comisión Vecinal Bº Barrio Acaraguá
Proyecto Ganador “ Plaza Deportiva e inclusiva”. 2021

“La votación presencial es la ideal. Se entiende que mediante la aplicación y correo electrónico es una facilidad, pero para muchos vecinos es una complicación. Por el desconocimiento del uso y el acceso.”

Rubén González, Pte. de la Comisión Vecinal Bº Barrio Olimpia
Proyecto ganador “Playón Deportivo”. 2021

“Más asesoramiento como guía.”

José Domínguez, Ex Pte. de la Comisión Vecinal Bº Chacra 120
Proyecto ganador “Playón Deportivo”. 2021

“Que el tiempo de votación no sea tan extenso. Con organización y compromiso de los vecinos con una o dos semanas estaría bien. La aplicación es buena.”

Fernando Domínguez, Ex Pte. de la Comisión Vecinal Bº Cocomarola Oeste
Proyecto ganador “Plaza Recreativa”. 2021

“Una votación más abierta a la comunidad, pensando en quienes no tienen conocimiento o acceso al manejo del celular. Los puntos fijos son mejor, por ejemplo hacer la votación en la delegación o en la escuela.”

Obdulio Villalba, Pte. de la Comisión Vecinal Bº San Lucas
Proyecto ganador “Plaza Saludable y lúdica”. 2020

“Apertura a más información, para transmitir más conocimiento a todos los vecinos.”

Vecino del Bº Parque Adam
Proyecto Ganador “ Paso seguro”. 2019

“Que otorguen más días para la votación presencial, para que tengan la posibilidad quienes tengan inconvenientes con la votación digital, el resto está excelente.”

Yohana Aranda Pte. de la Comisión Vecinal Bº Chacra 123
Proyecto ganador “SUM El Territorio”. 2019

“El sistema de votación, desde el celular y con validación del correo electrónico, generó desconfianza a los vecinos porque se consideraba que podrían manipular los datos. Con anterioridad solamente se validaba el número de teléfono. En los puntos físicos de votación hubo más confianza.”

Renzo Pedroski, Ex Presidente de la Comisión Vecinal Bº San Juan Evangelista - San Jorge
Proyecto Ganador “Mejoramiento integral de espacio verdes y recreativos”. 2018

En la siguiente nube de palabras, se reflejan las palabras y/o frases que más utilizaron las y los vecinos en esta pregunta.



el mecanismo ha mejorado con los años
mejorar la comunicación
contar con más opciones para proyectar
más capacitación a vecinos sobre el programa
MÁS SENCILLEZ EN LOS TRÁMITES ADMINISTRATIVOS
la votación virtual no es accesible para todos,
votación en puntos presenciales
EJECUCIÓN MÁS RÁPIDA DE LAS OBRAS
que las obras no queden con faltantes

A continuación se presentan 3 testimonios de grupos de vecinos de Posadas a efectos de evidenciar los procesos y valoraciones que suceden en torno a la participación de los ciudadanos en el Presupuesto Participativo. Los casos han sido seleccionados desde el CEMER por alguna particularidad en concreto, teniendo en cuenta sus cualidades en valores e historia, esto no significa que sean los únicos existentes ni que representen al universo de situaciones.

1. Barrio Cocomarola Oeste

Testimonio: Fernando Domínguez (Pte. Comisión Vecinal)

Fernando Dominguez, actual Presidente de la comisión vecinal del barrio Cocomarola Oeste, comenta que han ganado 4 proyectos del Presupuesto Participativo (PP), comenzando por un “SUM” (salón de usos múltiples), luego una “Plaza Recreativa”, una “Plaza Cultural”, y una “Plaza Deportiva”, aún en ejecución. Han sido logros en conjunto con el apoyo de los vecinos que comprendieron la oportunidad que brinda la “herramienta PP”, señalando como clave del éxito lograr una organización colaborativa entre la comisión y vecinos, motivándolos desde el ejemplo, y detalló: “me involucro y nos involucramos en diversas tareas en general, nos hacemos presentes tomando la iniciativa, y comunicamos nuestras acciones (tenemos grupos de Whatsapp de difusión y de diálogo), siempre demostrando agradecimiento a quienes se suman y tratamos de involucrar a más vecinos, a las actividades, o a la comisión, inclusive proponiendo sumarlos en lista en caso de elecciones.”

Entre las acciones que impulsaron para el éxito de sus proyectos se pueden mencionar:

- ➔ Puesta en valor de las obras logradas, proponiendo identificarlas a través de **reconocimientos a vecinos del mismo barrio**, que por alguna circunstancia o cualidad ameritan su identidad con el barrio, logrando una gran aceptación y sentido de pertenencia.

1º proyecto ganador... lo denominaron “Plaza Antonela”

“El equipo del PP nos indicó que podríamos ponerle un nombre a la plaza, y desde la comisión se propuso reconocer a Antonela, una niña hija de una familia colaboradora del barrio, que falleció en un accidente de tránsito al salir de la escuela, en zona cercana al barrio. Antonela era una niña que jugaba siempre en la plaza junto a los demás niños del barrio, y fué muy dolorosa para todos su partida. Se realizó una encuesta en la cual transmitimos los motivos, en la que participaron 280 personas, y tuvo una gran aceptación. La inauguración fue muy emotiva donde estuvieron presentes los familiares de Antonela.”

2º proyecto ganador...lo denominaron “Tere Irupé”

Relacionado al ámbito cultural y artístico para el barrio. En esta ocasión se propuso identificar la “plaza cultural”, con el nombre “Tere Irupé”, quien es vecina del barrio, docente y reconocida cantautora misionera en el ámbito artístico, cuyo nombre real es Teresita Aquino. Pero con un gran detalle, de que sería una sorpresa el día de la inauguración.

De tal acción Fernando comentó: “Reconocemos a Teresita por su vínculo con el arte y su exitosa trayectoria. la invitamos a cantar para la inauguración, acto en el cual descubrimos el cartel de la plaza que lleva su nombre, a través de esta sorpresa quisimos transmitirle nuestro afecto. concurrieron vecinos, familiares, y autoridades. Fue un momento de lindas sensaciones y con un acompañamiento muy positivo donde los vecinos identifican como un ámbito diferente donde resaltan los valores propios del barrio.”

Figura 2:

Inauguración de la Plaza Cultural Tere Irupé, Posadas. 2025



Nota: fotos aportadas por los vecinos referentes del Barrio Cocomarola Oeste, 2025

2. Barrio Ingar

Testimonio: Gustavo Aquino (El profe)

Proyecto: Puesta en Valor de Equipamiento Urbano. Escuela de Básquet “Divino Niño”

En el Barrio Ingar, perteneciente a la Delegación de Itaembé Miní Oeste de la ciudad de Posadas, se concretó un proyecto que comenzó con la primera edición en 2016 su primera etapa y se concluyó en cinco ediciones posteriores del PP. Proyecto relacionado con un sueño, de un profe y los chicos del barrio, tiene que ver con la “Escuela de básquet Divino Niño”, iniciativa que nace de su profesor Gustavo Aquino, quien nos resume la historia: “Comencé en el 2005 en el playón de mi barrio “terrazas”, creando la escuelita de basquet. Tarea dificultosa porque debía evitar que el fútbol ocupara el espacio para el básquet, y con dirección al objetivo mayor, el de evitar malos hábitos, apuntando al desarrollo de los chicos con buenos valores. En esa instancia venía solicitando ayuda al Municipio para poder cerrar el playón, siempre apoyado en el mensaje de que un niño más en el playón es un niño menos en la calle, y en un momento surgió la oportunidad de la visita de un reconocido jugador de la selección argentina de basquet, Ruben Wolkowyski, visita que nos ayudó a visibilizarnos. Hubo una gran convocatoria...fue en esa época que el Municipio nos comunicó que podríamos volcar nuestro proyecto al presupuesto participativo de ese mismo año. Y así lo hicimos, con el apoyo de los padres de los chicos y con una ardua tarea lo logramos.”

En etapas del proyecto ya ganado surgieron complicaciones particulares que provocaron posturas contrarias a la ejecución del mismo en el Barrio Terrazas, motivo por el cual Gustavo Aquino se vio forzado a buscar otro lugar para establecer la escuela de básquet. En tarea conjunta con el equipo del PP pudieron identificar un espacio viable para concretar el proyecto, situado en el “barrio Ingar” detrás del Polideportivo Municipal. De dicha etapa Gustavo, el profe, comentó: “Ví que atrás había un espacio ideal que estaba abandonado, lo observe como un sueño. me dieron la factibilidad y así nació la primera etapa. Sueño de un mini estadio de básquet que hoy cuenta con tribunas, cerramientos, buena pintura e iluminación, y un tablero de vidrio que fue donado...se fue logrando con la participación y ganando en dos ediciones más en años siguientes, y con diversas gestiones particulares.”

