

Nº 5

MANUALES

Guía para el
diseño y la
dinamización de
procesos
participativos en
las Agendas 21
Locales de
Cantabria



cantabria
consejería de medio ambiente



Guía para el diseño y la
dinamización de procesos
participativos en las Agendas 21
Locales de Cantabria



Edita: **CIMA. Centro de Investigación del Medio Ambiente**
Consejería de Medio Ambiente
Gobierno de Cantabria

Deposito Legal: **SA-168-2007**

Textos: **Bakeaz**

Revisión, validación y aportaciones: **Grupo de trabajo de "Criterios
Generales para la organización de la Participación Ciudadana"**
de la Red Local de Sostenibilidad de Cantabria.

Fotografías: **CIMA, postAlive**

Diseño: **Block Comunicación**

Maquetación: **postAlive**

Imprime: **Artes Gráficas Quinzanos**



Índice

• Introducción	6
1. La participación en la Agenda 21 Local	9
2. El Foro de Agenda Local	15
3. El papel de los responsables de la Agenda 21 Local	19
3.1. El papel del Técnico responsable de la Agenda 21 Local	20
3.2. El papel de los cargos políticos	23
4. Diseño y organización de un proceso participativo	25
4.1. Análisis de la situación de partida	26
4.2. Creación de estructuras necesarias para la puesta en marcha del proceso participativo	29
4.3. Identificación de actores potencialmente interesados	31
4.4. Preparación y difusión de la información relativa a los temas que se van a tratar	32
4.5. Apoyo a los sectores interesados	32
4.6. Animar a participar	33
5. Procesos participativos y momentos participativos: Las reuniones del Foro de Agenda 21 Local	37
5.1. El papel del facilitador en las reuniones del Foro de Agenda 21 Local	39
5.2. Diseño y preparación de una reunión del Foro de Agenda 21 Local	42
5.3. Ideas para empezar una sesión: La presentación	43
5.4. Criterios para seleccionar las técnicas participativas	45
5.4.1. Técnicas participativas empleadas durante la elaboración del Diagnóstico	48
5.4.2. Técnicas participativas empleadas durante la elaboración del Plan de Acción	48
5.4.3. Técnicas participativas empleadas durante el seguimiento y evaluación del Plan de Acción	49
5.5. Cerrando el taller (Cerrando la reunión)	49
5.5.1. Métodos atractivos de evaluación del taller	49
5.5.2. ¿Cómo hacer actas e informes atractivos y útiles?	51

5.6. Otras cuestiones que es necesario considerar	52
5.6.1. La visualización como técnica principal	52
5.6.2. ¿Cómo adoptar las decisiones?	54
5.6.3. ¿Qué técnicas podemos utilizar para reforzar posicionamientos o para estimular consensos entre los distintos actores que participan en las reuniones del Foro de Agenda 21 Local?	54
5.6.4. ¿Cómo llevar a cabo una correcta gestión del tiempo?	55
6. Afrontando situaciones del día a día	57
7. Evaluación del proceso participativo	65
7.1. Iniciativa (Momento en que se decide poner en marcha un proceso participativo)	66
7.1.1. Nivel de acuerdo político	66
7.1.2. Nivel de consenso social	66
7.1.3. Nivel de acuerdo administrativo (Transversalidad)	66
7.2. Movilización	67
7.2.1. Extensión o amplitud del proceso participativo	67
7.2.2. Pluralismo y representatividad	67
7.2.3. Estrategias para la movilización	67
7.3. Participación (Dinámica de los debates)	68
7.3.1. Información	68
7.3.2. Deliberación	68
7.4. Efectos y resultados de la participación	68
7.4.1. Influencia en las políticas	68
7.4.2. Generación de cultura participativa	69
8. Conclusiones	71
9. Bibliografía	77
10. Anexos	81

Introducción

La **Agenda 21** es el Plan de Actuación de las Naciones Unidas que fue aprobado por 173 gobiernos en la **Cumbre de la Tierra de Río 92** para posibilitar un desarrollo que fuera económico, social y medioambientalmente sostenible.

