

**III Jornadas Internacionales
Más Presupuestos Participativos de Sevilla más Democracia**

8 al 11 de noviembre 2005

**Experiencias Internacionales de Presupuestos Participativos: un Proceso de Participación
Ciudadana**

Autor:
Marc P. Lammerink,
FMD Consultores,

Horta dos Revoredos, Barrada
7200 – 172 Monsaraz
Portugal

Tel: +351-266-557385
Fax: +351-266-557485
E-mail: lammerink@fmd.nl

Experiencias Internacionales de Presupuestos Participativos: un Proceso de Participación Ciudadana

*Dr. Marc P. Lammerink,
Científico social y director de FMD Consultores (Forestry Manpower Development) en
Portugal/Holanda (lammerink@fmd.nl)*

Noviembre 2005

Esta ponencia esta basada en experiencias del autor propio desde los años noventa en situaciones urbanas y periurbanas en diversas ciudades de Latinoamérica, África, Asia y Holanda. En la mayoría de los casos el objetivo principal fue mejorar la calidad de vida de los ciudadanos en los barrios, obtener compromisos ciudadanos con los planes de desarrollo integrales, empoderar a pobladores de los barrios urbanos o pueblos pequeños y mejorar sus organizaciones. Una experiencia importante en este sentido fue un programa de gestión comunitaria para el abastecimiento de agua en 24 comunidades en seis países en desarrollo. En todas las experiencias no sólo fue importante el resultado, es decir el conocimiento mejorado, sino también el proceso a través del cual se incrementó el control de la población local sobre su propio entorno. Las experiencias ayudaron a desarrollar nuevas metodologías y formas para facilitar aprendizaje, reforzar iniciativas locales a través del desarrollo local. Últimamente en Holanda estuvimos involucrados en experiencias relacionadas con Presupuestos Participativos propiamente hablado (en Rotterdam, Amsterdam y Alkmaar).

Todos los proyectos basados en procesos Participativos tienen características comunes que incluye tres focos - lo local, la acción y el proceso:

Foco local:

- Una orientación hacia las necesidades sentidas por la población local y por las instituciones locales. Presupuesto Participativo se base en la problemática experimentada y explícitamente reconocido por la gente local y sus instituciones.
- Una relación fuerte con las iniciativas localmente generadas. Presupuesto Participativo tiene como objetivo el fortalecer procedimientos de toma de decisión útiles para objetivos locales y aplicables a las iniciativas locales. Presupuesto Participativo es parte y consecuencia de un nuevo modelo de gestión local.
- El involucramiento de profesionales no-locales como socios en un proceso de aprendizaje. Los profesionales no-locales (equipo técnico) contribuyen al proceso de participación popular como facilitadores o para proporcionar información técnica sobre temas de gestión local y ordenamiento territorial.

Foco de la acción:

- Un espacio de tiempo muy corto entre la recolección de datos, el análisis y la traducción en decisiones prácticas y factibles dentro la gestión urbana.
- La rapidez del análisis y de la rapidez de la devolución es importante, tanto para aumentar la credibilidad de las actividades del proceso participativo, como para promover los compromisos ciudadanos con los planes de desarrollo y el empoderamiento de los pobladores de los barrios urbanos.

Foco de proceso:

- Una preocupación igual por proceso y resultados. El proceso de participación popular tiene como objetivo de enterar a mayor cantidad de pobladores en las implicaciones del diagnostico y apoyándolos en proponer acciones relevantes.
- Una estrategia incorporada de comunicación permanente. Los informes finales escritos son útiles para los propósitos institucionales o del entrenamiento de profesionales, pero las

reuniones, las asambleas, los carteles, el teatro, la radio local, los talleres son medios más importantes de proporcionar a retroalimentación a las grupos y instituciones locales y a la agrupación en grande.

Las fases y actividades para elaborar el Presupuesto Participativo

Presupuesto Participativo debe ser parte y consecuencia de un nuevo modelo de gestión local que permite una mayor participación de la ciudadanía. Por eso es primordial contar con una firme voluntad política del gobierno local, orientada a la democratización de la gestión y la planificación local. Es la autoridad municipal juntamente con grupos de actores y agentes sociales que propone empezar con un proceso de gestión local. Como ejemplo en ciudades en Holanda como Alkmaar y Rotterdam fueron sus alcaldes o veladores los que lanzaron la propuesta de desarrollo y realizaron los convocatorios a los procesos de planificación del desarrollo¹. En otros ejemplos fueron profesionales los que constituyeron en un núcleo promotor como es el caso de un barrio (Kolenkit) en Amsterdam. En otros casos fue un grupo de ONG's quienes plantearon el alcalde la realización de un Plan de Desarrollo. Sin embargo, en todos estos casos las autoridades municipales han estado fuertemente involucradas de manera diferente en la iniciativa de gestión local.

