

# **La Democracia Participativa en lo concreto: Los Presupuestos Participativos como camino posible hacia la construcción del espacio público no estatal.**

*Virginia Gutiérrez.*

*Equipo Técnico para los Presupuestos Participativos*

*Instituto Universitario IEPALA*

*Sevilla, octubre de 2008.*

*"Sólo la simultánea reforma del Estado y del Tercer Sector, mediante la articulación entre Democracia Representativa y Democracia Participativa, puede dar efectividad al potencial democratizador de cada uno de ellos frente a los fascismos pluralistas que intentan apropiarse del espacio público no estatal. Sólo así podrán alcanzar credibilidad política los isomorfismos normativos entre el Estado y el Tercer Sector; los valores de la cooperación, la solidaridad, la democracia o la prioridad de las personas sobre el capital"*

*(Boaventura de Sousa Santos. El milenio Huérfano. Ensayos para una nueva cultura política. La reinención solidaria y participativa del Estado)*

## **Haciendo un poco de memoria sobre el proceso de Sevilla**

Antes que nada sería preciso establecer la siguiente premisa: La Democracia Participativa, y los Presupuestos Participativos como concreción práctica de la misma, conciben la participación de forma universal. Esto quiere decir que, estas experiencias deben ser abiertas a la participación directa de cualquier vecino o cualquier vecina, sin la necesidad de pertenecer a ninguna organización, asociación o colectivo. Lo cual no significa que las personas que sí pertenecen a las mismas, no puedan hacerlo.

Sería inimaginable, sin embargo, iniciar o desarrollar un proceso de Presupuestos Participativos sin tener en cuenta el tejido social de un municipio, pues su implicación en el mismo es fundamental de cara a la construcción de

un nuevo espacio público alternativo, o complementario al espacio público tradicional, controlado en lo esencial por el poder estatal y el mercado.

Cuando en la ciudad de Sevilla, por parte del Gobierno Local se decidió emprender la iniciativa para impulsar el Presupuesto Participativo, no se obtuvo una acogida favorable por parte de los movimientos sociales en general.

Las Asociaciones Vecinales temieron perder el pequeño poder que han retenido en estos años de gobierno democrático desde que consiguieron su cuota a través de la representación en las Juntas de Distrito de la ciudad, - que en el caso de Sevilla a diferencia de la estructura madrileña, aparece recogida en el Reglamento de Participación Ciudadana y en el Reglamento de Funcionamiento de los Órganos de los Distritos. Podríamos decir, que advirtieron en el proceso la creación de un espacio que competiría con su posición institucionalizada después de treinta años de lucha del movimiento vecinal. Más aún cuando se planteaba que las decisiones de los órganos ciudadanos, y en concreto, de la asamblea de zona, como espacio de decisión principal del proceso, eran vinculantes, en relación con los contenidos que afectarían a las competencias municipales cuyas partidas iban a ser puestas a debate en el Presupuesto Participativo. Los órganos contemplados en los Reglamentos Municipales son siempre consultivos, por tanto, las entidades vecinales se plantearon el proceso no sólo en términos de competencia, sino más aún, como un espacio que se situaba por encima de su capacidad ante la Administración Municipal. Aún así, muchas de las Asociaciones Vecinales de los distintos barrios, incorporaron a sus miembros en los grupos motores, participaron de forma más o menos organizada en el debate del Autorreglamento, presentaron propuestas y sacaron delegados y delegadas en las asambleas de los presupuestos participativos.

Con respecto a otras organizaciones sociales, como fue el caso de las asociaciones feministas, se llevó a cabo un trabajo de negociación previo para

que se incorporaran desde el inicio en la propia definición del modelo. Sus reticencias se plantearon más bien desde el escepticismo que manifestaban acerca de la propuesta por parte del gobierno municipal. A pesar de ello, se incorporaron al debate inicial del Autorreglamento, y la consecuencia de su participación en el mismo trajo consigo la incorporación al texto de las enmiendas que presentaron y defendieron en las primeras asambleas. Estas quedaron recogidas y se expresan en los preceptos que recogen desde cuestiones más genéricas a las más concretas, desde los principios básicos, donde se garantiza la cuestión de la paridad, o la igualdad de sexos, hasta el articulado, que concreta la representatividad de género en el sistema de elección de Delegados/as, la discriminación positiva a favor de las mujeres en la aplicación de los criterios de justicia social, y hasta la previsión de guarderías en las diferentes actividades del proceso, de cara a facilitar la participación de la mujer en el mismo.