Reconocía la necesaria implicación y el liderazgo de las **autoridades locales** para integrar sus principios en el ámbito local, y en su **capítulo 28** invitaba a éstas a redactar y ejecutar su propio Plan de Acción Local, elemento básico de lo que se definiría como las **Agendas 21 Locales**.

En el año 1994, más de 600 participantes de ochenta autoridades locales europeas consensuaron un extenso manifiesto, conocido como **Carta de Aalborg**, en el que declaraban su voluntad de redactar sus propios Planes de Acción Local.

Tabla 1.

POTENCIALIDADES DE LAS AGENDAS 21 LOCALES
<ul style="list-style-type: none">• Constituyen una excelente oportunidad para redefinir los objetivos, los valores, las actividades, las conductas y el papel del mercado y los gobiernos con la finalidad de trabajar por un presente y un futuro mejores, con la participación de todos y en clave de solidaridad intergeneracional.
<ul style="list-style-type: none">• Pueden ser un buen instrumento como filosofía (lucha contra la desigualdad) y como método (participación ciudadana desde el ámbito más cercano al ciudadano) para la gestión de la sostenibilidad en nuestros pueblos y ciudades.
<ul style="list-style-type: none">• Se han convertido en un laboratorio de ideas, conceptos y nuevas prácticas de enorme interés, proporcionando escenarios inmejorables para superar las viejas formas de gobernar, basadas en esquemas jerárquicos, racionales y unidireccionales, y experimentando con fórmulas innovadoras que redefinen el papel de los gobiernos y las sociedades.
<ul style="list-style-type: none">• Representan un caso paradigmático de la planificación participativa en el ámbito local y pueden ser concebidas como herramientas de gestión con un mayor componente estratégico, al reforzar tanto la transversalidad de las políticas como la integración de las comunidades en los procesos de planificación sostenible a largo plazo.
<ul style="list-style-type: none">• Crean, favorecen, facilitan y promueven procesos de coordinación y comunicación multinivel percibidos como una oportunidad en el ámbito político, técnico y ciudadano, al aportar una mejora en la eficacia de la gestión.
<ul style="list-style-type: none">• Permiten a los agentes de las redes participativas multiplicar sus complicidades y reforzar sus compromisos y responsabilidades con el desarrollo sostenible.
<ul style="list-style-type: none">• Permiten generar soluciones con un mayor grado de legitimidad y funcionalidad mediante la adopción de una nueva perspectiva que incorpora la dimensión social del desarrollo sostenible y atribuye un papel menos interventor y más habilitador a las administraciones locales.

Fuente: Elaboración propia.

La **Carta de Aalborg** o **Carta de las Ciudades y Pueblos hacia la Sostenibilidad** ha trasladado la noción de sostenibilidad a las políticas de gestión de las autoridades locales. Al firmar la Carta, las ciudades y los pueblos europeos se comprometían a introducir la Agenda 21 Local u otro instrumento de desarrollo sostenible local y a planificar a largo plazo planes de acción relacionados con la sostenibilidad.

Transcurrida una década desde la creación de la mencionada Carta, la **IV Conferencia Europea de Ciudades y Pueblos Sostenibles** celebrada de nuevo en Aalborg (2004) reunió a más de mil cargos electos, expertos técnicos, organizaciones no gubernamentales y representantes locales provenientes de más de 45 países con el objetivo de reforzar los compromisos de las Ciudades y Pueblos Europeos con el desarrollo sostenible, consensuando y adoptando los **Compromisos de Aalborg**, que concretan los retos a los que tienen que hacer frente los municipios europeos para caminar hacia la sostenibilidad.

La Consejería de Medio Ambiente del Gobierno de Cantabria ha impulsado la creación de la **Red Local de Sostenibilidad de Cantabria** con el objetivo de establecer un marco común para los municipios, mancomunidades o agrupaciones de los mismos que se comprometen a implantar las Agendas 21 Locales como instrumento de gestión ambiental para facilitar el camino hacia la sostenibilidad.

¿Cuáles son los objetivos de esta guía?