No basta con una voluntad política o los esfuerzos de un núcleo promotor para dar inicio al proceso. También es muy importante un enfoque claro sobre el tipo de desarrollo que se requieren para elaborar los Presupuestos Participativos. Proponemos un enfoque de sostenibilidad, que integra enfoques sobre el desarrollo basado en lo ambiental, lo social, lo económico y lo espacial desde una perspectiva de sostenibilidad. Además, para llevar a cabo un proceso participativo este requiere de una metodología suficientemente flexible y compatible que permita a los ciudadanos en los barrios, zonas y ciudades compartir y analizar su entorno y que les permita planificar e implementar actividades para el mejoramiento de este. Nos planteamos en este artículo una propuesta metodológica en tres fases para llevar a cabo este proceso participativo.

El desarrollo de Presupuestos Participativos conduce a un número de pasos, actividades, métodos y herramientas con vistas a estimular la participación llena de hombres y mujeres en el proceso dese. Esta dividido por tres fases: el diagnosticar, el elaborar y el sostener². La siguiente sección describe la lógica y la secuencia de los pasos seguidos dentro de la fase de diagnóstico, elaboración y sostenimiento. Describo además brevemente las actividades y posibles resultados de cada una. Quiero enfatizar que el orden seguido no es fijo y que cada proceso en la realidad puede ser diferente, por lo tanto, es posible que algunos de ellos se repitan o se manifiesten de forma paralela.

También hay algunas actividades que continúan a través de todo el proceso:

- Actividades dirigidas al desarrollo de canales de participación constantes y al fortalecimiento de las capacidades organizativas locales;
- Actividades para que los ciudadanos desarrollarán su comprensión de principios y de prácticas de gestión local y conducción del desarrollo local;
- Todas las decisiones sobre actividades locales dentro del Presupuesto Participativo se deben

¹ Haitsma, D.J., M.P. Lammerink, C.F. Spratt, 2004, *Het één beweegt niet zonder het andere – Evaluatie maak Millinx Mooier*, Haarlem, Holanda y
Haitsma, D.J., M.P. Lammerink, 2005, *Evaluatie Wijkgericht Samenwerken gemeente Alkmaar - Samenwerken is meer dan alles samendoen*, Haarlem, Holanda

² Lammerink, M.P., 1998, 'Community managed rural water supply: experiences from Participatory Action Research in Kenya, Cameroon, Nepal, Pakistan, Guatemala and Colombia', en: *Community Development Journal*, Vol. 33, No. 4: 342-352

- tomar con la mayor parte de los ciudadanos del barrio posible; y
- Actividades que estimularán obtener nuevas imágenes sobre 'futuros posibles' del entorno del barrio o de la zona.

La fase de diagnóstico local

Los pasos para seguir en la fase de diagnóstico local abarcan: la preparación y formación del equipo para el desarrollo del proceso participativo; la selección de las zonas o barrios; y la identificación de los problemas de desarrollo y sus posibles soluciones para eventualmente ser incluidas en el Presupuesto Participativo.

Normalmente se trata de un equipo basado en generalistas y especialistas de disciplinas multidisciplinarias, con mujeres/ hombres, preferiblemente con gente externa/interna. El equipo de profesionales (equipo técnico) necesitará desarrollar actitudes y habilidades en concordancia con el proceso participativo que se quiere promover. En este sentido talleres de capacitación son muy útiles. Un elemento importante en estos preparativos es el fortalecimiento del trabajo en equipo. No se logra automáticamente un trabajo sólido de equipo ni una colaboración efectiva. Sin embargo, ambas son esenciales para el proceso de aprendizaje de todos los implicados. Un buen trabajo de equipo significa, además, confianza en los demás y dialogo mutuo. Desde sus inicios el equipo técnico debe prestar atención a todos los aspectos de su trabajo, incluyendo la capacidad de escuchar, observar, preguntar y retroalimentarse.

