

## **DISEÑO DE LA EVALUACIÓN DE PROCESOS PARTICIPATIVOS**

Eloy SENTANA GADEA

*Jefe de Departamento de Promoción Económica de la Agencia Local de Desarrollo del Ayuntamiento de Alicante*

*Trabajo de evaluación presentado para obtener el certificado de aprovechamiento del Curso: Nuevos sistemas de gestión pública en las entidades locales (CEMCI).*

### **SUMARIO.**

1. Introducción.
2. Objetivos.
3. Metodología.
4. La participación ciudadana en Alicante.
5. Proyecto EDUSI “Las Cigarreras”.
6. Conclusiones.

### **1. INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo pretende analizar cómo la participación pública se está integrando en los procesos de toma de decisiones en aquellos proyectos de las entidades locales que tienen un objetivo socioeconómico.

Es evidente que nos encontramos en un momento en el que la sociedad civil se ha movilizado para cubrir una necesidad latente como es la de paliar la desconexión entre el mandato que reciben los representantes políticos y las acciones posteriores en las que se plasma esa intervención pública. Es en este contexto, que ha supuesto someter a la sociedad a un proceso de maduración para entrar en la acción política, en el que los ciudadanos quieren intervenir y tomar partido en la toma de decisiones. La clase política encuentra un nuevo jugador en una partida que no solo se libra en la negociación plenaria donde participa la representación política,

sino que la voz vecinal y asociativa también ha pedido ser tenida en cuenta, con todas las variables que ello implica.

## 2. OBJETIVOS

Este trabajo se enfoca en la identificación de los componentes principales que debiera tener una metodología de evaluación de los procesos participativos que influyen en proyectos destinados a la selección de políticas públicas. Como objetivos colaterales, encontraríamos la determinación de aquellas prácticas que han sido beneficiosas para el fomento de la actividad participativa y la obtención de los objetivos propuestos, así como algunas conclusiones relativas a la experiencia del trabajo realizado..

Paso posterior a este trabajo es la determinación del impacto de esa participación en las iniciativas para determinar si esa adición de actores no pertenecientes a la entidad promotora (en este caso el Ayuntamiento de Alicante), han tenido o no un impacto real en la toma de decisiones y en el resultado de las actuaciones.

## 3. METODOLOGÍA

El procedimiento que vamos a seguir para en la elaboración de este trabajo parte de una revisión de actuaciones en materia de fomento de la participación ciudadana llevadas a cabo por el Ayuntamiento de Alicante, previas al proyecto EDUSI, núcleo central de este trabajo.

A continuación, realizaremos una breve descripción de los procesos participativos, destacando sus principales características.

Finalizaremos el trabajo con una serie de conclusiones y recomendaciones con las que se pretenden indicar algunos resultados prácticos que permitan seguir investigando en este ámbito.

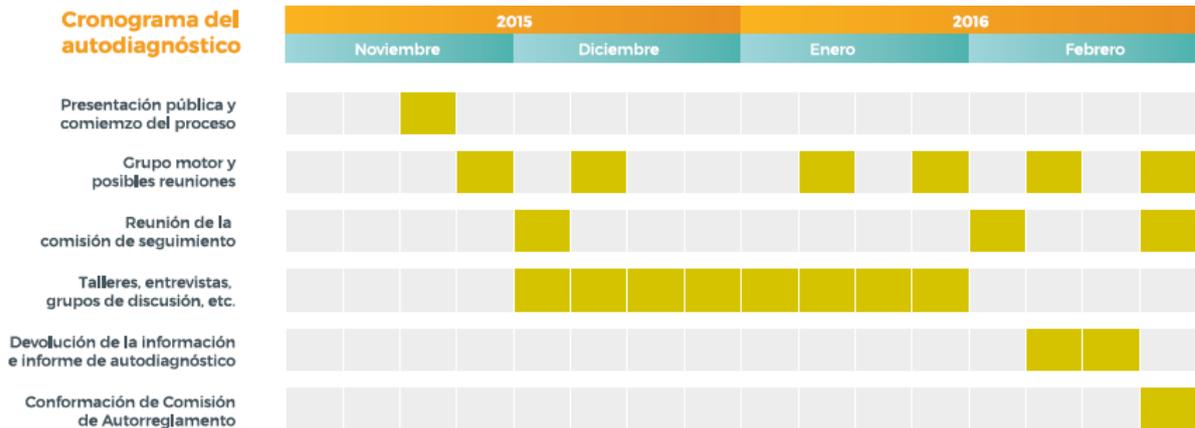
#### **4. LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN ALICANTE**