En función de las necesidades que surgen en este tipo de procesos, esta guía se plantea los siguientes **objetivos básicos**:

- a. **Sensibilizar y educar** en el fomento de la participación ciudadana en los procesos de Agenda 21 Local llevados a cabo en los municipios cántabros.
- b. **Definir un marco teórico** y un conjunto de herramientas y técnicas que faciliten el diseño, implantación y evaluación de la participación ciudadana en el marco de estos procesos.

Esta guía está destinada principalmente a **técnicos municipales y supramunicipales de las distintas Entidades Administrativas de Cantabria, cargos electos involucrados directa o indirectamente en las diversas fases del proceso de la Agenda 21 Local, entidades y agentes económicos locales, empresas ambientales y de comunicación que asesoran a los municipios cántabros en los procesos de Agenda 21 Local, centros educativos, medios de comunicación, sindicatos, asociaciones empresariales, colegios de profesionales, asociaciones de comerciantes, asociaciones de vecinos y otras entidades comunitarias y de barrio, asociaciones sociales, culturales y deportivas y ciudadanía no organizada.**





1

La participación
en la Agenda 21
Local

:1:: La participación en la Agenda 21 Local

Las **Agendas 21 Locales** son herramientas básicas para el desarrollo sostenible de pueblos y ciudades que tienen como objetivo la elaboración de planes de acción para la mejora social y económica de los municipios respetando la calidad y el valor del entorno a partir del **trabajo compartido** y la **participación** de una **red de actores públicos y privados** en la que cada uno de ellos aporta recursos claves para avanzar hacia un nuevo modelo de desarrollo sostenible.

Se han afianzado como **procesos de planificación** de las **políticas públicas** que incorporan el medio y largo plazo en su perspectiva, que parten del supuesto de que su proyecto depende en buena medida de la capacidad de **transversalizar** la perspectiva del **desarrollo sostenible** en todos los campos de actuación pública y no pública a escala local, y que implican un **cambio cultural** en el que la ciudadanía y los gobiernos locales asumen parte de **responsabilidad** en la **elaboración y ejecución** de políticas locales.

El tránsito hacia la **sostenibilidad** requiere **cambios** de envergadura que afectan a nuestros estilos de vida y a los modelos de organización social y económica que sólo pueden ser acometidos con un **amplio consenso social** y con un **esfuerzo compartido**.

Permiten integrar nuevas temáticas, satisfacer nuevas expectativas y avanzar hacia modelos de **gobierno en red** en clave más ciudadana y **participativa**, en los que las **interacciones** y la **necesidad de relacionarse** resultan esenciales.

El Ayuntamiento de **Colindres** puso en marcha una experiencia de informadores ambientales entre los niños y niñas de la localidad (Voluntariado infantil) para promover el espíritu crítico y la participación ciudadana. Esta experiencia se llevó a cabo en dos fases diferenciadas. En la primera los informadores ambientales repartieron dípticos explicando las campañas que se estaban realizando en el municipio en materia de medio ambiente (recogida selectiva de residuos, campaña de ahorro de agua, campaña contra los excrementos caninos en las vías públicas...) recopilando simultáneamente datos sobre la situación de las calles (estado del mobiliario urbano, falta de contenedores, iluminación pública, señalización viaria...).

En una segunda fase, los integrantes del voluntariado analizaron los datos para posteriormente exponerlos ante el alcalde, la corporación municipal y los técnicos de las distintas áreas del Ayuntamiento, adjuntando soluciones desde su criterio de niños que fueron recogidas como propuestas a desarrollar en el futuro por la corporación municipal.

Debe haber interacciones tanto entre la ciudadanía y las instituciones (**participación**) como dentro de ésta (**transversalidad**). Y es necesario relacionarse tanto con los que están “fuera” de la administración (ciudadanía organizada o no) como con los que están “dentro” de la misma.

La participación en las Agendas 21 Locales ofrece la posibilidad tanto a la ciudadanía como a las entidades de expresar sus preferencias y organizar actividades dirigidas a mejorar el medio ambiente y avanzar hacia la sostenibilidad en el municipio.