Respecto a sus estrategias en sumar voluntades el profe indicó: “Nos favoreció mucho la votación on line. Se sumó gente de todos los barrios, con ayuda de los padres de los chicos, en difusión por grupo de whatsapp. Difundo todo, los proyectos y los logros, así se suma el apoyo de la comunidad. Y cuento con la ayuda de padres que se involucran en todo, porque entienden el valor que genera el deporte.”

Acciones en conjunto que han dado sus frutos, de los cuales el profe detalló algunos casos: “Dos alumnos que se han formado en la escuelita “Divino Niño” desde los 5 años aproximadamente, gracias a la constancia y el apoyo de sus padres, hoy con 17 años compiten en torneos de categorías de la liga federal, en clubes importantes de la región, uno de ellos

salió campeón provincial. Hoy contamos con casi todas las categorías, son alrededor de 140 alumnos entre niños y niñas. Organizamos encuentros donde recibimos a otros clubes de la zona. Esto hace que los padres tomen el compromiso con entusiasmo. Trato de difundir todo para lograr el apoyo y que nos ayuden en futuros proyectos.”

Figura 3:

Actividades deportivas en el Playón Deportivo del Barrio Ingar.



Nota: Fotos aportadas por los vecinos referentes del proyecto, 2025.

3. Barrio San Juan Evangelista

Testimonio: Angel Pedroski (Vecino integrante de la Comisión Vecinal)

Proyecto: Mejoramiento integral de espacio verde y recreativo

Vecinos del Barrio San Juan Evangelista, a través de su Comisión Vecinal presentaron un proyecto que involucró un espacio verde donde solamente había una cancha de fútbol. Analizaron cómo darle su óptimo aprovechamiento, valor y concurrencia a la zona. Fue dividido en tres secciones de acuerdo a las temáticas propuestas por el equipo del PP como alternativa de solución eficiente, cuenta con la sección sensorial lúdica, un sector de juegos para niños, y al fondo una cancha de fútbol iluminada y protegida.

Angel Pedroski, vecino perteneciente a la comisión vecinal, relató un hecho conflictivo que lograron solucionar, entendiendo la co-responsabilidad en la gestión para concretar el proyecto:

“Al lado del espacio verde, hay una Capilla, la cual le cedió hace aproximadamente 20 años una casa en el fondo a una familia con escasos recursos y con hijos con discapacidad. Teníamos en cuenta que era un conflicto a solucionar debido a que tal domicilio estableció su acceso por el espacio verde. Ante esta situación el equipo del PP nos indicó que no se podría concretar la obra en esa condición.”

Ante la situación, la comisión se reunió para verificar las alternativas, y recurrieron a investigar quién estaba a cargo de la iglesia, lo cual involucra a un siguiente actor, en este caso el Párroco a cargo. Angel detalla dicha instancia: “Averiguamos quién es el responsable de la capilla, el encargado era de la Iglesia Itati. Se fué a hablar con el Párroco, dijo que iba a ver qué solución encontraba al charlar con la familia situada en el lugar.”

“Luego, por la demora en la respuesta se envió una nota, donde respondieron que iban a cerrar. Hubo cerramiento pero fue momentáneo, el acceso nuevamente quedó liberado, entonces fuimos a hablar nuevamente con el párroco indicando que se debía cerrar si o si, a lo cual accedió dando el ok, y sin perder tiempo nos organizamos con algunos vecinos que tenían los materiales, y logramos construir un cerramiento como corresponde, de esa manera logramos la solución. La familia en cuestión tiene acceso a su vivienda mediante el pasillo que está al costado de la capilla.”

Figura 4:
Fotos del antes y después de la obra. Plaza de “Los Colores”



Nota: fotos aportadas por los vecinos referentes del proyecto, 2025.

Reflexiones finales

Se puede observar en las 25 entrevistas y en estos casos en particular, que los compromisos vecinales son importantes para promover, ejecutar y consolidar los proyectos. Se evidencia cómo han ayudado a co-gestionar en el proceso de factibilidad, ejecución y monitoreo de sus proyectos.

Las 3 nubes de palabras reflejan cómo el diálogo, la unión, la cooperación, el apoyo vecinal y entre barrios, son valores muy resaltados por los participantes.

En todos los casos, lo intangible de las obras, es decir todos los valores e historia exponen niveles altos de co-responsabilidad, asumiendo roles multiplicadores en sus barrios y comunidades así como en las estrategias simbólicas hacia adentro. La asignación de nombres a los espacios públicos como reconocimiento hacia vecinos y vecinas importantes por sus trayectorias, es una cualidad de gran valor, muy recomendable para consolidar la apropiación ciudadana.

Este capítulo se propuso poner en valor ese gran aporte vecinal y comunitario a cada obra pública del Presupuesto Participativo.

Registro fotográfico.
Fotos aportadas por los vecinos participantes. Posadas, 2025



03.

APRENDIZAJES DESDE LA ACADEMIA

El convenio entre el IMES, a través del Centro de Estudios, con la Municipalidad, durante los primeros 4 años de implementación de Presupuesto Participativo, permitió tener diálogo directo con el equipo municipal y acceder a documentos internos para procesar indicadores y contribuir en su monitoreo.

Sumado a esto, a través de actividades de extensión con estudiantes de la Tecnicatura Superior en Gestión Administrativa y Políticas Públicas, se implementaron encuestas en las jornadas de votación como técnica para acceder a la perspectiva ciudadana respecto a su participación, identificando otros indicadores.

Finalmente, las entrevistas aplicadas en este 2025 a 25 vecinos y vecinas que participaron a lo largo de los 10 años, también permitió identificar indicadores cualitativos que aportan valiosas reflexiones.

Equipo CEMER involucrado en Presupuesto Participativo:

- Ana Alicia Pokolenko
- Mariano Ramiro Pianovi
- Lourdes María Alejandra Fernández
- Marco Antonio Santibañez
- Valeria Mariel Jacquemin
- Pedro Augusto König
- Patricia Liliana Pedrazzini

En el presente Capítulo se presentan *10 reflexiones-aprendizajes desde la academia.*

El proceso de enseñanza aprendizaje desde la Investigación - Acción

La aprehensión de conocimientos resulta más efectiva al utilizar en el proceso de enseñanza – aprendizaje la participación del estudiante en la construcción y adquisición de conocimientos, habilidades y valores a través de vivencias reflexionadas de manera sistémica.

En relación con ello, la experiencia del Presupuesto Participativo, en lo que respecta al trabajo intercátedra con los estudiantes, se ha basado en el “método del aprendizaje experiencial”; en un ciclo de aprendizaje que involucra:

- 1** realizar acciones sobre una experiencia concreta que permite la percepción y captación de nueva información,
- 2** reflexionar sobre la misma, dando sentido a dicha información,
- 3** sobre las reflexiones se llega a conclusiones y generalizaciones que permiten una conceptualización abstracta de un nuevo conocimiento,
- 4** por último se aplican dichas conceptualizaciones en una experiencia activa, utilizando como guía orientativa a situaciones futuras [Kolb, D.: 2001].

Dicho método, va más allá de la enseñanza clásica de conceptos, habilidades y valores, ofreciendo al educando oportunidades individuales y colectivas de internalizar ideas/reflexiones que provienen de vivencias específicas. Los conceptos involucrados en la actividad al igual que los valores como el trabajo en equipo, la comunicación o el liderazgo efectivo adquieren una nueva dimensión, dado que el esfuerzo en lugar de dirigirse a la comprensión de ideas abstractas se vuelca a la llamada "creencia intrínseca", que es como generamos los humanos la llamada "experiencia" [Fernández Rodríguez, 2009].

La función social de las Instituciones educativas se expresa esencialmente a través de la extensión académica, ya que permite activar los ciclos evolutivos del sistema educativo mediante acciones que contribuyen a una eficaz integración de la Institución con su territorio y la comunidad que lo habita.

En relación a ello, el IMES, a través del CEMER toma entre sus políticas de desarrollo acompañar el crecimiento de las actividades de extensión en el contexto regional y enmarcarlas y relacionarlas con las actividades de docencia e investigación; confiando además que la interacción en estos dos roles (académico y político) permite, entre otras cosas, retroalimentar un proceso importante para toda gestión pública, que es el análisis con la misma implementación, siempre enriquecedor para el ámbito académico pero también para el mismo Estado. Esto adquiere mayor relevancia si se considera que los estudiantes del IMES son agentes de la administración pública, por lo que participar en nuevos espacios de formulación de políticas públicas, resulta enriquecedor para una gestión pública que recibe fuertes demandas de la ciudadanía actual.