Desde la concejalía de Participación Ciudadana del Ayuntamiento de Alicante se impulsó en el año 2015 una intervención colaborativa con los alicantinos para planificar un nuevo modelo de participación, que implicó la elaboración de un nuevo Reglamento de Participación Ciudadana, la creación del Presupuesto Participativo y el diseño de un Plan Estratégico de participación a largo plazo. Para ello se hacía indispensable la elaboración de una evaluación inicial (autodiagnóstico) sobre el estado de la participación ciudadana en el municipio: el papel que había tenido hasta ese momento el tejido asociativo; la información que se transmitía del Ayuntamiento y la que se compartía entre organizaciones y colectivos, herramientas de participación que se habían desarrollado; áreas, sectores y ámbitos presupuestarios en los que la ciudadanía había tomado parte, etc. El objetivo principal de este nuevo marco de intervención era que la ciudadanía dispusiera de los elementos adecuados para proponer nuevas estrategias, herramientas y canales para acercar la gestión municipal a la vecindad y que ésta pudiera tomar parte en las decisiones que le afectan.

El autodiagnóstico dio a conocer aspectos interesantes para la conformación de un nuevo modelo de participación ciudadana, como eran:

- Los condicionantes económicos y sociales de los participantes que pueden influir en el modelo de participación de la ciudad.
- El estado del tejido asociativo existente y las dinámicas participativas del municipio.
- Los actores que deberían participar en los distintos procesos que se van a realizar, así como las herramientas que se van a utilizar.
- Las necesidades e implicaciones reales de la puesta en marcha de procesos participativos.
- Las áreas, sectores y ámbitos presupuestarios más adecuados para aplicar los procesos participativos.

- Proponer nuevos métodos y herramientas de participación a la ciudadanía. El esquema de trabajo y cronograma se resumen en la Ilustración 1.



*Ilustración 1. Calendario del autodiagnóstico de la participación ciudadana*

Tras la realización del Autodiagnóstico se comenzó con la elaboración del Reglamento de Presupuestos Participativos, el documento base que guiaría y planificaría las acciones que se irían desarrollando a lo largo del ciclo presupuestario para llevar a cabo el Presupuesto Participativo.

A partir de ahí se comenzó a trabajar en la modificación del Reglamento de Participación Ciudadana, que es el documento que regula los procedimientos, mecanismos y estructuras existentes de participación ciudadana, cuya última redacción data de 2005. Y por último se estableció un Plan Estratégico de Participación para el municipio, herramienta que constituiría las líneas

estratégicas y directrices que facilitaran la implicación de la ciudadanía en los asuntos públicos a largo plazo.

En el proceso de elaboración de la Estrategia, ex novo al propio proceso participativo específico del conjunto del área urbana, se tuvieron en cuenta otros espacios participativos que habían sido marco de encuentro, como los desarrollados en los diferentes planes sectoriales de la ciudad de Alicante, destacando:

- **PLAN IMPULSA:** Plan de Competitividad Urbana de Alicante 2012-2020, proceso en el participaron más de 90 entidades y que desde el 2014 hay creadas 6 comisiones de trabajo en relación a los 6 ejes que vertebran el Plan.
- **PMUS:** Plan Movilidad Urbana Sostenible, donde se desarrollaron diferentes talleres participativos con los distintos colectivos y entidades involucrados en la movilidad, así como el uso de las nuevas tecnologías. Conjuntamente, se trabajó sobre varias herramientas para fomentar dicha participación, con diferentes hitos informativos y vías de comunicación (redes sociales, página web específica del PMUS con un bloque específico donde recabar las propuestas ciudadanas, folletos informativos, varias Jornadas de puertas abiertas, etc..).
- Así mismo, y con actividad desde el 2012, la ciudad de Alicante contaba con el Espacio de Participación Ciudadana (EPC), proyecto conjunto entre las concejalías de Modernización de Estructuras Municipales y la concejalía de Participación Ciudadana, concebido como un punto de encuentro online y comunicación directa entre la Administración local y la ciudadanía. A través de este nuevo servicio digital los ciudadanos podían hacer consultas y sugerencias a cualquier área municipal y a su vez el Consistorio recaba la opinión pública de una manera más inmediata.