Participación concebida como cualquier actividad destinada a influir directa o indirectamente en las políticas, cuyos destinatarios directos pueden ser tanto la clase política como la ciudadanía, que requiere un clima de colaboración, confianza, respeto y reconocimiento, respuestas, información, diálogo y un fortalecimiento del proceso relacional. La participación es **construcción** (frente a decisión), **influencia** (frente a poder) y **promoción** (frente a control).

Tabla 2.

VENTAJAS Y UTILIDADES DE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA
• Aporta elementos de información que sería imposible obtener de otra manera.
• Puede ser una buena estrategia para la anticipación de conflictos.
• Otorga mayor legitimidad a las decisiones públicas.
• Fomenta el sentido de corresponsabilidad entre la ciudadanía.
• Permite decidir cuál es el problema, identificar problemas conjuntamente.
• Permite crear el hábito de participación entre la ciudadanía y el propio equipo municipal.
• Facilita la ampliación del ámbito de participación, llegando más allá de los líderes de opinión tradicionales.
• Posibilita la formalización de canales de comunicación entre los distintos sectores de población.
• Contribuye a una resolución más eficaz de los problemas, al lograrse mejores diagnósticos de las necesidades, y mayor riqueza en la búsqueda de soluciones y movilización de recursos.
• Es la llave para problemas cuyas respuestas están sólo en la comunidad.
• Fomenta la integración social, reforzando y estructurando las comunidades.
• Desarrolla el sentido de pertenencia y la identificación de las personas con su medio.
• Permite comprender mejor las decisiones adoptadas.
• Puede facilitar la continuidad de las intervenciones decididas.
• Posibilita estrategias a largo plazo.

Fuente: Elaboración propia.



Si trasladamos estas reflexiones al ámbito específico de las Agendas 21 Locales, la **participación ciudadana** resulta enormemente útil:

- a. Durante la **elaboración del diagnóstico**, enriquece nuestra capacidad de diagnóstico de la realidad y nos permite conocer los valores, percepciones y actitudes de los distintos agentes implicados directa y/o indirectamente en los procesos de Agenda 21 Local.
- b. Durante la **elaboración del Plan de Acción Local**, posibilita la expresión de las distintas opiniones y permite la gestión democrática del conflicto de intereses y de valores que se generan a lo largo del proceso.
- c. Durante la **implementación de la Agenda 21 Local**, garantiza el compromiso de los distintos agentes y colectivos y vela por el cumplimiento de los objetivos y compromisos adquiridos.

El Decreto 10/2004, de 5 de Febrero, de creación de Agendas 21 Locales fija como contenidos mínimos para una Agenda 21 Local:

- a. Diagnóstico integral del Municipio. Debe contener un pre-diagnóstico, un diagnóstico cualitativo basado en la **percepción de la ciudadanía** recogida mediante **encuestas** y un diagnóstico técnico basado en datos objetivos.
- b. Plan de Participación Social. La participación ciudadana es el pilar básico de cualquier proceso de implantación de una Agenda 21 Local. El plan debe definir claramente los cauces e instrumentos para promoverla e incentivarla.
- c. Plan de Acción. Actuaciones que se deben realizar y forma de llevarlas a cabo con un calendario que distribuya dichas actuaciones a lo largo del tiempo. Este documento (tras un período de **consulta pública**) decidirá el modelo de desarrollo del municipio para los próximos años.
- d. Plan de Seguimiento. Implantación de un sistema de indicadores concretos y mensurables que permita realizar comparaciones entre municipios y evaluar las mejoras producidas.





2

El Foro de
Agenda 21 Local

2 El Foro de Agenda 21 Local

¿Qué son?

Los **Foros de Agenda 21 Local**, principales órganos representativos del conjunto de agentes implicados en el proceso de la Agenda 21 Local, son constituidos durante el proceso de elaboración de la Agenda 21 Local para **facilitar** la **participación** de los distintos **actores** en el debate sobre el Diagnóstico y Plan de Acción y en el impulso y seguimiento de su implementación.