10 Reflexiones-aprendizajes desde la Academia

Entre los aprendizajes se pueden mencionar diferentes dimensiones abordadas desde la metodología ya consolidada en Argentina para la implementación del PP en los gobiernos locales, se propone el análisis de las mismas desde el aprendizaje en los procesos de investigación-acción.

El empleo de la metodología investigación-acción para el proceso participativo

La **Investigación-Acción** puede enriquecer el Presupuesto Participativo a nivel local, desde la experiencia del CEMER, esta metodología permite la sinergia, ya que facilita la identificación de problemas y la generación de soluciones contextualizadas y fomenta la apropiación del proceso por parte de la comunidad. Asimismo, para los gobiernos locales, genera y sistematiza conocimientos desde sus propias políticas públicas, aportando en los procesos institucionales respecto a la misma.

El proceso de investigación-acción se presenta como un enfoque metodológico relevante para superar estos obstáculos, facilitar una implementación que puede ser más inclusiva, transparente y adaptada a los contextos específicos de los gobiernos locales. Es importante destacar cómo puede enriquecer cada etapa del PP, desde el diseño hasta la evaluación, y se ofrecen recomendaciones prácticas para su aplicación a nivel local.

Esta metodología propone un ciclo de reflexión, planificación, acción y observación, con la participación activa de los actores involucrados, ofrece un marco flexible y adaptable para abordar los desafíos inherentes a la implementación del PP.

Figura 5:
Ciclo Presupuestario de PP con Investigación-Acción



Nota: Elaboración propia.

La necesidad de marcos normativos específicos y actualizados

Para la implementación del Presupuesto Participativo resulta necesario contar con un marco legal que establezca con claridad los principios y garantías del procedimiento de participación, así como los derechos y obligaciones de los ciudadanos y del propio gobierno local. “El marco normativo interactúa en el proceso dinámico y complejo de la participación y puede constituirse en un elemento facilitador para el desarrollo de la misma”. (Fidyka, 2004, p.2).

Posadas cuenta con este mecanismo desde la modificación de su Carta Orgánica en 2010, que lo incorpora dentro del Título referido a los Derechos Políticos, sin embargo, esa cláusula no fue operativa a pesar de la sanción de la Ordenanza V- N° 21, sino recién a partir del dictado de los Decretos D.E.M. N° 1681/2016 y N° 1469/17, es decir que debieron pasar casi 6 años para que los ciudadanos posadeños pudieran gozar del derecho a decidir sobre el destino de los fondos públicos del presupuesto participativo y a controlar las rendiciones de cuentas relacionados con su uso.

Asimismo, a lo largo de estos 10 años de desarrollo, el gobierno local debió ir adecuando el procedimiento como parte de los nuevos desafíos que representa la participación plural hacia el interior de las administraciones.

Así, por ejemplo, dada la importancia que tiene esta herramienta para la ciudadanía se debió crear el área específica a cargo de PP, la Coordinación del Presupuesto Participativo con dependencia jerárquica de la Secretaría de Planificación Estratégica y Territorial, otorgándole las competencias necesarias para su funcionamiento.

Por su parte en el año 2021, en contexto de pandemia por Covid-19, por Resolución N° 28/2021, de la Secretaría de Estratégica y Territorial, en su carácter de Órgano de aplicación, se dispuso la implementación del mecanismo a través de medios digitales como lo es la web posadasparticipa.com.ar que permitiera de modo directo y sencillo la participación de los ciudadanos accediendo a la información necesaria para ello, para proponer ideas, elegir el proyecto ganador, etc.

La participación ciudadana en la gestión pública es un derecho humano y para que el mismo pueda ejercerse efectivamente debe estar institucionalizado, normado; hace a la vida democrática y el Estado está obligado a garantizar su uso y goce, por ejemplo a través del acceso a la información pública, siendo ambas dos caras de una misma moneda.

El derecho, la actividad legislativa y reglamentaria no conllevan necesariamente a que se de la participación pero sí facilitan su generación. Establecer reglas claras y su respeto, brinda transparencia al mecanismo, lo que redundará en afianzar la confianza del ciudadano, abre canales de diálogos para que éstos puedan plantear sus inquietudes.

El momento del lanzamiento y difusión

La difusión y comunicación son componentes cruciales del presupuesto participativo, ya que aseguran la transparencia y la participación ciudadana en el proceso. Una comunicación efectiva permite que los ciudadanos conozcan las oportunidades de participar, las reglas del proceso, y los resultados de la participación.

La comunicación asegura que los ciudadanos tengan acceso a información clara y accesible sobre el proceso, sus reglas, y la evolución de las propuestas.

Una comunicación inclusiva garantiza que todos los grupos de la sociedad puedan participar, independientemente de sus conocimientos o habilidades digitales.

La utilización de plataformas digitales, como sitios web municipales, redes sociales y correos electrónicos, permite llegar a un amplio público y facilitar la participación. Eventos informativos, reuniones con la comunidad y la distribución de materiales impresos pueden ser útiles para llegar a personas que no se conectan a internet. El uso de infografías, videos y otros recursos visuales puede ayudar a explicar el proceso de manera clara y atractiva.

El equipo técnico, su continuidad y fortalecimiento. Profesionalización

Los PP tensionan las estructuras de los gobiernos locales de allí la importancia de incorporar en el proceso a las áreas de gobierno más relevantes al proceso: Social, Hacienda, Planificación, Gobierno y/o Jurídicos con más presencia; mientras que las otras áreas serán relevantes principalmente en la etapa de factibilidad. En diferentes instancias, también a los poderes legislativos locales, ya que el mecanismo a menudo necesita normativas específicas según los casos.

El Estado, en este caso municipal, debe contar en sus estructuras con personas con profunda vocación de servicio público, debe disponer de un aparato administrativo profesional, formado, con sensibilidad social para el trabajo en conjunto con el ciudadano.

La Carta Iberoamericana de la Función Pública señala en su Art. 1 que la función primordial de toda administración pública es “garantizar un manejo adecuado de los recursos humanos en el marco de una administración pública, profesional y eficaz, al servicio del interés general.”

En tal sentido, la capacitación y formación de los cuadros administrativos y técnicos para la implementación del PP es sumamente necesaria.

La construcción de políticas públicas en conjunto con los vecinos se traduce en un gran desafío para los gobiernos locales y sus administraciones públicas, es por ello que tanto los equipos de gestión, administrativos y técnicos de la áreas vinculadas a PP tienen que estar

preparados puesto que son los que tienen el contacto directo con los vecinos y en esto la formación y capacitación es prioritaria. Se advierte que, la seriedad del mecanismo con profesionales a cargo, es parte de la confianza que la gente deposita en el mismo.

En el caso de PP Posadas, inicia, en su génesis, con talleres internos, dirigidos a delegados municipales, a las distintas áreas involucradas en conjunto con un equipo del ámbito social, primero becados, luego se consolidan como parte del equipo.

Al 2019, el entonces Coordinador del PP, Dr. Strasser, sostenía que se habían incorporado recursos humanos a la Dirección de perfil social (Strasser, 2019); teniendo el apoyo técnico de la UEPE para el desarrollo del programa.

Asimismo, refería que en su área contaban con estudiantes avanzados en trabajo social y personas idóneas en el trabajo comunitario. Por su parte, respecto a la formación de los recursos humanos de otras áreas involucradas, decía que tenían muy bajo conocimiento de la herramienta y ninguna formación en nuevas formas de gestión participativa. (Strasser, 2019)

Actualmente, sostenida la política pública en el tiempo, también se ha avanzado en la conformación y continuidad de cuadros técnicos que la herramienta exige para las diferentes etapas del procedimiento participativo, una de ellas, por ejemplo, la de la viabilidad técnica en pos de mejorar las propuestas de los vecinos. Sin embargo, pese a haber incorporado profesionales de la ingeniería y la arquitectura, se debe destacar que la Dirección recibe el apoyo técnico para el diseño, ejecución y monitoreo desde la Unidad Ejecutora de Proyectos Especiales, perteneciente a la misma Secretaría.

El armado del cronograma de asambleas

Este momento pone en juego las teorías de identificación y mapeo de actores, si bien siempre se fomenta incluir a “todos” los actores...esto no es tarea fácil...Aquí los roles claves como delegados municipales o similares, con conocimiento territorial son claves para identificar en la etapa de zonificación, cantidad de asambleas y lugares de realización incluso; no obstante es importante seguir incorporando actores en etapas posteriores, por ejemplo al momento de relevamiento de los posibles espacios de las obras o incluso en el monitoreo de las obras y programas una vez implementados; ya que permitirá tener las perspectivas de otros vecinos, referentes o actores comunitarios, que no han participado del proceso, pero que rápidamente marcarán su postura si sienten que no fueron incluidos, etc.