El Espacio de Participación Ciudadana contribuyó a trasladar a una plataforma informática las gestiones de información que en ese momento sólo se ofrecían a los ciudadanos a través del teléfono o de las oficinas de atención al público. Esta herramienta permitió además detectar de manera temprana temas relevantes y que suscitaban interés entre la ciudadanía.

## 5. PROYECTO EDUSI “LAS CIGARRERAS”

La estrategia de desarrollo urbano sostenible integrado (EDUSI) de Alicante “Área las Cigarreras” elaborada por el Ayuntamiento de Alicante, actualmente en marcha, tenía como misión la recuperación y dinamización de una importante área urbana que incluye cuatro barrios históricos y dos de los montes más emblemáticos de la ciudad, coronados por dos castillos y con extensas zonas verdes a su alrededor. A través de la presentación de esta estrategia a la convocatoria DUSI de la Dirección General de Fondos Comunitarios del Ministerio de Hacienda y **Administraciones Públicas**<sup>1</sup>, en el marco del Programa Operativo FEDER de crecimiento sostenible 2014-2020, esta estrategia se enmarcaba en el contexto de una nueva planificación territorial y urbana para la ciudad de Alicante y que se contemplaba en el Plan General de Ordenación Urbana del Ayuntamiento, en pleno proceso de elaboración; Una estrategia que apostaba por rehabilitar la ciudad existente, la ciudad real, desde la sostenibilidad social y ambiental, frente a nuevos desarrollos urbanísticos insostenibles. Para la elaboración de esta Estrategia se llevó a cabo todo un proceso participativo con unos objetivos operativos básicos:

- Crear un marco de encuentro para los agentes sociales implicados en el proceso.
- Favorecer la reflexión sobre su entorno social, cultural, económico, político y urbano.

---

<sup>1</sup> <http://www.alicante.es/es/documentos/que-es-edusi-alicante-area-cigarreras>

- Encauzar un diálogo entre los diferentes sectores, incluidos los técnicos, que lleve a diagnósticos colectivos y soluciones que sean compartidas.
- Facilitar la redacción de los documentos y proyectos a presentar a la Iniciativa AUI con la obtención de criterios base, así como el diseño, planificación e implementación de las acciones posteriores.
- Generar condiciones que permitan la continuidad del proceso dentro del ámbito de participación y gobernanza.

En primer lugar, se diseñó la muestra de los grupos sociales que serían convocados a las sucesivas reuniones y talleres. Los agentes sociales convocados debían de ser una representación del tejido social y económico de los barrios indicados para presentarse a la iniciativa EDUSI; así se convocó a asociaciones vecinales, Tercer sector (ONG'S), socioculturales, comerciantes y técnicos del ayuntamiento.

Los ámbitos sobre los que se trabajaron en los diferentes talleres y entrevistas fueron medioambiente, gobernanza, social y económica. En la fase posterior, correspondiente a las entrevistas grupales (*focus group*), se fueron abordando cada una de estas áreas para cada uno de los barrios diferenciando en la convocatoria a las asociaciones afectadas.

Una vez realizadas las entrevistas por tipo de asociación y atendiendo a los objetivos planteados para este análisis exploratorio, se realizó una tercera convocatoria en la que ya se reunió a todas las entidades para realizar un último taller conjunto.