Las asociaciones juveniles, ni aparecieron, ni han aparecido. Sólo han participado algunos jóvenes, que puntualmente han presentado alguna propuesta, como el Salón de Manga, o actividades alternativas de ocio para los fines de semana. Posteriormente hemos detectado que estos jóvenes pertenecían a algún colectivo juvenil que desarrollan actividades puntuales de ocio alternativo, pero no manifestaron ningún interés especial más allá de ver realizada alguna actividad de este tipo.

Otros colectivos más radicales o alternativos, se opusieron abiertamente a participar de forma activa y coordinada. Primero, cuestionaron el carácter institucional del proceso, al venir propuesto desde el mismo Gobierno Municipal, y segundo, por la cuantía y por el contenido de los temas sobre los que se podía, en principio, decidir, por entender que no implicaban una transformación real de las estructuras. Finalmente, más bien de forma inconexa, porque en principio no ha habido por parte de estos colectivos una posición unánime, y desde iniciativas muy pegadas a las necesidades

concretas de los barrios, algunos de ellos han ido sumándose a lo largo de estos años.

Excepto las juveniles, el resto, las asociaciones vecinales, las mujeres, y grupos pertenecientes a redes alternativas, han ido participando e implicándose de diferentes formas, con diferentes intereses, y prestando su atención, sin embargo, a la marcha de la experiencia. Más tarde aparecieron otros grupos, que, como se describe a continuación han ido haciendo crecer la presencia del tejido social de la ciudad en el proceso.

Para ilustrar mejor cómo se han implicado unos y otros podemos tomar dos elementos clave, uno vendría determinado por el **carácter simbólico** del proceso en sí, y el otro por la **utilidad concreta** que les reportan los Presupuestos Participativos en relación con la ejecución de determinadas actividades o inversiones. No se puede obviar, por otro lado, las consecuencias prácticas que su participación genera y que afectan sobre todo a las formas más tradicionales de actuar y de gestionar por parte de la administración, incidiendo de esta forma en el principio de co – gestión que se defiende en este proceso.

## **UN BREVE REPASO POR LOS COLECTIVOS IMPLICADOS**

### **LAS REDES DE CIUDAD**

#### **El colectivo LGTB**

Para el colectivo LGTB el Presupuesto Participativo ha significado la oportunidad de **visibilizarse ante la sociedad sevillana** en el espacio público que constituyen las asambleas vecinales, con toda la carga social que aún tiene el hecho de pertenecer a este colectivo. Y aún más, entre sus propuestas, y sobre todo al principio, han encontrado enormes dificultades para que fueran atendidas por parte de la Administración Municipal, por no entender ningún

área del Ayuntamiento sobre este tema específicamente, según el criterio de las personas a quien corresponde asumir la ejecución de las propuestas – ya sean técnicos municipales o personal de confianza del Gobierno Municipal. Y es que en la Administración Municipal se da una compartimentalización tal, que si hay una propuesta que se refiere a jóvenes, es de juventud, si se refiere a mujer, es de mujer, si se refiere a temas culturales, es de cultura, si se refiere a temas educativos, es de educación, .... Ahora, ¿qué pasa con una propuesta que trata sobre actividades culturales para jóvenes, o educación en valores de género, o deportes para ella,..etc? Pues, se genera un debate entre las distintas Delegaciones porque cada una de ellas entiende que es de la otra, a no ser que se tenga un interés especial por desarrollar la propuesta concreta. Cuando la propuesta versa sobre infancia, mayores, inmigrantes, personas en riesgo de exclusión social, o... colectivo LGTB, la propuesta se deriva directamente a Bienestar Social, delegación que no entra en Presupuestos Participativos. Esta situación genera en el colectivo una postura un tanto molesta, pues entienden que su situación no tiene que ver con las competencias de los Servicios Sociales, y que se trata de un trato discriminatorio hacia su sensibilidad sexual. Gracias a la presión de las personas que han participado en nombre del colectivo han visto algunas de sus propuestas realizadas, como es el caso del festival de cine LGTB, la creación de una sección en las bibliotecas municipales sobre la temática LGTB o el Encuentro Andaluz LGTB, entre otras. Han negociado con Cultura o con Participación Ciudadana y han conseguido que su propuesta se votara en asamblea, se aprobara, se incorporara en el Presupuesto Municipal y por fin, fuera ejecutada. Pero también se encuentran aún con ciertas reticencias por parte de determinados vecinos y vecinas, que no entendían que estas personas tengan una problemática específica y que, conciben a los proponentes, como personas individuales, con las mismas problemáticas que el resto de las vecinas /os y no como un colectivo con características especiales. Ejemplo, Propuesta: “Informática para personas pertenecientes al colectivo LGTB”, en una asamblea se propuso por parte de un vecino que se retirara del