La técnica de mapeo de actores emerge como una herramienta crucial para analizar y visualizar las relaciones de poder, los intereses y las posibles alianzas dentro del ecosistema del PP.

El mapeo de actores, en esencia, consiste en identificar a todos los individuos, grupos, organizaciones e instituciones que tienen algún tipo de influencia o interés en el proceso del presupuesto participativo. Esta técnica va más allá de una simple enumeración, buscando comprender la naturaleza de su participación, su nivel de poder y sus posibles estrategias.

Como señalan Bryson et al (2015), identificar a los actores relevantes y comprender sus perspectivas es un paso fundamental para diseñar procesos deliberativos inclusivos y efectivos. El mapeo permite visualizar quiénes son los jugadores claves, cuáles son sus objetivos y cómo sus intereses pueden converger o divergir dentro del PP.

Comprender quiénes son los actores involucrados, cuáles son sus intereses y cómo se relacionan entre sí, es un pilar fundamental.

El mapeo de actores emerge como una herramienta indispensable, permitiendo visualizar y analizar la red de individuos, grupos u organizaciones que tienen el poder de influir, positiva o negativamente, en un determinado proceso o iniciativa.

El mapeo de actores no es simplemente una lista de participantes; es un proceso sistemático de identificación, clasificación y análisis de las partes interesadas, sus roles, sus niveles de influencia y sus potenciales impactos. Como señala Bryson en su obra sobre el análisis de stakeholders, "la identificación de stakeholders y sus intereses es el primer paso crítico en cualquier proceso de planificación estratégica o toma de decisiones" (2004, p. 29).

El rol del facilitador en todo el proceso del PP.

Este rol fue preparado mediante capacitaciones por el CEMER, en la etapa previa a las asambleas, con estudiantes del 3er año de la Tecnicatura de Gestión Administrativa y Políticas Públicas, para desarrollar dicho rol en las mesas de las mismas. Esta experiencia se implementó en los 4 primeros años y permitió incorporarse como actividad de extensión del IMES y formó parte de las prácticas profesionales.

La experiencia permitió a los estudiantes y docentes el abordaje práctico de diferentes marcos teóricos de la carrera. El rol del facilitador es clave para estos procesos comunitarios, incluyendo cualquier tipo de taller participativo.

Los facilitadores actúan como mediadores entre la administración local y la ciudadanía, facilitando la comunicación, promoviendo la deliberación y asegurando que el proceso sea inclusivo y equitativo (Días, 2018).

Los facilitadores crean un espacio seguro y propicio para el diálogo constructivo entre los participantes. Utilizan técnicas de comunicación efectivas para asegurar que todas las voces sean diarias y que las discusiones se desarrollen de manera respetuosa y enfocada en la búsqueda de soluciones (Fung & Wright, 2003).

El facilitador es mucho más que un simple moderador de reuniones. Su rol abarca diversas funciones críticas del PP, ayudando a moderar situaciones, por ejemplo.

Un facilitador competente se asegura de que el proceso del PP sea inclusivo, llegando a los diferentes grupos de la comunidad, incluyendo aquellos que históricamente han sido excluidos o menos representados. Esto implica diseñar estrategias específicas para fomentar su participación y garantizar que sus necesidades y prioridades sean consideradas (Gaventa & Barrett, 2010).

Los facilitadores deben poseer habilidades para gestionar estas situaciones de manera constructiva, buscando puntos en común y facilitando la búsqueda de consensos (Fisher & Ury, 1981).

Metodología interna de las asambleas

El desarrollo de las asambleas requiere de un esquema que se sostenga a lo largo de todo el proceso, desarrollado por un “moderador/a” y apoyado en presentaciones o soportes digitales que unifiquen toda la información relevante, señalando en qué etapa se encuentra y cuáles son los siguientes pasos. Esto porque si solo se deja liberado a la memoria de quien modera, la información será aportada de manera desigual entre asambleas. Asimismo, la presentación ayudará a marcar los tiempos de las mismas para cuidar que todas las etapas internas se desarrollen efectivamente. Si existen situaciones de reclamos que no pueden ser resueltas por la moderación, es posible focalizar el caso, y pedir el apoyo del equipo para separar de la asamblea y atender de manera específica las demandas y reclamos planteados.

La viabilidad técnica y devolución

Son generalizadas las observaciones de los equipos municipales que señalan lo complejo y delicado de esta instancia; justamente porque cualquier factor que no sea considerado puede llegar a afectar seriamente la implementación del proyecto. La generación de expectativas en la sociedad respecto a proyectos ganados pero que no logran ejecutarse, terminan por repercutir no solamente en el programa de PP sino en un rechazo generalizado de la comunidad hacia el gobierno local. En esto, la experiencia muestra que, la generación de alternativas para proyectos no viables, es una manera efectiva de sostener la posibilidad de resolver la misma problemática, pero desde otras alternativas más viables; al mismo tiempo que mantiene activos a los vecinos, buscando una resolución conjunta incluso. Este proceso es un aprendizaje continuo para los gobiernos locales, no hay equipo técnico profesional que pueda adquirir estas habilidades totalmente eficiente en el primer año de implementación; esto se da a lo largo del tiempo, por la variedad de situaciones que van exigiendo el análisis en cada edición anual.

Difusión de los proyectos presentados y elección

Luego de la etapa de la viabilidad técnica se pasa a la etapa de difusión de los proyectos, esto se realiza a través de instancias que permitan su socialización; siendo recomendable utilizar espacios públicos concurridos en complementación al sitio web oficial de Presupuesto Participativo.

Posadas, utilizó variedad de estrategias (ferias en delegaciones, plazas principales, plazas barriales, etc.) para esta etapa. En la actualidad esta feria se realiza a través de la página web posadaparticipa.com.ar y en las redes sociales de PP, allí se suben las láminas confeccionadas por el equipo de PP para ser socializadas al electorado en las cuales se incluyen toda la información referida al proyecto, garantizando de ese modo el derecho de acceso a la información pública, contracara necesaria para la participación. En las mismas se consignan los objetivos, el lugar a ser intervenido, con los datos de las chacras y barrios involucrados, sus componentes y el monto a que asciende el presupuesto para su ejecución; es decir, todas las propuestas son publicadas en igualdad de condiciones, más allá que luego los vecinos o vecinas puedan utilizar distintas tácticas a la hora de postular su proyecto.

Es así que, previo a las elecciones, los vecinos despliegan una serie de estrategias para captar a posibles electores, por ejemplo a través de las redes sociales mediante el uso de herramientas como You Tube o Tik Tok, siendo el canal más usado el WhatsApp.

En cuanto al sistema eleccionario, el mismo ha ido cambiando desde sus inicios. En un primer momento, la votación era únicamente presencial a través del Voto Codificado de Misiones (VO.CO.MI) habilitados en puestos de votación física, implementado mediante la firma de un convenio con el Tribunal Electoral de la Provincia de Misiones. En la actualidad la Municipalidad pone a disposición del residente posadeño el uso de las tecnologías para la emisión del Voto. El mismo se realiza a través de la página web citada; no obstante, se siguen manteniendo puntos presenciales de votación en las Delegaciones y además se habilita al vecino o vecina que presentó un proyecto, la posibilidad de solicitar un punto de votación en su barrio, la modalidad presencial garantiza un espacio inclusivo para la diversidad de participantes.

En tal sentido, “...la presencia y el balance entre métodos tanto online como offline es fundamental. Las herramientas convencionales ... pueden evitar el riesgo de excluir de la participación a grupos específicos”. (ONU-Hábitat, 2021).

Asignación presupuestaria

Posadas ha pasado por diferentes maneras de imputación presupuestaria, utilizando un detalle muy riguroso por proyecto en el primer año de implementación. Al 2025, utiliza la imputación presupuestaria cerrada, asignando el 1,5% con el nombre del Programa,

generalmente en la categoría de Obras Públicas. Si bien esta instancia está sujeta a las características generales de las estructuras presupuestarias de los gobiernos locales; PP es una oportunidad de innovar progresivamente en formas más detalladas; permitiendo un registro y análisis más amplio que la mera asignación cerrada al porcentaje anual.

La participación en el Diseño ejecutivo de los proyectos

El diseño ejecutivo con participación vecinal en los proyectos es claramente una innovación en los Presupuestos Participativos en Argentina principalmente. Posadas lo implementa desde hace varias ediciones y deja en evidencia sus importantes ventajas; si bien agrega una instancia que no está reglamentada aún, es relevante para identificar cuestiones específicas respecto al lugar, a los usos de los vecinos e inclusive, ayuda a moderar expectativas; ya que en general la ciudadanía desconoce el valor de las obras y por ende espera muchas más intervenciones de las que pueden abarcar los proyectos dentro de este programa. Es una instancia que permite al equipo, identificar posibles situaciones de conflicto con aquellos que no han participado de la asamblea o que simplemente, tienen otras ideas al momento de materializar su proyecto.