Las habilidades del trabajo de equipo pueden hacer que los miembros se sensibilicen más en la manera como los demás los ven y los haga más realistas en relación con los cambios que promueven. Si ellos realmente consideran que la participación de los ciudadanos es esencial en la preparación y transformación del presupuesto, entonces su propio funcionamiento y los métodos que utilizan deben ser consistentes con este objetivo. Luego deberá prestarse igualmente atención al reforzamiento de las habilidades en el barrio o zona para desarrollar un proceso hacia la autogestión.

Después del taller el trabajo puede comenzar con la preparación de un plan de trabajo detallado y en la selección de los barrios o zonas basado en criterios establecidos de zonificación.

El trabajo del equipo técnico de apoyo con el barrio o la zona puede continuar con unir y analizar información secundaria y establecer relaciones con los ciudadanos con vistas a iniciar un proceso participativo. Una fiesta o cualquier actividad en que todos se diviertan podría ayudar en el dialogo. De igual forma ayudaría un paseo a pie o en bus por el aérea del barrio o la zona.

Es importante determinar tan pronto como sea posible las bases para una propuesta de colaboración de forma clara y práctica. Esta será un tipo de 'contrato', que describa el proceso propuesto, el papel de los ciudadanos, el papel o compromiso del gobierno local, el potencial de los resultados para ser incluido en el Presupuesto Participativo y los métodos propuestos para el trabajo con el barrio o la zona. La organización del equipo técnico y del barrio o de la zona deberán elaborar en conjunto un proyecto de contrato y deberán llegar a un acuerdo al respecto. Uno de los acuerdos podría ser cómo lograr trabajar en conjunto.

Al final de este paso, los miembros del equipo técnico estarán en condiciones de iniciar el proceso participativo necesario para llegar a un Presupuesto Participativo verdadera. El barrio o la zona habrá sido seleccionada y se habrá logrado llegar a acuerdos.

Previamente deberán haber comenzado los esfuerzos del fortalecimiento del equipo (tanto barrial como de afuera) y cursos para desarrollar facilidades y habilidades de documentación. Deberá haber identificado una red de individuos y organizaciones que puedan contribuir al fortalecimiento y sostenibilidad del proceso y que puedan usar sus resultados en el futuro.

En esta etapa de la fase del diagnóstico local el equipo técnico ayuda a cada barrio o zona a describir y analizar su situación para identificar los problemas y oportunidades en el desarrollo local, especificando exactamente que iniciativas, tendencias y problemas han sido identificados. El diagnóstico es como una fotografía dinámica de la realidad local.

Elementos importantes en este análisis lo constituye una comprensión preliminar de las condiciones socioculturales, físicas y económicos. A través de reuniones, formales o informales, entrevistas con individuos claves y los miembros del barrio o zona se puede determinar el número de aspectos que interesan los miembros para ser tomado en cuenta en el Presupuesto Participativo. Ha sido muy útil el comparar los resultados con resultados de otros barrios o zonas a través de visitas de intercambio³. De esta forma los miembros del barrio o zona estarán estimulados para ver mejor cuales son los aspectos que necesitan ser mejorado en su barrio. Este da una buena base para evaluarse por sí mismos.

El próximo paso comprende una serie de actividades que se puede resumir como el desarrollo de la agenda para el Presupuesto Participativo: recopilación de la información para la realización de un análisis detallado de los tendencias y problemas prioritarios y identificando soluciones prometedoras. La agenda puede basarse en los conocimientos técnicos locales y su experiencia pasada en el barrio o zona, al igual que la recopilación de ideas prometedoras provenientes de fuera del barrio o pueblo como una opción a valorar.

El equipo técnico puede comenzar con el análisis de la información, a pesar de que los resultados pueden ser objeto de revisiones continuas por parte del barrio o zona a través de ‘visitas de campo’ a otras ciudades o barrios. Durante estas ‘visitas de campo’ los objetivos serán el establecer criterios para sentar prioridades (por ejemplo, a través de preguntas a individuos claves en el barrio para darles un orden de prioridad), para valorar críticamente soluciones potenciales por medio de la valoración de sus ventajas y desventajas, para lograr aprobar la agenda para el Presupuesto Participativo y formular con precisión lo que se debe examinar y por quien. La parte final puede realizarse en una reunión general en el barrio o en la zona.