listado de propuestas sometidas a votación, **¿Qué privilegio tienen ellos sobre los demás vecinos?** Entendemos que más que el interés concreto en la realización de la propuesta en sí, lo importante ha sido el tomar el espacio público, salir de lo privado y presentar abiertamente las necesidades de este colectivo en las asambleas ciudadanas e ir generando en los vecinos y vecinas de Sevilla una visión diferente. Ahora ya todas las personas que participan en los Presupuestos Participativos de Sevilla conocen las siglas LGTB, a pesar del asombro y hasta, incluso, el pudor, que se manifestaba el año en que hicieron su aparición.

### **El colectivo feminista**

El colectivo de mujeres, integrado por las asociaciones que componen la Plataforma 8 de marzo ha actuado de forma coordinada en el proceso. Su presencia en el mismo representa una **presión hacia la administración municipal** en temas que aún no se habían desarrollado en la ciudad, como los PIM – Puntos de Información a la Mujer -, la Casa de las Mujeres, la Campaña contra la Explotación Sexual, o el Encuentro de Asociaciones de Mujeres, que desde hace dos años reúne en Sevilla a asociaciones feministas de todo Estado. Esta presión se ha manifestado no sólo en la ejecución de actividades, programas o inversiones que hasta entonces no se había planteado el Ayuntamiento, sino que también, con su participación están promoviendo cambios – lentos y cargados de conflictos, desde luego – en las formas de hacer y actuar por parte de la maquinaria burocrática del Ayuntamiento de Sevilla. Ellas plantean a qué Área o Delegación quieren dirigir sus propuestas, cuando por lo general, son los responsables municipales quienes las ubican para su posterior ejecución. Es importante para ellas, el hecho de la transversalidad, y por ello, dirigen sus propuestas a las diferentes áreas o Delegaciones. Cuando las propuestas son recibidas por parte de los responsables municipales, al incluir en su denominación el término “mujer”, “género”, “igualdad”, o similares, la Delegación o Área concreta, la deriva a

Mujer, entendiendo, como se decía antes, que todo lo que tenga que ver con este asunto es un tema de la Delegación de Mujer. La pelea del colectivo en estos años ha sido el incorporar en la departamentalización del ayuntamiento el debate de la transversalidad de género y en ese debate se han encontrado con una estructura burocrática vertical que se resiste a aceptar esta forma de actuar que mantienen algunas ciudadanas de la ciudad, aduciendo que **“¿por qué tienen que ser los ciudadanos /as las que decidan las competencias municipales?”**. Más aún, cuando detectan que las razones técnicas no están suficientemente razonadas, las proponentes acentúan la presión, de manera que llevan la negociación fuera del ámbito estrictamente técnico al político de reparto de competencias municipales y de control de determinados temas por parte de un partido u otro, o por parte de un concejal o concejala y otra. Pero cuando la administración expresa más temores ante esta forma de presión, es cuando se contagia a otras propuestas, provenientes de otros colectivos, o de personas individuales a plantear lo mismo, cuestionándose así “la forma habitual de trabajar” por parte de los funcionarios y técnicos del ayuntamiento. Para el colectivo de mujeres esto es muy importante, pero también lo ha sido el hecho de rentabilizar muchas de las propuestas que han elaborado, presentado, defendido, y que posteriormente han sido aprobadas, incorporadas al Presupuesto Municipal y ejecutadas, algunas de ellas ya mencionadas anteriormente.