La formulación de Proyectos

Las propuestas presentadas en las asambleas a menudo están mezcladas entre causas y problemas, esto porque la complejidad que significan no se resuelve de manera tan sencilla como un problema dado en el aula, con supuestos y variables estables. La formulación de proyectos a partir de problemas públicos, con múltiples situaciones legales, presupuestarias, competenciales, comunitarias e incluso territoriales; suponen un desafío práctico para cualquier formación académica. Entre las actividades de los primeros años, se incluyó la asesoría a vecinos por parte de los estudiantes y docentes para completar las fichas de proyectos, pero es una práctica difícil de sostener en el tiempo porque los estudiantes deben trasladarse en horarios nocturnos a las asambleas o en cargas horarias que exceden a las prácticas educativas. Por su parte, el rol del facilitador también pone a prueba el cómo identificar y recortar problemas públicos para pensarlos en términos de propuestas. Esta práctica es recomendable sostenerla en las prácticas educativas.

La formulación de proyectos es una etapa crucial que transforma las aspiraciones, sueños, deseos y necesidades de la comunidad en propuestas concretas y viables. Sin una formulación sólida para orientar la participación, el potencial transformador del PP corre el riesgo de diluirse en ideas abstractas y carentes de la planificación necesaria para su materialización.

Por su parte, la formulación de proyectos en el PP no es un mero ejercicio técnico, es un acto de traducción colectiva, donde la ciudadanía articula sus prioridades y las plasma en iniciativas susceptibles de ser financiadas y ejecutadas, acompañados por el equipo técnico municipal. Como bien señala Pateman (1970) la participación activa en la toma de decisiones no



solo aumenta la legitimidad de las políticas públicas, sino que también fomenta un mayor sentido de apropiación y responsabilidad por parte de la comunidad. La formulación de proyectos se convierte así en el vehículo a través del cual esta apropiación comienza a tomar forma.

Ganuza y Francés (2011) resaltan la importancia de establecer criterios claros y transparentes para la admisibilidad y evaluación de los proyectos, así como de facilitar espacios de diálogo y negociación entre los proponentes y los técnicos municipales. Esto asegura que los proyectos seleccionados sean técnicamente viables, respondan a las prioridades de la comunidad pero también cumplan con los requisitos legales y normativos.

Ejecución y monitoreo de los proyectos

Los casos profundizados en el Capítulo 2 dejan expuesto que, los participantes pueden tomar roles activos en la etapa de ejecución y monitoreo; y que incluso, se convierte en un aliado para el proceso de apropiación vecinal; pues los mismos logran dimensionar la cantidad de variables que se deben atender para implementar obras y proyectos públicos. El PP de Posadas tiene variados casos donde los vecinos se involucraron para ayudar a resolver situaciones de uso irregular del espacio público o incluso tener que buscar nuevas alternativas de espacios públicos para proyectos ya ganados. El abanico es muy grande, está claro que es positivo incluir a los participantes en estas etapas, genera impactos positivos en ellos y sus entornos directos, contribuyendo a un mejor control social sobre los proyectos durante y posterior a su ejecución.

El Presupuesto Participativo Joven

Esta variante de Presupuesto Participativo es todo un aprendizaje para el ámbito académico, principalmente porque las políticas de juventudes solo llevan pocos años de aplicación en ciudades del NEA; a diferencia de las principales ciudades del país. Al momento de vincular academia con políticas de juventudes exige también de nuevos enfoques que sean previamente abordados en el aula o en el proceso de investigación propiamente, esto para no repetir las mismas prácticas tradicionales de las políticas de juventudes adultocéntricas. Espacios como la Unidad Temática de Juventudes de Mercociudades o estudios recientes de la CEPAL, así como del Instituto Social del MERCOSUR, pueden contribuir para estos abordajes desde nuevos paradigmas.

Fortalecimiento de los procesos de enseñanza-aprendizaje en las instancias académicas.

Finalmente, es importante señalar los aprendizajes respecto al fortalecimiento de la currícula y de los procesos de enseñanza- aprendizaje a partir de experiencias de investigación-acción, incluyendo la actualización de contenidos.

El Presupuesto Participativo (PP), además de constituirse en un mecanismo de democra-

tización del uso de los recursos públicos, se ha convertido en una experiencia educativa valiosa para la formación de agentes estatales. La experiencia desarrollada en la ciudad de Posadas, desde 2016, así lo demuestra, impactando de forma concreta en las prácticas de enseñanza del Instituto Misionero de Estudios Superiores (IMES), especialmente en la Tecnicatura Superior en Gestión Administrativa y Políticas Públicas (TGAPP).

Lejos de ser solo un mecanismo de gestión, el PP contribuyó a incorporar la metodología de la investigación-acción en el proceso de enseñanza, promoviendo un aprendizaje sustentado en el diálogo, la reflexión crítica y la producción colaborativa de conocimiento entre la academia, los gobiernos y los actores del territorio. Este enfoque, inspirado en autores como Karlsen y Larrea (2015), demuestra que los aprendizajes son más significativos cuando los estudiantes participan activamente en procesos reales, asumiendo roles, resolviendo problemas y conectando la teoría con la práctica.

En este camino, el aula se convierte en una extensión del territorio, y el conocimiento académico dialoga con la realidad comunitaria. Se promueve así una enseñanza que valora los saberes locales, forma ciudadanía crítica y fortalece la democracia desde la práctica.

El PP de Posadas se aborda en varias materias: Administración Pública, Finanzas Públicas, Derecho Administrativo, Proyectos, Prácticas Profesionalizantes, entre otras. Los estudiantes han pasado por diferentes roles: estudiando el marco normativo, observando y/o facilitando en asambleas barriales, analizando propuestas y datos, participando como encuestadores e investigadores.

Este trabajo ha permitido revisar y enriquecer los contenidos curriculares, fomentar la colaboración entre materias y promover metodologías activas centradas en proyectos. La interacción constante entre estudiantes, docentes y funcionarios ayudó a documentar experiencias, detectar tensiones entre lo legal y lo real, y proponer mejoras tanto en políticas públicas como en la enseñanza misma.

Desde el IMES y el CEMER, el PP es visto como un laboratorio de innovación pública, que permite investigar, aprender y aportar en la materia. Se han generado evidencias y conocimientos útiles para el debate académico y para mejorar la gestión local.

En resumen, el PP de Posadas es una experiencia concreta de cómo la educación puede conectarse con el territorio.

Enseñar políticas públicas no es solo hablar de ellas en clase: es vivirlas, analizarlas críticamente y transformarlas junto a otros actores sociales. Así, la academia se vuelve parte activa de la construcción de una democracia más participativa, inclusiva y arraigada en la realidad.

10 *Recomendaciones desde la Academia para la implementación de Presupuestos Participativos con enfoque de Gobierno Abierto*³.

1

Generar un ecosistema de participación en la gestión local: para promover formación y cultura cívica para la participación ciudadana permanente y con capacidad de ser partícipe de diferentes instancias y metodologías.

Este ecosistema de participación trasciende las tradicionales urnas y se nutre de una diversidad de mecanismos. Desde las históricas asambleas vecinales y los presupuestos participativos, hasta las más recientes plataformas digitales y los laboratorios ciudadanos, cada elemento aporta una pieza relevante al rompecabezas de la construcción colectiva. Las organizaciones de la sociedad civil por ejemplo, con su arraigo territorial y su conocimiento específico de las problemáticas locales, actúan como catalizadores esenciales, articulando demandas y fomentando el debate; pero requieren complementarse con el conjunto de mecanismos de participación ciudadana vigentes en las normativas locales como son las audiencias, públicas, bancas ciudadanas, parlamentos estudiantiles y de la mujer, foros ciudadanos, entre otros.

La brecha digital, la fatiga participativa y la necesidad de construir confianza mutua entre ciudadanos y autoridades son obstáculos que requieren atención y estrategias innovadoras. Es crucial diseñar procesos participativos inclusivos, con lenguaje sencillo, transparentes y con resultados tangibles para mantener viva la llama del compromiso cívico.

2

Revisión y actualización normativa: se recomienda una revisión constante del mecanismo, mediante el seguimiento, control y evaluación de la participación, adecuando la normativa para sostener la institucionalidad y que el ciudadano pueda participar real y efectivamente en la construcción de las políticas públicas junto al gobierno local.

La revisión permanente de la normativa, para adaptarla a un mecanismo tan dinámico como es el PP, es reconocida como una de las buenas prácticas que fortalecen la participación al incrementar la calidad y visibilidad del proceso. (Waisgrais et. al, 2013, Pág. 49).