Cada uno de los ámbitos sociales que representaba cada asociación fueron aglutinados en el taller y separados por mesas donde cada una de las mesas debía de tener una representación de cada tipo de asociación. Los talleres necesitaban de un análisis pormenorizado y por tanto dividido por ejes temáticos atendiendo a las diferentes características que conformaban el tejido social de un barrio. En esta la segunda fase de los talleres se buscaba la interrelación entre los diferentes

agentes sociales con el objetivo de ir cosiendo los discursos, ya esta vez de una manera común y compartida.

Entidades Participantes del Proceso:

***ASOCIACIONES DE VECINOS:***

A.VV San Antón	A.VV Campoamor Plaza de América
A.VV Ensanche-Mercado Central	A.VV Carolinas Altas-Bola de Oro
A.VV Barrio del Pla	Vecinos no asociados de Palmeretas

***ASOCIACIONES TERCER SECTOR:***

Iglesia Evangelista	Secretariado Gitano
Cruz Roja	Colegio Diplomados Técnicos Sociales
Centro de Salud Plaza América	La Plaza, Escola Comunitaria d'Alacant
Proyecto Paloma Alicante	Sociedad Vicente de Paul

***ASOCIACIONES CULTURALES:***

Hort Comunitari Carolines	Mistos Asociación Cultural
Asociación Cultural El Tábano	Asociación Cultural 8 y ½
Aba Tango. Asociación de Bailarines y Aficionados al Tango Argentino en España	Colla Ecologista Alacant

**ASOCIACIONES COMERCIANTES:**

Corazón de Alicante, Asociación Local de Comercio y Afines	Asociación de Comerciantes
Asociación de Comerciantes Avda. Jijona y adyacentes	

Cabe destacar aquellos agentes económicos, sociales e institucionales que se incorporan a la estrategia como entidades colaboradoras de la misma:

Puerto de Alicante.	Cámara de Comercio.
COEPA.	Cruz Roja.

Universidad de Alicante.	FAGA.
Secretariado Gitano.	Alicante Accesible.
ONCE.	Plataforma contra la pobreza, exclusión y desigualdad social de Alicante
Colegio de Arquitectos Superiores.	Plataforma feminista de Alicante.
Consejo Local de Inmigración.	Sindicato Unión General de Trabajadores (U.G.T.).
Sindicato Comisiones Obreras (C.C.O.O.)	Sección Sindical del Ayuntamiento de Alicante (CSIF).
Sindicato de Empleados Públicos de la Comunidad Valenciana (Sep-CV).	Colegio de arquitectos técnicos.
Colegio de Agentes de la Propiedad Inmobiliaria.	

Así mismo, tras diversas reuniones mantenidas en la elaboración de la estrategia DUSI, con diferentes responsables de la administración Autonómica, a continuación, se relacionan las consellerias que formarán parte en la gestión de esta:

Generalitat: Vicepresidencia, Igualdad y Política Inclusiva.	Conselleria Economía
Conselleria Comercio y Empleo	Conselleria Vivienda, Obras Públicas y Vertebración del Territorio.
Conselleria Hacienda, Modelo Económico y Administración Pública.	Conselleria Sanidad Universal y Salud Pública.
Conselleria Educación, Investigación, Cultura y Deporte.	

En la Estrategia de Desarrollo Urbano Sostenible “Las Cigarreras” se apostó por una participación ciudadana en la que:

- Los ciudadanos estuvieran cada vez más preparados e informados.
- Las Nuevas Tecnologías hicieran cada vez más sencilla la tarea de promover la participación comunicación de la ciudadanía.
- Se facilitaría la integración de la parte técnica y ciudadana: Los técnicos y los políticos a nivel local ya tenían la experiencia de otros Planes Integrales desarrollados en la ciudad y coincidían en la necesidad de promover la participación ciudadana e integrar ideas.

Así mismo, en el marco de la estrategia se crearon distintas comisiones de trabajo según las áreas de actuación definidas y un Consejo Permanente de la Estrategia de Desarrollo Urbano Sostenible que estaba formado por representantes de la Corporación Municipal, Autonómica y Administración Central, así como por representantes de las Asociaciones y Entidades de interés social ubicadas en los barrios de actuación. De esta Comisión surgieron los

grupos de trabajo necesarios para el seguimiento de las actuaciones y proyectos, al igual que en otros Planes Integrales que se desarrollaron en la ciudad.