### **Los deportes alternativos**

Existen grupos de deportistas que también han encontrado en los Presupuestos Participativos un espacio para sacar adelante propuestas que posibiliten la **realización y el fomento de deportes alternativos**. Es el caso de los grupos de montañeros, que consiguen la construcción de un rokódromo, para su práctica deportiva, con un local aledaño para uso de los montañeros de Sevilla, y este año, se aprueba, para el presupuesto de 2009, la preparación de una expedición a Bolivia, para jóvenes sevillanos con el objetivo de fomentar la práctica de un deporte alternativo a los que habitualmente se apoyan por parte

de las administraciones públicas y los medios de comunicación. Es muy interesante ver cómo a partir de un núcleo de seis o siete personas, se mueven distintas asociaciones de montañismo de la ciudad para conseguir cosas muy concretas y, no sin enfrentamientos con la administración que dice sí cuando le llega la propuesta, pero pone enormes dificultades cuando comprueban que la propuesta es de las más votadas en la asambleas, y las tienen que ejecutar. La propuesta del rokódromo, con sus más y sus menos, con problemas técnicos detectados en el terreno donde se solicitó en un principio su ubicación, tras largas conversaciones entre los proponentes y la administración, ha sido ejecutada finalmente. En este caso, el proceso cuenta con un colectivo numeroso, que se hace incondicional al proceso, que se incorpora en otros debates, como el Autorreglamento, saca delegados del presupuesto participativo, en suma, incorpora al proceso una nueva red social.

### **Los alternativos urbanos**

Para los colectivos más radicales, su participación se ha canalizado en propuestas concretas en barrios concretos, con demandas que incorporan al proyecto **iniciativas urbanas alternativas** a las formas más tradicionales de la inversión y el gasto municipal. Una de las propuestas más llamativas han sido los **huertos urbanos**, que se desarrollan en distintos parques de la ciudad, y que a partir de la puesta en marcha de los proyectos concretos de cada uno de ellos – huertos vecinales, de ocio o escolares y las distintas formas que tienen de desarrollarlos – han generado una red de huertos urbanos que trabajan de forma coordinada y se sientan a negociar con la administración para acordar y concretar determinados aspectos relacionados con las necesidades que proyectos de este tipo requieren. Otra de las propuestas que a iniciativa de estos grupos alternativos sale adelante es **radiópolis**, aunque este proyecto se desarrolla en el ámbito de la ciudad, como proyecto de radio vecinal, y aglutina a distintos colectivos de la ciudad que trabajan con problemáticas sociales específicas (inmigración, educación, cultura, etc.) y aparece por tercer año

consecutivo como una de las propuestas más votadas del Presupuesto Participativo. La radio se pone en marcha, y de momento se gestiona por un colectivo cultural de la ciudad, aunque está en proyecto la creación de una Comisión Gestora, que decida la parrilla, repartiendo los tiempos de programación entre los colectivos que quieran aportar y utilizar este medio como forma de comunicación y expresión en la ciudad de Sevilla. A partir del próximo día 5 de noviembre se emitirá el programa de los presupuestos participativos, que será llevado por las vecinas y / vecinos interesados en esta actividad, y que ha dado lugar a un grupo motor específico dentro del proceso que se denomina GM de comunicación. Dentro del mismo se comparte también el trabajo para la edición del periódico “Tu Ciudad”, el boletín informativo de los Presupuestos Participativos. Lo destacable tanto en los proyectos de los huertos como de radiópolis, es la gestión de los mismos. Se trata de proyectos **autogestionados por los propios colectivos**, como ya se ha explicado para el caso de radiópolis, pero también el caso de los huertos se desarrolla a través de la iniciativa social. Esto no deja de tener sus consecuencias, tanto positivas, como negativas, pues a pesar de tratarse de propuestas que ponen en cuestión la gestión de los servicios desde la privatización de los mismos, choca con una estructura municipal que no prevé en los procedimientos, esta forma alternativa a las formas “normales” de gestión municipal – normalmente a través de empresas privadas-.