³ En la reciente publicación de la CEPAL, respecto al rol del sector académico en el Estado Abierto y la Gestión Pública, aporta principios que se aplican a esta política local de análisis. Señala ya una evolución del Gobierno al Estado abierto, entendiendo que todos los actores, incluyendo la academia, las organizaciones de la sociedad civil, así como los tres Poderes del Estado, deben abrir sus instituciones a la comunidad

3

Sistemas de presupuestación: es necesario replantear las prácticas presupuestarias tradicionales, en esto la técnica de Presupuesto por Programas constituye una herramienta importante a la hora de pensar en una gestión pública local superadora.

Esta técnica se caracteriza por asignar recursos en función de resultados esperados, busca la eficacia y la eficiencia en la asignación de recursos y distribuye todos los recursos en función de programas, permitiendo vincular cada gasto con acciones concretas y metas específicas. (Bolívar, 2012).

Hasta tanto no se regule y/o implemente un presupuesto por programas, es recomendable al menos incluir el listado de propuestas ganadoras por año que corresponda a la partida asignada en el presupuesto tradicional. De esta manera, se puede realizar un monitoreo no solo desde la información interna al área de Presupuesto Participativo, sino desde los análisis contables, presupuestarios o incluso desde el enfoque de políticas públicas, pudiendo identificar por año, qué zonas, barrios y comunidades han priorizado uno y otro tipo de proyectos.

4

Garantizar el derecho de acceso a la información: a fin de que el ciudadano pueda ejercer real y efectivamente su derecho a la participación, es necesaria la actualización permanente de la web, con la normativa vigente, etapas, fechas claves, cronogramas de asambleas, lugar, fecha y horario donde se desarrollarán, con el correspondiente mapa de ubicación proyectos ganadores, proyectos ejecutivos, estadísticas, estado de ejecución de los proyectos ganadores.

Desde la página web de los gobiernos locales, los ciudadanos pueden acceder a la información necesaria para poder participar y controlar la herramienta de PP.

La Asamblea General de las Naciones Unidas, (Alianza para el Gobierno Abierto) ha establecido que la información pública en manos de las personas, es la “piedra angular de todas las libertades”⁴.

5

Comunicación: Se debe tener en cuenta los medios de comunicación que cada comunidad-barrio, familia, utilice para estar informados. La multiplicidad de canales comunicativos es esencial de manera de facilitar el acceso a la información en todas las etapas del proceso.

Debe ser efectiva la coordinación entre las distintas áreas del gobierno local, que interactúan a nivel territorial, ya sea que esté involucrada directamente con el PP o no; ya que son varias las áreas que tienen una cercanía y contacto constante a nivel barrial, por ello la articulación de las mismas con el área de PP, es importante.

⁴ Asamblea General ONU, Res. N° 59 del 14 de diciembre de 1946.

Es fundamental contar con el acompañamiento del equipo de comunicación institucional del municipio en esta etapa clave que comprende el lanzamiento y difusión, teniendo en cuenta el acceso a todos los medios de comunicación masivos, ya sea radiales, televisivos, gráficos, como también redes sociales.

El registro fotográfico y fílmico es necesario para el proceso de sistematización y comunicación. Los mensajes deben ser claros, precisos y directos.

Los testimonios de los vecinos son sumamente importante donde den cuenta de la participación, la experiencia, los desafíos comunitarios que conlleva el involucramiento en todo el proceso del PP.

6

Fortalecer el rol de los facilitadores: Para asegurar que el rol de los facilitadores sea efectivo y contribuya al éxito del presupuesto participativo, los gobiernos locales deben considerar lo siguiente:

La formación y capacitación es fundamental para proporcionar a los facilitadores la formación adecuada en técnicas de facilitación, gestión de conflictos, comunicación efectiva y los principios del presupuesto participativo.

Considerar la participación de estudiantes avanzados de carreras superiores (como es el caso del IMES); organizaciones de la sociedad civil, colegios profesionales o profesionales independientes con experiencia en facilitación.

Definir claramente el rol y las responsabilidades de los facilitadores, estableciendo las funciones y límites de la actuación para evitar confusiones y asegurar la coherencia del proceso, permitiendo que ejerzan su rol de manera independiente, sin presiones ni interferencias por parte de quienes coordinan el proceso de PP. o de grupos de interés particulares.

Contar con los recursos materiales y logísticos necesarios para llevar a cabo sus tareas de manera eficiente (espacios para reuniones, materiales de apoyo, acceso a la información, etc.).

Fomentar la colaboración entre facilitadores; creando espacios para el intercambio de experiencias y el aprendizaje mutuo entre estos puede fortalecer sus capacidades y mejorar la calidad del proceso, que permita una evaluación constante, permitiendo la retroalimentación de los participantes y de la coordinación del PP.

Es fundamental que los gobiernos locales reconozcan y valoren su contribución al éxito del presupuesto participativo, en la mayoría de los casos son actividades que se realizan sin ningún tipo de remuneración, por ello es esencial el poder extenderle un certificado que acredite la participación y la función realizada, y en

el caso de que se sistematice la experiencia, como es el caso que lleva adelante el CEMER, reconocer en las publicaciones, detallando, cada uno de los facilitadores, moderadores y colaboradores.

7

Moderación: es recomendable que quienes moderan asambleas no sean vecinos y/o referentes de la zona y que a la vez, en lo posible sea el mismo en las diferentes etapas del proceso; ya que esa información le servirá para las intervenciones que necesitará realizar en las instancias de diálogo del mecanismo.

Las asambleas lejos de ser un mero ámbito de disputas, deben ser espacios de construcción colectiva y co-creación, de allí que la moderación desempeña un rol multifacético y estratégico a lo largo de todo el ciclo del PP. Su presencia y pericia son fundamentales para garantizar la equidad, la transparencia y la efectividad de este ejercicio de co-gobernanza.

8

Contemplar el enfoque ambiental: El mecanismo de PP puede convertirse en una herramienta útil para la adaptación y mitigación al cambio climático, pueden servir para afrontar retos más globales como ser las cuestiones ambientales. Para ello es necesario establecer claramente qué criterio deben seguir las propuestas para que sean sostenibles. Asimismo, siendo transversal a diferentes áreas del gobierno local, debe haber representación del área de ambiente del municipio. Resulta muy valioso el estudio denominado “Contribuciones de los presupuestos participativos a la mitigación y adaptación al cambio climático” (Cabannes, 2020), con el relevamiento y recomendaciones de diferentes estrategias para implementar los denominados Presupuestos Participativos Verdes. Como primer paso, se pueden incluir exigencias ambientales en la etapa de viabilidad hasta casos más complejos donde se exige que todos los proyectos incluyan estrategias de adaptación o mitigación. Está claro que, no se puede seguir fomentando la participación ciudadana sin el cuidado del ambiente, la agenda global y local exige que el enfoque ambiental y de desarrollo sostenible, al menos de manera progresiva, sean incluidos en la participación ciudadana en general y en los PP en particular.

9

Diversidad de perspectivas etarias o generacionales³: Incorporar Presupuesto Participativo Joven y referentes juveniles en el equipo municipal; con estrategias diferenciadas ya que requieren de metodologías, canales de comunicación y porcentajes presupuestarios específicos. Asimismo, estrategias que permitan incluir a los adultos mayores y otros; es la clave para tener la diversidad de voces y miradas necesarias en estos espacios de participación.

³ Incluido en Panorama 2023, CEPAL. Es un estudio internacional. Presenta un panorama de los presupuestos participativos verdes en la actualidad y fue presentado en la Conferencia del Observatorio Internacional de Democracia Participativa (OIDP) 2019 y el Foro Urbano Mundial 2020 y el estudio de casos relativos a 15 ciudades y regiones.



Articulación con el ámbito académico: Involucrar a la academia en todo el proceso y a través de estrategias de investigación-acción. Es importante señalar que si la academia solo participa desde una instancia externa o desde la observación, sin involucrarse en las actividades territoriales específicas a cada instancia, no tendrá todos los elementos, información y realidad suficiente para generar aportes constructivos en el mismo.

En su involucramiento, no solamente aporta conocimiento conceptual, sino también herramientas metodológicas, capacidad de reflexión o análisis crítico de todo el proceso que sirvan para la sistematización de cada experiencia, la divulgación de los aprendizajes y la transpolación de los mismos a los procesos de enseñanza-aprendizajes en el aula.