El área de Medio Ambiente del **Ayuntamiento de Laredo** puso en marcha en el año 2005 un modelo mixto de participación con presencia asociativa e individual que facilitó la presentación de propuestas relativas al reparto de fondos del presupuesto anual previsto para este Área.

Por otro lado, el Ayuntamiento en colaboración con COERCAN y ACELAR ha elaborado un diagnóstico participativo (en el que se han empleado encuestas y entrevistas personalizadas) sobre la estructura comercial de la localidad que tiene como objetivo detectar los problemas y deficiencias que padece el sector para poder identificar e implementar las actuaciones y medidas más adecuadas que puedan hacer frente a las dificultades y limitaciones previamente diagnosticadas..

Estas estructuras estables gozan de gran **representatividad** política, técnica y social gracias a su amplia y plural **participación** y dotan de **continuidad** y **coherencia** al proceso participativo.

Camargo ha canalizado su proceso de participación ciudadana a través de varios procesos de participación sectorial, algunos de los programas del Área de Medio Ambiente y a través de Foros y Comisiones de sostenibilidad creados en los programas de Agenda 21 Escolar y "Centros sostenibles" que se llevan a cabo en el municipio ("Camargo Municipio Educativo", Plan de Repoblación Forestal, Certamen Humanidad y Medio...).

Teniendo en cuenta la realidad socio-cultural de los municipios cántabros, los **Foros** son las estructuras fundamentales que dotan de **estabilidad** los procesos de Agenda 21 Local a través de la **integración** dinámica y flexible de los distintos agentes implicados en este tipo de procesos.

Santa María de Cayón y Alfoz de Lloredo han llevado a cabo la revisión del Plan de Acción de sus Agendas 21 Locales contando con la participación activa de las personas que asisten a sus respectivos Foros .



¿Cómo funcionan?

Se convoca una primera reunión de carácter constituyente donde se fijan los objetivos y estrategias a seguir en el proceso de Agenda 21 Local y, posteriormente, se van realizando sesiones con una determinada periodicidad abordando las diferentes fases de elaboración e implantación de la Agenda 21 Local. Tras la aprobación del documento Agenda 21 Local, el Foro puede permanecer como **institución impulsora y evaluadora del proceso**.

En la actualidad, 71 municipios de nuestra Comunidad Autónoma forman parte de la **Red Local de Sostenibilidad de Cantabria**.





3

El papel de los
responsables de
la Agenda 21 Local

3 El papel de los responsables de la Agenda 21 Local

3.1. El papel del técnico responsable de la Agenda 21 Local

Las **Agendas 21 Locales** son procesos basados en la **participación ciudadana** que conllevan la implantación de un **Plan de Acción** orientado a alcanzar el **desarrollo sostenible** trabajando desde el **ámbito local**. La naturaleza y las características propias de los municipios de Cantabria demandan un perfil muy definido de **personal técnico** con una serie de **responsabilidades** específicas:

1. Realizar la gestión cotidiana de la participación.

- Diseño del proceso participativo (A partir de información sobre otras experiencias pero adaptándolas a la realidad del territorio y de una detección previa de las necesidades).
- Mantenimiento y actualización de la información (Datos de contacto de agentes con los que se relaciona, información del servicio, recortes de prensa, experiencias participativas).
- Organización y coordinación de órganos de participación formal (Convocatoria de reuniones, preparación del orden del día, logística e infraestructuras, preparación de la documentación, elaboración del Acta, dinamización de la reunión, seguimiento de los acuerdos adoptados).
- Gestión de los equipamientos necesarios.
- Gestión de los equipos de trabajo (Coordinación de las personas y equipos implicados, seguimiento de proyectos, control del cumplimiento de términos y presupuestos).
- Evaluación de resultados y retorno de la información a los participantes.

2. Impulsar una nueva cultura de la participación y facilitar espacios a tales efectos.

- Canalización de las demandas de la ciudadanía.
- Creación de espacios de encuentro y coordinación, impulso de proyectos comunes y de nuevas formas de relacionarse.
- Pedagogía de la participación. Convertir los procesos participativos en procesos educativos.
- Fortalecer el tejido asociativo. Dinamización, promoción, proyección pública, funcionamiento democrático y cooperativo etc.