## **LAS REDES LOCALIZADAS EN BARRIOS**

### **Las iniciativas vecinales en el ámbito territorial de barrio**

Quizá sean los dos últimos los ejemplos más claros de cómo el proceso promueve la iniciativa social, frente a la prestación de los servicios públicos a través de la empresa privada, aunque a nivel más pequeño –territorialmente hablando - también encontramos algunos ejemplos. Y este caso se ha dado en propuestas que afectan a los presupuestos de los Distritos. Las propuestas se hacen para que la administración ponga todas las facilidades para su ejecución. Algunas veces por medio de la gestión directa, es decir, con

personal y recursos públicos propios— infraestructuras, espacios y recursos materiales; en otros casos, “externalizando” el servicio, es decir, contratando a una empresa que realiza la actividad en concreto en los términos previstos legalmente sobre contratación pública, y en otros con la participación de colectivos sociales que se encargan de su desarrollo, a través de la firma de un convenio de colaboración con la asociación o colectivo en cuestión. A veces las propuestas se refieren a cosas que la administración ya desarrollaba con anterioridad, con lo cual, se trata de repetir lo que ya se hacía. El problema se le plantea a la administración cuando surge una propuesta que no tenía prevista. Entonces, por el principio de vinculación del proceso, la tiene que ejecutar, y para ello recurre o a la iniciativa privada o a la social. Cuando en el Distrito Sur se propuso el primer año, la cabalgata de los Reyes Magos del Polígono Sur, surge el problema. El proponente es individual, por lo tanto él sólo no puede montar una cabalgata, pero su propuesta es apoyada por mayoría de la asamblea, por tanto se entiende como una necesidad muy sentida por el barrio. El Distrito no puede organizar una cabalgata si no es contratando a una empresa que lo haga, pues no dispone de recursos propios para ejecutarla, pero las asociaciones del Polígono Sur, quieren participar activamente en la organización del evento. ¿Cómo se resuelve esto? En la Comisión de Seguimiento del Distrito se propone que se cree una comisión con todas las asociaciones para organizar la cabalgata. La consecuencia posterior que se ha dado es la creación, a partir de esta comisión, del Ateneo del Polígono sur, que realiza otras actividades culturales, edita un boletín, etc., se ha generado en este caso, desde el trabajo conjunto con las entidades sociales, un espacio en los barrios del Polígono Sur, donde participan los vecinos y las vecinas en diversas actividades sociales y culturales. Es un ejemplo, que a mi parecer ilustra muy bien el juego de las entidades y la promoción de la iniciativa social, y, aunque descrito de forma muy escueta, el tema tardó un año en resolverse, y estuvo cargado de conflictos, tanto por parte del Distrito, como por parte de las entidades, como por parte del proponente.

### **La participación de las AMPAS**

Entre las entidades, que se mueven en el ámbito territorial de barrio, de zona o de distrito, y que se están organizando en torno al proceso, cabe mencionar el caso de las AMPAS de algunas zonas de la ciudad. En la zona del Casco Antiguo es donde más se ha trabajado en este sentido. Estas se organizan previamente a las asambleas, preparan las propuestas de forma conjunta desde las necesidades que afecten a los colegios de la zona, ya tengan que ver con proyectos educativos o con pequeñas inversiones en los colegios – que es lo que el Ayuntamiento está asumiendo, por falta de competencias en este tema -, y se ponen de acuerdo para que las propuestas salgan bien puntuadas. De esta forma, y es el elemento más destacable de la aportación de estas entidades al proceso, son las estrategias con que se plantean su participación, definida más en términos de cooperación, y de apoyo mutuo, que de competencia.

### **Los partidos políticos y las asociaciones vecinales**

Junto a los anteriores, se mantienen implicados en el proceso los Partidos Políticos (no los que están en la oposición). Su participación se ejerce desde sus militantes de base, que se organizan por las diferentes zonas y por lo general en torno a intereses concretos de la política municipal, a través de propuestas que muchas veces sirven para legitimar actuaciones políticas con el proceso de presupuestos participativos. Pero, también se fomentan, de paso, actitudes en los militantes, que a veces cuestionan lo que desde su organización se les plantea. Y aunque el apoyo es por general incondicional, se comienza a vislumbrar cómo el proceso, desde un análisis muy simplista y tal vez, demasiado optimista, podría incidir en las formas organizativas tradicionales y en las relaciones entre militantes y cúpulas. Con respecto a las Asociaciones Vecinales de Sevilla, entendemos que, en algunos casos, por su afinidad con alguno de los partidos políticos en el poder, reproducen la estrategia de los mismos. En otros casos, responden a la lógica clientelista de

conseguir cosas directamente en la Junta del Distrito o hablando con tal o cual Concejal. Aun así, son defensores del proceso, y canalizan muchas de las demandas de sus vecinos a través de las propuestas concretas, normalmente muy apegadas a necesidades muy puntuales, como arreglos de Acerados, parques infantiles, bancos en las plazas o calles, en el caso de pequeñas inversiones, o de velás, talleres en los Centros Cívicos, fiestas del barrio, en el caso de actividades. Raras veces se plantean propuestas que se refieran a un entorno más amplio que el propio barrio, a no ser que sean inversiones de mayor envergadura, cuyo presupuesto excede de la capacidad del Distrito, que suele ser el ámbito institucional al que dirigen sus propuestas.