Bibliografía

- Bolívar, M. (2012). Finanzas públicas y control. Editorial Osmar D. Buyatti.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Middleton Stone, M. (2015). Designing the Process of Public Deliberation. *Public Administration Review*, 75, 23-34.
- Centro Latinoamericano para el desarrollo CLAD (2003) Carta Iberoamericana de la Función Pública. URL: <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Carta-Iberoamericana-de-la-Funcion-Publica-06-2003.pdf>
- Centro Latinoamericano para el desarrollo CLAD (2009) Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública. URL: <http://old.clad.org/documentos/declaraciones/carta-iberoamericana-de-participacion-ciudadana>.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Panorama de la Gestión Pública en América Latina y el Caribe, 2023: Un Estado preparado para la acción climática. Santiago 2024. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/6398eae9-6083-415c-be5e-5d7136f26b8d/content>
- Días, N. (Ed.). (2018). Esperanza para la democracia: 30 años de presupuestos participativos en todo el mundo . Participe-dia.
- Fernández Rodríguez, E. (2009). Aprendizaje experiencial, investigación-acción y creación organizacional de saber: la formación concebida como una zona de innovación profesional.-REIFOP, 12 (3), pp. 39-57. <http://www.aufop.com>
- Fidyka, L. J. (2004). Mecanismos de participación ciudadana local en el nuevo marco constitucional argentino. VI Seminario Nacional de la red de Centros Académicos para el Estudio de Gobiernos Locales. URL: <http://biblioteca.municipios-unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/fidyka.pdf>.
- Fisher, R., y Ury, W. (1981). Llegando al sí: Negociando acuerdos sin ceder. Houghton Mifflin Harcourt.
- Freire, P. (1970). Pedagogía del oprimido. Siglo XXI Editores.
- Fung, A., y Wright, EO (2003). Profundización de la democracia: Innovaciones institucionales en la gobernanza participativa empoderada. *Política y Sociedad* , 31 (1), 5-41.
- Gaventa, J. y Barrett, G. (2010). ¿Y qué diferencia hay? Mapeo de los resultados de la participación ciudadana. Documentos de trabajo del IDS , 2010 (347). 1-106.
- Ganuza, E., & Francés, F. J. (2011). Local deliberation and democracy: Comparing participatory budgeting in Spanish cities. *International Political Science Review*, 32(4), 505-524.
- Jacquemin V. M. (Comp.). (2019). Participación, género y juventudes en Presupuesto Participativo Posadas: 4 años de construcción local entre gobierno, academia y ciudadanía. Editorial CEMER. URL: <https://imes.edu.ar/cemer/libros2/#presupuestoparticipativo2/1/>

-Jacquemin V. M. (Comp.). (2025). Rompiendo Décadas: de la idea a la acción. Innovación, Juventudes y Ambiente. Presupuesto árticipativo de Leandro N. Alem 2024-2025. Editorial CEMER.

-Jacquemin, V; Ortega, O. Publicado en Apuntes N°3. ILPES-CEPAL, 2023. Documento elaborado por la Red de Planificación para América Latina y el Caribe. URL: <https://comunidades.cepal.org/ilpes/es/grupos/noticia/apuntes-nro-3-participacion-ciudadana>

-Jara Holliday, O. (2018). La sistematización de experiencias: Teoría y práctica para la transformación social . Ediciones Sur.

-Kolb, D. (2001) Experiential Learning Theory Bibliography 1971-2001. Boston. Ed. McBer and Co.

-ONU- Hábitat (2021) Innovación y tecnología digital para la reinención del Presupuesto Participativo como herramienta de resiliencia social.

https://unhabitat.org/sites/default/files/2021/08/innovacion-y-tecnologia-digital-para-la-reinencion-del-presupuesto-participativo-como-herramienta-de-resiliencia-social-agosto.2021pdf_1.pdf

-Paparas, R. (2018) Capítulo 4. Una mirada al presupuesto participativo hacia dentro de las administraciones municipales: innovación, adaptación y asimilación en Carmona, R. & López-Accotto, A. (comps.). (2018). El presupuesto participativo en la Argentina. Ediciones UNGS. Bs. As.

-Pateman, C. (1970). Participation and democratic theory. Cambridge University Press.

-Pokolenko, A. A.; (Comp.). (2018). Presupuesto participativo de la ciudad de Posadas: experiencias y aprendizajes como expresión de política pública local. Editorial CEMER.

-Sintomer, Y. (2005). Los presupuestos participativos en Europa: retos y desafíos. Revista del clad Reforma y Democracia, (31), 1-17.

-Strasser, M.R. (2019) El Presupuesto Participativo como Dispositivo de Integración Social. En-Jacquemin V. (comps.) (2019). Participación, Género y juventudes en presupuesto participativo Posadas. 4 años de construcción local entre gobierno, academia y ciudadanía. Ed. CEMER.

-V. Torre, A. Naser y E. Kaufman (coords.) (2023). Estado abierto y gestión pública: el papel del sector académico, Libros de la CEPAL, N°163.

-Waisgrais, S., Martínez, CR, Arena, E., Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) (2013). Experiencias y Buenas Prácticas en Presupuesto Participativo. <https://www.academia.edu/4493194/Experiencias-y-buenas-pr%C3%A1cticas-en-Presupuesto-Participativo>

Normativas

-Carta Orgánica de Posadas

-Ordenanza V- N°21

-Decretos DEM N° 1681/2016; N° 1469/17. Resol N° 28/2021 Reg. SPET

04.

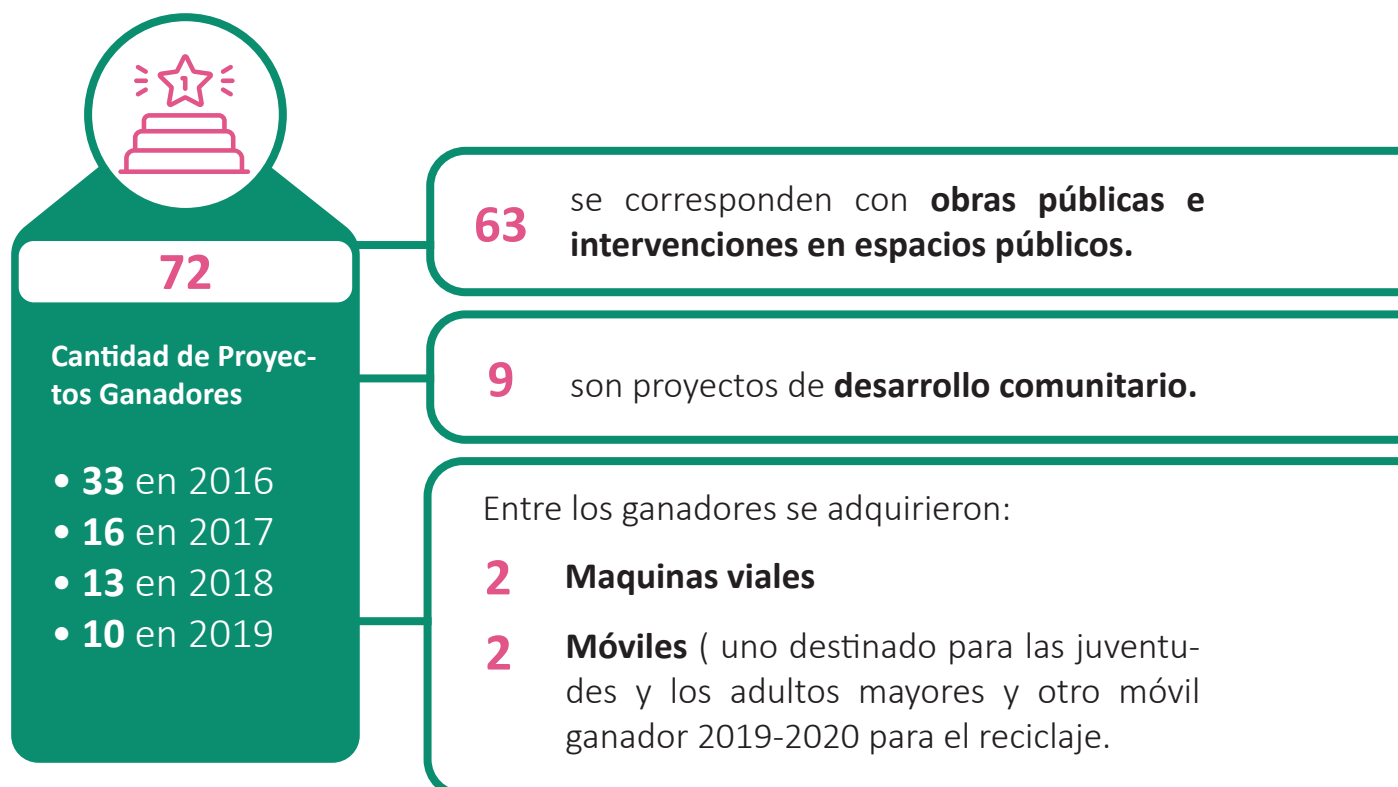
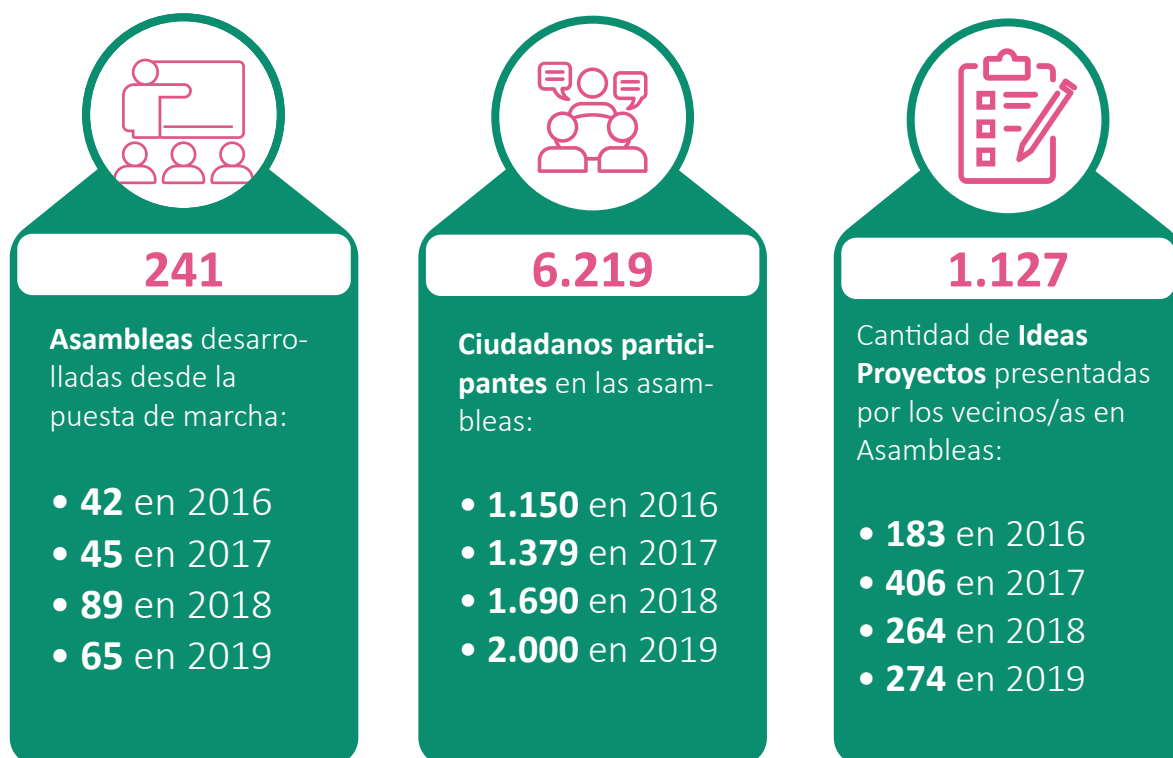
PRINCIPALES INDICADORES A LOS 10 AÑOS DE PRESUPUESTO PARTICIPATIVO POSADAS