Para el diagnóstico local, una combinación de métodos y de diversas herramientas está disponible, algunos de los cuales emanan de la tradición de la investigación participativa (IAP) y del diagnóstico rural participativa (DRP). Por ejemplo, entrevistas semi-estructuradas, observaciones, mapas parlantes, transectos, diagramas estacionales y diagramas de flujos, de causalidad, de tendencias y diagramas Venn sobre lazos de organizaciones locales, matrices de prioridad; reunión de reflexión y estudios de caso. Para la devolución, varias herramientas de la representación visual y de la comunicación se pueden utilizar, como por ejemplo las reuniones barriales, el teatro o pupitres sobre temas para incluir en el Presupuesto Participativo y diversas formas de celebraciones. Todos estos son formas útiles de retroalimentar los ciudadanos sobre el contenido del diagnóstico local elaborado.

Como resultados de esta fase obtendremos una panorámica de los temas para el Presupuesto Participativo importantes para el barrio o la zona; además se han mejorado las habilidades de los miembros del barrio o zona como también del equipo técnico. En estos momentos ya ellos podrán ser capaces de identificar potencialidades y problemas, comprender la relación causa-efecto existente y detectar posibles soluciones (sobre la base de los conocimientos locales, así como de los conocimientos técnicos de otros). De igual manera deben haber logrado acuerdos en cuanto a la lista de prioridades de los potencialidades y problemas y de las posibles soluciones a evaluar (una acordada ‘agenda para el Presupuesto Participativo’). Otros resultados lo conforman el aumento de la concientización, de la confianza en sí

³ Lammerink, M.P., 1999, *A detailed look at Participatory Action Development (PAD) approach*, en: PLA Notes no.35, IIED, London, Inglaterra: 34 – 42.

mismos, de la apreciación y un aumento de las relaciones entre el exterior y el barrio o la zona. El barrio o zona deberá poseer en estos momentos una organización efectiva que proveerá bases sólidas para la siguiente fase de definir el Presupuesto Participativo mas en detalle.

La fase de elaboración del Presupuesto Participativo

La fase de elaboración del Presupuesto Participativo involucra a los miembros del barrio o zona en la evaluación de posibles soluciones y la decisión sobre ciertos programas y acciones, que pueden fortalecer potencialidades existentes e introducir soluciones para disminuir problemas diagnosticadas. También se trata de desarrollar una Visión de Desarrollo para el barrio o la zona como el horizonte hacia que quiere llegar en un cierto tiempo y que influye en las líneas y objetivos estratégicas del desarrollo local.

El objetivo general de esta fase es diseñar programas en base a las posibles soluciones y potencialidades, que son confiables y manejables en el tiempo y que preferiblemente pueden ser monitoreados y evaluados por los mismos miembros del barrio o zona. Para lograr esto, las capacidades locales - por ejemplo, habilidades, confianza en si mismo y organización - deben ser reforzadas. De tal forma el barrio o zona pueda planear y diseñar en el futuro sus propios programas independientemente del equipo técnico y mejorarlos o ampliarlos sobre la base de la practica existente. Esto requerirá también la formación de equipos locales y esfuerzos para reforzar intercambios y lazos con miembros de otros barrios o zonas.

Las actividades para desarrollar durante esta fase incluyen la revisión de las prácticas existentes prometedoras por medio de visitas de intercambio a barrios o zonas relevantes y talleres para examinar posibles soluciones. Es importante que desde un inicio se decida sobre criterios y pautas para evaluar el éxito de prácticas ya existentes en otros contextos. Normalmente la revisión y la evaluación se hace con un equipo reducido de miembros del barrio in conjunto con el equipo técnico. Los resultados deberán ser compilados y analizados sistemáticamente. Este análisis deberá contener, además, el reconocimiento de consecuencias indeseadas y el como las soluciones contribuyen a resolver problemas de forma sostenible.

Después se podrán celebrar reuniones de grupo o talleres de tal forma que un número mayor de miembros del barrio puedan discutir sobre los resultados y comenzar a elaborar conclusiones. En base a esta información los ciudadanos presentes en estos talleres del barrio podrán planificar y diseñar los programas seleccionados, decidir acerca de su dimensión y hacer un plan de Desarrollo Local en su conjunto sobre que se puede elaborar el Presupuesto Participativo. Siempre el Plan debe ser presentado a una Asamblea General o un Plenario del barrio, donde todos los ciudadanos son invitados y la participación del ciudadano está garantizada, sin necesidad de pertenecer a ninguna organización social. En Alkmaar, Holanda se elaboraron un Visión Estratégica Local cada 4 anos y un Plan de Desarrollo cada 2 años y el Presupuesto Participativo anualmente⁴. El espacio de este articulo no nos permite dar explicaciones sobre la parte técnica de como elaborar el Presupuesto Participativo, ni tampoco sobre la definición, la organización y el alcance del presupuesto. En el caso brasileña de la ciudad de Porto Alegre el alcance es el 100% del presupuesto municipal, que esta sometido a la discusión. En el caso de española de la ciudad de Sevilla el alcance es una parte pequeña del presupuesto municipal. Hay múltiples publicaciones y manuales sobre estos temas⁵.