- Dinamización de la ciudadanía no asociada.
- Información y difusión de las actividades relacionadas con la participación.
- Representación de la organización en actos públicos, seminarios, forúms...

3. Impulsar una nueva manera de trabajar en la organización y asesorar en temas de participación.

- Pedagogía interna. Acciones de sensibilización, información, comunicación y formación interna.
- Transversalidad. Creación de espacios de coordinación y trabajo conjunto entre áreas, desde el punto de vista de la participación.
- Asesoramiento y consultoría interna. Por la definición de procesos y políticas participativas.

Tabla 3.

QUIÉN SOY YO	QUÉ PODRÍA HACER
• Alcaldía	<ul style="list-style-type: none"> • Liderar el proceso de Agenda 21 Local. • Asumir el compromiso político de impulsar el proceso de Agenda 21 Local.
• Cargos políticos	<ul style="list-style-type: none"> • Asumir el compromiso político de impulsar y colaborar en el proceso de Agenda 21 Local.
• Técnico responsable de Agenda 21 Local	<ul style="list-style-type: none"> • Asesorar y capacitar en todo lo relativo a la sostenibilidad a los cargos políticos, personal técnico y ciudadanía. • Impulsar una nueva manera de trabajar en la organización municipal (Fomentar la coordinación interdepartamental). • Impulsar una nueva cultura de la participación entre la ciudadanía y facilitar espacios de participación. • Realizar la gestión cotidiana de la participación ciudadana ligada al proceso de Agenda 21 Local.
• Técnicos de otras Áreas	<ul style="list-style-type: none"> • Colaborar con el resto de las personas y/o entidades directa o indirectamente involucradas en el proceso de Agenda 21 Local. • Interiorizar y visualizar las ventajas que la colaboración interdepartamental (transversalidad) y la participación ciudadana asociadas a la Agenda 21 Local suponen en la gestión de la administración local.
• Ciudadanía (asociada o no asociada)	<ul style="list-style-type: none"> • Desempeñar un papel activo en el proceso de Agenda 21 Local participando en los distintos espacios habilitados a tales efectos.

Fuente: Elaboración propia.



3.2. El papel de los cargos políticos

La formalización del compromiso de sostenibilidad mediante la firma de la Carta de Aalborg surge de una **decisión soberana de la institución municipal** apoyada y estimulada por una política de ámbito supralocal que proporciona ayudas económicas y asesoramiento técnico para su diseño e implementación.

Los procesos de participación ciudadana deben estar basados en un **amplio acuerdo político** que, idealmente, implique al equipo de gobierno municipal y, en la medida de lo posible, a los distintos grupos de la oposición y que se traduzca en un sincero **compromiso** de todas las formaciones políticas con la implantación de las decisiones que se tomen en el marco del proceso.

¿Cuáles son sus responsabilidades?

- **Liderar** el proceso de participación de la Agenda 21 Local.
- **Asumir el compromiso político de impulsar y colaborar** en el proceso de participación de la Agenda 21 Local.

¿Cómo llevarlo a cabo?

- Creación de una **Comisión de Seguimiento** con representación de todos los grupos políticos en la que se consensúen todas aquellas decisiones que afecten al diseño e implementación del proceso de participación que se pone en marcha en el marco de la Agenda 21 Local.





4

Diseño y
organización de
un proceso
participativo

4 Diseño y organización de un proceso participativo

Somos técnicos responsables de la Agenda 21 Local de un municipio cántabro y nos han asignado la responsabilidad de diseñar un proceso de participación ciudadana en el marco de la Agenda 21 Local de nuestro Ayuntamiento. ¿Por dónde empezamos? ¿Qué cuestiones debemos tener en cuenta antes de ponerlo en marcha?

Contamos con un amplio conjunto de **posibilidades metodológicas** e **instrumentos concretos** para llevar a cabo un proceso participativo en el marco de las Agendas 21 Locales de nuestros municipios.