**(CON EL CORTE DEL PERÍODO 2016-2019
EN RELACIÓN A LA EDICIÓN DEL 2024)**



Principales Indicadores de Presupuesto Participativo Posadas, período 2016-2019

Disponible en www.planurbano.posadas.gov.ar/presupuestoparticipativo





36.097

Ciudadanos participantes en las Elecciones Generales

- **5.000** en 2016
- **8.475** en 2017
- **8.104** en 2018
- **15.518** en 2019



300

Agentes Municipales participan del acto electoral como autoridades de mesa, control de escrutinio, distribución de viandas, recolección de urnas, etc.

2 años

ha participado **El Tribunal Electoral** de Misiones con el VO.CO.MI. y personal calificado, dando un gran apoyo al PP.



200

Barrios Participantes en diferentes etapas de Presupuesto Participativo desde 2016 a 2019.

- **144** barrios en 2016 y 2017
- **136** barrios en 2018

40% nuevos participantes respecto a los anteriores



\$79.000.000
\$46.000.000

Fondos destinados a financiar los **62 proyectos ganadores** de Presupuesto Participativo en 3 años

Los montos iniciales asignados fueron menores, la **financiación final** exigió destinar más fondos para cubrir la inflación elevada

- **\$21.000.000** en 2016
- **\$29.000.000** en 2017
- **\$29.000.000** en 2018

Para la ejecución en el **2020** de los proyectos ganadores 2019, el Ejecutivo incluyó una partida de

\$ 46.000.000,

el cual fue aprobado por el HCD.

Al **2024**, la asignación presupuestaria de ese año ascendió a **\$680.000.000**, siempre manteniendo el 1,5% del Presupuesto Público de Gastos y Recursos Municipal.

buscando mayor alcance territorial y cercanía para los vecinos/as de la ciudad, los cuales se desempeñan como **fiscales** en cada punto de votación



41

Durante los **3 primeros años** se mantuvieron puestos de votación en los CIT.

En el **2019** en respuesta a las solicitudes de los vecinos participantes, se agregaron **31 puntos de votación**, distribuidos **4 puntos de votación** en cada Delegación,



13/16

Plazas incluidas en proyectos ganadores,

- En **13** se agregaron **juegos para niños**
- En **11** pasaron a ser **saludables** con los kits específicos.

Para la ejecución del 202, 3 plazas están incluidas en los proyectos ganadores del 2019.



14/15

Playones Deportivos de los cuales:

- Se construyeron 4 **nuevos** y otros 6 fueron **mejorados** con tinglados y/o equipamientos en 2016
- Se intervinieron 2 en 2017
- Se intervinieron 2 playones con tinglados y/o equipamientos en 2018

Para el 2019 fueron intervenidos **14 playones** fueron intervenidos, mientras que en la ejecución 2020, solo el vallado de un playón fue incluido en uno de los proyectos ganadores del 2019



12/16

Salones de Usos Múltiples del total de proyectos ganadores

- **7** en 2016
- **2** en 2017
- **3** en 2018
- **4** en 2019 que serán contruidos en el 2020.

De estos últimos 4, 2 refieren a refacciones en salones existentes.

Esta cantidad de Salones comunitarios contruidos es equivalente al total de salones contruido en los últimos 10 años anteriores a la existencia de PP en la ciudad, incluyendo los contruidos por el Gobierno Provincial, la EBY y gestiones municipales anteriores.

Equipo Técnico de la Coordinación de Presupuesto Participativo al 2025

N°	Apellidos y Nombre/s	Rol
1	Acosta Alicia Isabel	Técnica social - Administrativa
2	Ayala Rita Lucía	Técnica social
3	Doretto Marlene Celeste	Técnica social
4	Fernández Luciano Gastón	Técnico físico
5	García Lorena Vanesa	Técnica social
6	Germanovicz José Raúl	Técnico social
7	Ledezma Pablo Rodrigo	Técnico social
8	Mello Eugenia Agustina	Técnica social
9	Morel Franco Emanuel	Técnico físico
10	Díaz Sergio Nahuel	Técnico físico
11	Ramos Thamara Evelin	Mgtr. Arquitecta -Coordinadora

Registro fotográfico de la Investigación-Acción. CEMER, 2025





El Presupuesto Participativo de Posadas ha llegado a su década en este 2025, de manera ininterrumpida pasó a ser el principal municipio misionero que consolidó esta herramienta de participación en la gestión pública local. Ha logrado cualidades claves, como un equipo técnico específico y permanente, así como otras que se presentan como recomendaciones para otros gobiernos locales.

Lo hizo en diálogo con una aliada, la academia local...el IMES a través de su Centro Misionero de Estudios Regionales-CEMER- también cumple su década de realizar investigación-acción con Presupuestos Participativos; primero de la mano de Posadas, luego con el municipio de Leandro N. Alem y en la región, con la Red de Planificación del ILPES-CEPAL, Institución que dedicó foros y sondeos sobre Presupuesto Participativo Joven en los últimos 3 años.

El mensaje sigue siendo el mismo...los gobiernos locales pueden aprender entre pares; aprender de su comunidad y mejor aún, aprender con y desde la academia comprometida con la gestión pública. En este marco, el Centro promueve el intercambio de experiencias entre municipios misioneros que implementan participación ciudadana en sus presupuestos públicos; en un marco de enfoques regionales y diálogo con pares latinoamericanos.

A sus 10 años, y siempre buscando contribuir en la consolidación de conocimientos académicos-territoriales, es importante repasar las principales valoraciones desde las voces de sus actores claves: **el gobierno local, la comunidad y la academia**. Esta publicación busca reflejar de manera sencilla, estos aprendizajes y sus principales desafíos.

ISBN 978-987-47499-5-6