El Consejo Permanente de la Estrategia tenía como funciones principales:

- Promover y desarrollar proyectos de actuación dirigidos a potenciar la participación social en los barrios.
- Canalizar la participación ciudadana a través del seguimiento y fomento de proyectos y actuaciones incluidas en la estrategia.
- Priorizar, impulsar y supervisar las intervenciones participativas de los programas, servicios y recursos del barrio.

Además de lo anterior, para promover la participación se contó con la puesta a disposición de la ciudadanía de un equipo de trabajo externo que ayudase a la organización de las distintas asociaciones y colectivos interesados en participar en la toma de decisiones de la iniciativa EDUSI.

Para canalizar esta participación se llevaron a cabo cuatro talleres de trabajo en el que participaron las entidades y particulares interesados en la estrategia EDUSI, cuyas principales conclusiones se resumen a continuación:

- **Información**

Las entidades presentes en el taller indicaron la necesidad de tener información constante sobre los proyectos que formaban parte de la EDUSI. Esta información se podía facilitar por diferentes canales dependiendo del momento en el que se encontrase el proyecto, haciendo hincapié en que una información inicial al ciudadano, tanto organizado como no organizado, era básica para comenzar a realizar cualquier proyecto. Por otro lado, las entidades veían fundamental que los proyectos fueran conocidos por toda la ciudadanía antes de comenzar su ejecución, ya que la

información de diagnóstico que podían aportar los vecinos de la zona EDUSI podía ser interesante para la posterior fase de ejecución de estos.

Establecer un diagnóstico participativo sobre las necesidades existentes en la zona era una herramienta para establecer en muchos de los proyectos que posteriormente iban a afectar a la vida cotidiana de la población que reside en la zona EDUSI.

- **Transparencia y comunicación**

Se señaló la necesidad de tener una comunicación fluida y de calidad (con interlocutores de la administración bien definidos), entre entidades y administración. Estos espacios de comunicación que las entidades señalaron que estaban por establecer, favorecerían procesos de transparencia y buen gobierno y a su vez la comunicación entre ciudadanía y administración. Se propusieron espacios compartidos como mesas de trabajo donde estuvieron los técnicos, políticos y entidades. En estas mesas se pudieron coordinar, trabajar y consensuar las diferentes fases de interacción dentro de cada proyecto.

- **Espacios de participación**

Las entidades destacaron la necesidad de establecer espacios de participación donde vincular los procesos con los proyectos que se fueran a ejecutar. Estos espacios de participación tenían que estar bien definidos y reconocidos por todos los agentes sociales que fueran a formar parte de los proyectos de la EDUSI, para así permitir el equilibrio entre las necesidades ciudadanas, los objetivos políticos y las consideraciones técnicas. Con ello se pretendía facilitar que los procesos fueran integrales, y que promovieran y reforzaran la corresponsabilidad en las fases de implementación y seguimiento de los proyectos. En relación con ello, uno de los grupos propuso la posibilidad de conformar una mesa de participación que fuera transversal en la que representantes de las entidades y de cada una de las mesas de trabajo técnicas, velaran porque cada proyecto que se iniciase tuviera en cuenta la transversalidad e inclusión de todas las perspectivas. Se señaló que para ello sería interesante que hubiera un relator/a que diera asistencia y que tomase acta de lo que se fuera

consensuando y trabajando en todas las sesiones y así ir elaborando una visión global e integrada sobre los proyectos de la EDUSI.

- **Marco común de participación**

Los grupos de participantes en el taller destacaron que para poder participar se debían establecer límites y reglas bien definidas de cómo participar y cuando. Así se indicaba que los proyectos debían de dejar definido de antemano los niveles de participación y una estructura clara del proceso de intervención para cada uno de los proyectos. Este marco común tenía que ser constituido con antelación a la redacción de los proyectos. La estructura de participación posteriormente se debería adecuar en cuanto a proceso dependiendo de las características de cada proyecto. Tener definido de antemano la

distribución de la participación facilitaría que las entidades pudieran funcionar de manera más autónoma pudiendo convocar reuniones propias en las que ir afianzando su participación en la EDUSI.