Antes de empezar a trabajar en la tarea de diseñar y organizar el proceso participativo, debemos dejar claras varias cuestiones:

- a. No existen instrucciones exactas, infalibles y estandarizadas que nos permitan diseñar y organizar con totales garantías de éxito un proceso participativo: No existen **fórmulas mágicas** ni **soluciones matemáticas**.
- b. Cada **realidad local** demandará un **recorrido/itinerario propio y exclusivo** en función de sus características.

A la hora de proponer un proceso participativo, existen una serie de **criterios, estrategias e instrumentos** que van a definir su **naturaleza y características idóneas**. Es necesario valorarlos con anterioridad a la puesta en marcha del proceso para seleccionar aquéllos que mejor se adapten a nuestras necesidades, evitar deficiencias y mejorar su funcionamiento.

4.1. Análisis de la situación de partida

Un buen análisis de la situación de partida servirá para:

- Poder plantear **iniciativas** que mejoren el marco en el que se desarrollará la participación.
- Considerar **procedimientos realistas y eficientes** que aprovechen adecuadamente los recursos existentes.
- Prever los **obstáculos** a los que se habrá de hacer frente a lo largo del proceso.

¿Cómo llevarlo a cabo?

Una opción para llevar a cabo dicho análisis puede ser convocar una **reunión de trabajo inicial** con las **personas** (personal técnico y cargos políticos) **más directamente implicadas** en el proceso de Agenda 21 Local para construir un **diagnóstico común** de la **situación de partida** del proceso. En dicha reunión, se plantearían las siguientes cuestiones:

Elementos propios de las Agendas 21 Locales

Temporalidad

- ¿El proceso participativo va a extenderse a todas las **fases** de la Agenda 21 Local (Diagnóstico, Plan de Acción, Implementación) o se va a circunscribir sólo a alguna/s de ellas?

Transversalidad (dinámicas intersectoriales-interadministrativas)

- ¿En quién recae el **impulso/liderazgo político** del proceso?
- ¿Qué **temas** van a ser abordados en el Foro de Agenda 21 Local? ¿Cuáles no?
- ¿Qué **departamentos** están **involucrados**?
- ¿Existe alguna **estructura organizativa** que favorezca la **transversalidad** necesaria en el proceso de Agenda 21 Local?
- ¿Existe una **concejalía** específica de **Agenda 21 Local** o de **sostenibilidad**?
- ¿Existen **relaciones personales** entre el **personal técnico** que se pueden utilizar como **canales informales de coordinación**?

Participación ciudadana (dinámicas participativas)

- ¿Existe una **concejalía** de participación ciudadana?
- ¿Existe **personal técnico** dedicado a funciones relacionadas con la promoción, gestión y facilitación de la participación ciudadana?
- ¿Qué **agentes** participan activamente en el proceso? ¿Cuáles no?
- ¿Existen **procesos participativos** en otras **áreas/ámbitos municipales**?
- ¿Podrían estar **vinculados** de alguna forma al proceso participativo de Agenda 21 Local?

Otros elementos (condicionantes de la respuesta que se dé a los elementos propios de las Agendas 21 Locales).

Condicionantes políticos

- ¿Los responsables políticos **apoyan abiertamente** el desarrollo de un proceso participativo en el marco de la Agenda 21 Local?
- ¿Conocen las **implicaciones** que tiene el proceso (tiempo necesario, compromisos adquiridos)?
- ¿Qué grado de **control institucional** se quiere mantener sobre el proceso?
- ¿Existe la **voluntad** de tener en cuenta las propuestas procedentes de los distintos agentes participantes en el Foro?

Condicionantes institucionales

- ¿Cómo son las **relaciones** entre las diferentes organizaciones?
- ¿Existe una **actitud receptiva** a la **cooperación** o, por el contrario, existen **prejuicios, competencias y/o actitudes hostiles**?
- ¿Existen **conflictos históricos o funcionales** que pueden **interferir** en los procesos de búsqueda de soluciones o en la construcción de consensos?

Estructuras y dinámicas

- ¿Cuál es el **tamaño** de la **entidad administrativa**?
- ¿Existe un **gobierno de coalición** en nuestro ayuntamiento? ¿Cuáles son sus características?
- ¿Las **estructuras organizativas** existentes son **simples** o **complejas**?