El resultado principal de esta etapa deberá ser el lograr involucrar a la mayor parte de los miembros del barrio o zona dotados ya de una mejor comprensión del proceso y con mejores habilidades practicas. El proceso de evaluación de posibles soluciones y potencialidades deberá conducir a una mayor cooperación e intercambio entre los miembros del barrio o zona, así como a un apoyo más activo de las instituciones

⁴ Haitsma , Lammerink, ibid., 2005: 45.

⁵ Un ejemplo: Figueroa, C.G., 2002, *Presupuesto Participativo – Manual no. 1*, Foro Ciudades para la Vida, Lima, Peru: 92-96

de la zona y del gobierno local.

La retroalimentación suministrada por las evaluaciones deberá proveer una imagen clara de los resultados y del proceso seguido. Esta imagen deberá ser preferiblemente discernible no solo para los evaluadores, sino también para la mayoría de los miembros del barrio o zona o al menos para todos los miembros activos del barrio. Debe indicarse claramente la sostenibilidad de las diferentes prácticas de gerencias en condiciones locales y una guía técnica de como implementar la idea examinada. Las soluciones aceptadas o rechazadas por el barrio deberán ser igualmente grabadas. El proceso deberá servir para alimentar la confianza del barrio o pueblo en su habilidad para resolver problemas y para crear un medio de apoyo para elaborar en el futuro.

Otros resultados en este paso podrían incluir:

- la difusión exitosa de estrategias, métodos y herramientas;
- el desarrollo de lazos institucionales con ONG's, otros barrios y técnicos del gobierno local;
- el establecimiento de un sistema de formación y comunicación;
- un modelo para definir Presupuestos Participativos de las barrios o zonas operativo y bien documentado;
- un conjunto de materiales que pueden ser utilizados en otras áreas de interés.

La fase de la implementación y sostenibilidad del Presupuesto Participativo

Una vez concluido el proceso de formulación del Presupuesto Participativo, viene una fase de ejecución, seguimiento y sostenibilidad de este. Antes poder ejecutar muchas veces es necesario hacer un espacio de reingeniería en la estructura del gobierno local y la administración municipal. Pues, la administración municipal normalmente no esta preparado para incorporar la participación ciudadana y muchas veces es sumamente burocratizado y rígido. Capacitación a funcionarios y asistencia técnica para mejorar procedimientos pueden ser necesario. Los gobiernos locales ya manejan procedimientos para la conversión del Presupuesto en un Plan Operativo municipal.

Sin embargo, las dos etapas principales para el proceso participativo en esta fase son el intercambio, el monitoreo y la evaluación de los resultados por parte de los ciudadanos. Diferentes experiencias han demostrado que las buenas ideas se difunden espontáneamente, como por ejemplo mediante el intercambio de los resultados entre barrios, o mediante el uso de la tradicional transmisión de rumores entre la gente. Sus efectos podrían ampliarse a través de la elaboración de un programa para intercambiar los resultados con los demás barrios o zonas regionales. Otro componente de importancia en esta fase es la movilización de las redes desarrolladas durante las primeras fases como medios de comunicación y difusión.

El intercambio centrará su atención por un lado en los resultados de los programas del barrio o zona (nuevas prácticas de desarrollo local), donde se enfatizan las ideas básicas y los principios que resaltan los programas y por otro lado en los aspectos metodológicos del proceso de elaboración y sostenimiento del Presupuesto Participativo.

La parte final del proceso de Presupuesto Participativo es de suma importancia porque el proceso participativo debe conducir a la autogestión. El objetivo es dotar a la gente de los barrios de una mayor capacidad para implementar un proceso participativo efectivo y de la habilidad para encontrar soluciones para futuras y diferentes situaciones que necesiten ser mejoradas. La clave de la sostenibilidad es el enfoque del Presupuesto en relación con las prioridades del barrio o zona. El enfoque tiene que ser altamente compatibles con las condiciones locales y con la cultura local, de tal forma que sobre esta base los ciudadanos, miembros del barrio, puedan decidir de forma independiente sobre las acciones útiles y necesarios para los años entrantes. Los ciudadanos y organizaciones barriales apoyaran lo que satisfagan sus objetivos y rechazaran lo que no.