### **UN INTENTO DE SISTEMATIZAR LAS APORTACIONES DE LAS ORGANIZACIONES SOCIALES AL PROCESO DE LOS PRESUPUESTOS PARTICIPATIVOS**

En todos los casos analizados hasta aquí, nos encontramos con una parte del movimiento organizado de la ciudad de Sevilla, las cuales no han tenido fácil sacar adelante propuestas, si no ha sido después de presionar ante la administración municipal, para conseguir nuevas formas de ocio, nuevas prácticas deportivas, nuevas formas de gestión o políticas diferenciadas en relación con lo que tradicionalmente se venía realizando.

Habría que destacar el hecho de que estas redes diferentes tienen en común su vinculación con el proceso de presupuestos participativos. Se fomenta así una red de redes que ya empiezan a trabajar en común, puntualmente aún, pero que se apoyan en la defensa de las propuestas, se auto – organizan, comparten espacios de deliberación y debate, espacios de comunicación y fomentan un estilo de trabajo que les ayuda a posicionarse ante la administración, aportando desde estas formas de organización los contenidos concretos de la construcción de ese espacio público no estatal que forma parte de los objetivos estratégicos de la Democracia Participativa.

Podemos destacar, algunos elementos del análisis realizado, algunos de ellos, extraídos de lo que el proceso aporta a los movimientos sociales, y otros, de lo que los movimientos aportan al proceso, entre ellos podemos enumerar los siguientes:

1.- El **intercambio simbólico** que se produce con la participación en el proceso. Destacable sobre todo en el colectivo LGTB, y en el caso de las mujeres.

2.- La **rentabilidad práctica** en relación con propuestas concretas: Afecta a todas las organizaciones implicadas. Sería el elemento central que hace que la gente se organice en torno a demandas y necesidades concretas. La prueba concluyente de que el proceso es válido, asegurando la participación de las organizaciones para mantenerlo vivo, se contrasta con la ejecución de las propuestas por parte de la administración municipal.

3.- La **incidencia en las formas habituales de hacer de la administración**, generando un nuevo espacio de gestión, que denominamos co – gestión. Se concreta en los espacios de encuentro técnico – ciudadano y como consecuencia, produce cambios que afectan al reparto de competencias o a la ejecución concreta de las propuestas en relación a los contenidos y al modo que se decide por parte de la ciudadanía.

4.- La **auto – gestión, y el fortalecimiento de las iniciativas sociales** en la ejecución de determinadas propuestas.

5.- La búsqueda de **estrategias de apoyo mutuo** entre colectivos que se mueven en torno a temas comunes, tratando de rentabilizar la consecución de propuestas.

6.- La búsqueda de **estrategias de apoyo** entre organizaciones que trabajan en ámbitos diferenciados, y la generación de espacios comunes de debate, comunicación, como forma de presión hacia la administración.

Esta lista es sólo una propuesta, abierta, naturalmente, a otras posibles contribuciones. Teorizar sobre Democracia Participativa desde las aportaciones de las prácticas concretas es un reto que se abre con cada uno de los procesos. Por ello, extraer elementos comunes desde diferentes experiencias, que nos ayuden a sistematizar y construir un proyecto alternativo es la tarea principal que debemos asumir, y seguir de este modo, avanzando en los métodos de trabajo. Es preciso destacar el papel central de los movimientos, en el proceso de los Presupuestos Participativos y en la construcción de ese nuevo espacio público no estatal, para no repetir esquemas populistas, ni clientelistas. Entendemos que los posibles cambios que se van produciendo afectan a todos los sectores, pero están las estructuras que abogan más bien por “lo de siempre” y las organizaciones sociales, que promueven cambios a través de estrategias que se van construyendo alrededor de objetivos concretos. Por ello, su aportación es un elemento esencial, aunque su presencia “moleste” muchas veces a quienes se sitúan en la “otra parte” del proceso.