- **Formación**

Un aspecto fundamental para equilibrar y consolidar esa red de colaboración y corresponsabilidad en los proyectos de la EDUSI, es que debía existir cierto momento donde las entidades se pudieran formar en algunos aspectos clave que constituirían los proyectos en los que se iban a participar. Sin esta formación (puntual o transversal) la información que se facilitaría estará de algún modo sesgada y la comunicación se verá mermada al confrontarse dos niveles distintos de conocimiento, complicando la incorporación de la participación en la ejecución de proyectos. La formación dependiendo del proyecto podía ser dirigida a una fase en concreto (fase de diseño) o bien podía estar incorporada en el proyecto de manera continua dentro de las mesas de trabajo o los espacios de participación que se establecieran (fase de diagnóstico, propuestas e implementación), mediante la dinamización en talleres.

- Seguimiento y evaluación

Otra de las características básicas que se señaló fue la necesidad de establecer espacios de participación para dar seguimiento y evaluar los procesos, con lo que ir mejorando aspectos de los proyectos tanto en participación como en implementación. Las entidades propusieron el formato de COMISIÓN DE SEGUIMIENTO como modelo para afianzar a largo plazo la participación dentro de la EDUSI, y facilitar a posteriori la coordinación de los resultados de los proyectos y sus posibles futuros procesos que se descolgase de los mismos. Estos espacios de participación de largo recorrido generaron rutinas de participación, con lo que se promovieron y reforzaron la participación de entidades más pequeñas, grupos informales que de otra manera no habrían formado parte de la estrategia EDUSI.

- Consideraciones finales

Si bien las entidades señalaron sus necesidades y demandas en cuanto a niveles de participación y procesos de participación vinculados a proyectos de la EDUSI, se denota que no existía en ese momento una red de trabajo clara entre entidades por lo que las demandas surgían de manera casi individual sin tener una dinámica bien establecida de participación con la que afrontar los futuros proyectos.

Sí existía un importante trabajo asociativo, pero este estaba muy vinculado a las urgencias y necesidades que habían ido surgiendo en cada momento, sin tener una visión de conjunto tanto de los logros alcanzados como de las deficiencias existentes como tejido asociativo de la zona EDUSI.

## 6. CONCLUSIONES.

A modo de corolario de este documento, vamos a incorporar una serie de conclusiones y referencias extraídas del conjunto de la información y de la experiencia acumulada en el seguimiento de las acciones que tuve la

oportunidad de seguir y que han servido de fundamento para este trabajo de fin de curso:

- a) Los procesos participativos son incorporados en la mayoría de las ocasiones con la finalidad de dar entrada a la ciudadanía en la exposición de propuestas, pero no se suelen organizar de manera eficiente los canales para que esta participación sea efectiva. Cuestionarios interminables, sin posibilidad de tabulación automática, con preguntas farragosas o demasiado abiertas, quedan al albur de la persona que los recibe para incorporar las propuestas que pueden llegar a ser muy complejas. A lo largo del proceso participativo se mejoró este enfoque simplificando la captación de información y regulando mejor las reuniones y talleres de trabajo.
- b) Los vecinos y asociaciones encuentran un obstáculo importante en el lenguaje y retórica administrativa que en ocasiones se añade a la complejidad en la tramitación y las exigencias de algunos proyectos (como el caso de la EDUSI). Además, se generan tensiones al no entender los ciudadanos que no se les pueda dar participación en algunas materias que deben ser acometidas por la propia administración por diversos motivos por motivos de su complejidad técnica o presupuestaria. Es necesario explicitar desde un primer momento hasta dónde va a llegar esa toma de decisiones y dónde se queda el último paso en la opinión de los participantes.
- c) Desde el lanzamiento de un proyecto es necesario definir el alcance de la toma de decisiones que se llevan a cabo en un proceso participativo ya que en muchas ocasiones son cuestiones técnicas (urbanísticas, presupuestarias, temporales) las que de entrada imposibilitan que se adopten determinadas medidas que aparentemente pueden parecer atractivas a los ciudadanos. Si se informa con antelación a los participantes de estas limitaciones, los procesos se encauzan hacia soluciones viables desde el primer momento.