Desde el comienzo del proceso el equipo técnico debe abordar el desarrollo organizativo y la creación de condiciones favorables (externas), para que la gente del barrio o zona pueda continuar trabajando en otras situaciones, que necesiten ser mejoradas en el futuro, ya sean relacionadas con el desarrollo local o con otros campos.

En esta última fase del proceso, el papel del equipo técnico externo cambia. Gradualmente cambiará su papel de facilitadores directos, que ayudan y facilitan, al papel de 'consultor' externo llamado solamente, cuando el barrio o la zona lo necesita. Sin embargo, al mismo tiempo ellos mantienen su interés en llevar la experiencia a otro nivel, por medio de encuentros urbanos o otras iniciativas.

Esta fase continúa con la evaluación de los Presupuestos Participativos anuales para solucionar los problemas prioritarios referente al desarrollo local y la sistematización de procesos y resultados (a nivel del barrio o zona) ayudando a asegurar la sostenibilidad del proceso dentro del barrio.

Dentro de las actividades de esta fase puede considerarse también el invitar personalidades claves, por ejemplo, de la municipalidad, a reuniones de planificación y evaluación y la organización de talleres de campo. Es importante igualmente documentar todo detalle del proceso y los métodos usados para el diagnóstico y la definición del Presupuesto. Pudieran agregar, además, manuales y materiales audiovisuales utilizados⁶ y podría ser conveniente indicar la formación de los líderes. Igualmente deberá prestarse atención a estimular el trabajo en red entre los miembros de los barrios o pueblos y las organizaciones con vistas a consolidar el apoyo institucional urbano a los procesos locales.

Dentro de los posibles resultados de esta fase final se encuentran:

- Relación y/o lazos entre barrios, organizaciones de desarrollo local y el gobierno local;
- Una metodología bien documentada y operativa para diseñar e implementar presupuestos participativos, que puede ser utilizada para el mejoramiento del desarrollo local;
- Un gran número de barrios o zonas involucrados en el proceso de desarrollo local; y
- Eventualmente el establecimiento de un sistema de formación y comunicación interbarrial.

Desarrollo local y el Presupuesto Participativo: algunas conclusiones

Experiencias en varios países con Presupuesto Participativo confirman que los ciudadanos poseen conocimientos valiosos para solucionar problemas del desarrollo local. Estos conocimientos están bien adaptados a las circunstancias barriales, al contexto y a las culturas locales. El proceso para el descubrimiento de la relación específica entre causas y consecuencias de problemas barriales aumenta la posibilidad de llevar a cabo cambios positivos en una situación determinada. Los programas como parte del Presupuesto Participativo suponen al mismo tiempo comprobar y mejorar estas teorías locales. Aunque a menudo teorías locales no encajan en el conocimiento profesional/técnico, no por ello son menos valiosas⁷.

El ser consciente del valor del conocimiento local ha tenido consecuencias para el papel del gobierno local y la manera de identificar y definir programas de desarrollo local. En el Presupuesto Participativo no se trata de encontrar soluciones o verdades definitivas. La cuestión es siempre contribuir a un proceso continuo. Es importante constatar que cada barrio y situación exige un planteamiento específico, aún utilizando el mismo planteamiento metodológico. Todavía es oportuno responder a la pregunta de cómo se puede 'multiplicar' a gran escala las pequeñas escalas y las orientaciones locales de las experiencias con

⁶ En Sevilla para este objetivo se han desarrollado un cd-rom que es muy entusiasmante.

⁷ Fals Borda ya llamó la atención con respecto a eso en varias publicaciones ya mencionadas. Véase: Whyte W.F.(ed.) 1991, '*Participatory Action Research*' Sage, London: 138

Presupuestos Participativos sin incurrir en la estandarización del método y de los presupuestos. Parte de la respuesta está en el buen dominio y en una aplicación creativa consecuente de la metodología participativa.

En mi experiencia el proceso participativo se ha convertido en una filosofía y un estilo de trabajar con la gente. Es una metodología encaminada al 'empoderamiento' tanto para los involucrados de los barrios, como para el equipo técnico y para la administración municipal. Es una manera de poder realizar una verdadera democratización desde abajo⁸.

⁸ Fals Borda O., Rahman Muh.A., 1991 *'Action and Knowledge - breaking the monopoly with participatory action research'*, Sage, London: 16