- d) Los vecinos no quieren en la mayoría de las ocasiones dedicar tiempo a los preliminares de los proyectos, sino que quieren intervenir en cuestiones que tengan un traslado rápido y tangible en sus barrios o en sus vidas. La disparidad de formación, la falta de experiencia o simplemente no tener más tiempo, contribuye a que se diluya la participación en la conformación de los fundamentos de las propuestas, pilares esenciales que muchas veces condicionan la toma de decisiones final.
- e) Es necesario generar propuestas imaginativas que establezcan un mecanismo real de corresponsabilidad en la toma de decisiones y sus consecuencias cuestión que lleva una gran complejidad técnica y política: si las asociaciones y vecinos quieren intervenir y decidir hasta el último momento, de alguna manera debería introducirse también este elemento ‘participativo’ en las consecuencias, ya que son los funcionarios o bien los políticos quienes van a abanderar esta decisión mancomunada que quizá no sea plenamente compartida.
- f) El punto ‘negativo’ de esta mayor participación ciudadana es la constatación de la pérdida de confianza en la clase política para representar los intereses de los ciudadanos y la delegación de esta responsabilidad que, de facto, delegan los políticos en las asociaciones vecinales en la toma de decisiones.
- g) Existe un problema real de representatividad asociativa, tanto desde el punto de vista de la sobrerrepresentación como de la falta de interés por parte de la ciudadanía. En el caso del EDUSI la participación fue decayendo de manera paulatina, posiblemente por acometer las primeras reuniones para la elaboración de los fundamentos del proyecto, sin que se percibiera impacto en el corto plazo. Y de los asistentes, algunos afirmaban representar a seis, siete, ocho asociaciones, asociaciones que en ocasiones no se les conoce más que un pequeño grupo de socios. Dilema por dirimir es ver qué valor se les otorga a estas asociaciones en

la toma de decisiones ya que no es sostenible que la opinión del participante sea la de un colectivo ni mucho menos numeroso.

- h) La introducción de una empresa externa para dinamizar los procesos participativos (caso de la EDUSI) contribuyó desde el principio a marcar los límites y reglas de la participación, introduciendo en las dinámicas los requisitos que el propio proyecto conllevaba. Esto es, se debe formar al grupo en el estilo de participación que requiere el proyecto en el que se va a intervenir y no en la participación genérica.
- i) La figura del conductor de las reuniones se mostró esencial en la formación de los procesos participativos. Organizar las intervenciones, el control de los tiempos, el cumplimiento del orden del día y la elaboración de un resumen final son elementos que aportan rigor y facilitan la gestión eficiente de los procesos.
- j) No se han encontrado diferencias significativas en los procesos por una mayor o menor cantidad de interacciones/reuniones entre los miembros, pero sí en la calidad de las sesiones: orden del día claro, distribución de tiempos, una hoja de ruta clara y objetivos identificados, disposición de la sala que facilite el diálogo, son aspectos que permiten avanzar mucho más en los procesos que el número de veces que se convoca a la gente. En el caso del Plan de Competitividad, las reuniones individuales con expertos del sector permitieron obtener una idea no solo técnica sino también política de las posiciones de las entidades más relevantes de la ciudad respecto al proyecto.
- k) Es imprescindible realizar un trabajo de análisis de la relación causas-medios problemas- objetivos-consecuencias-fines para poder hacer una propuesta de trabajo para que todos los participantes cuenten con una base informativa con un marco de referencia que sea asumido por todos. Los contenidos de este marco inicial son importantes, pero mucho más la

didáctica con la que se explique el proceso y esta información que deberá ser asumida y compartida por todos.

Los aspectos aquí tratados a modo de conclusiones podrían ser incorporados dentro del diseño de los procesos participativos, incorporándoles los correspondientes indicadores que permitieran su seguimiento. Quedan cuestiones por resolver de cierta complejidad (representatividad, corresponsabilidad) pero esenciales para que los procesos participativos enraícen de manera adecuada y faciliten la participación ciudadana en los proyectos de forma real y efectiva.