Recursos técnicos y humanos

- ¿Con qué **recursos técnicos y humanos** contamos?

Condicionantes socioculturales

- ¿Cuáles son los **sistemas de comunicación** más implantados en la zona?
- ¿Cuál es el **número** de **asociaciones** existentes en nuestro municipio?
- ¿Cuál es su **grado de especialización por temas**? ¿Existen asociaciones transversales que abordan diferentes temáticas (asociaciones juveniles, de jubilados, de vecinos...) o son todas muy especializadas (culturales, deportivas, ecologistas...)?
- ¿Existe una **relación fluida** entre el Ayuntamiento y las asociaciones?
- ¿Cuál es el **nivel y tipo de participación** que llevan a cabo las **asociaciones** de nuestro municipio en el proceso de Agenda 21 Local?
- ¿Existen **métodos de mediación o arbitraje** en caso de **conflictos**?
- ¿Cuál es el **nivel de renta** de nuestro municipio?
- ¿Cuál es el **nivel educativo** de la población?
- ¿Cuál es la **tasa de paro**? etc.

En una fase posterior, resulta conveniente **abrir** esta reflexión y diagnóstico a nuevos agentes políticos (Comisión de Gobierno, Junta de Portavoces y/o Pleno Municipal) y técnicos (Sesiones informativas y de discusión) que faciliten la construcción de **complicidades y compromisos básicos** alrededor del proceso.

4.2. Creación de las estructuras organizativas necesarias para la puesta en marcha del proceso participativo

La puesta en marcha de un proceso participativo en el marco de las Agendas 21 Locales demanda una serie de **estructuras organizativas** que sustenten y coordinen el proceso de manera óptima. El carácter transversal de la sostenibilidad y de la participación ciudadana hacen necesario asumir una serie de replanteamientos en cuanto a las maneras tradicionales de gestionar los diferentes temas desde el ámbito local que pueden plantear la necesidad de llevar a cabo adaptaciones en la organización municipal. Una nueva forma de gobernar más transversal, basada en redes de colaboración que respondan a la complejidad de las demandas que la ciudadanía plantea a sus administraciones.

¿Cómo llevarlo a cabo?

Las opciones son muy variadas y cada administración local debe optar por aquella estructura organizativa que mejor se adapte a sus necesidades y, sobre todo, a su disponibilidad de recursos. No se trata tanto de crear estructuras, comisiones, u órganos que dificulten la gestión y multipliquen las responsabilidades. Se trata de encontrar un equilibrio que permita una mejora de la gestión basada en la optimización de los recursos y que haga de la proximidad al ciudadano y de su gestión en red y participada sus piedras angulares. De entre ellas, destacamos:

- Creación de una **Concejalía de Sostenibilidad o de Desarrollo Sostenible** dependiente directamente de Alcaldía y encargada de facilitar todas aquellas tareas de coordinación interdepartamental que demanda la Agenda 21 Local. En ocasiones, la propia Alcaldía asume esta concejalía
- Creación de una **Concejalía de Participación ciudadana** encargada de gestionar todo lo relacionado con la participación ciudadana que se desarrolla en el municipio: Labores de coordinación e impulso de los distintos órganos creados, coordinación y gestión de los equipamientos cívicos, impulso de servicios y actividades en programas de dinamización, facilitación de recursos y servicios a las entidades, planificación de actividades conjuntas entre las entidades asociativas y el Ayuntamiento, desarrollo de un Reglamento de participación ciudadana, promoción de la participación ciudadana y/o el control y seguimiento de la función política de la participación.
- Creación de una **Comisión de Sostenibilidad o Consejo Municipal de Sostenibilidad** de carácter consultivo que integre al conjunto de representantes técnicos y políticos, entidades supramunicipales, empresas concesionarias y a todos aquellos actores directa o indirectamente implicados en el proceso de Agenda 21 Local. Actúa como una estructura estable, dotada de representatividad política, técnica y social que da continuidad y coherencia al proceso participativo. Consta de una **Secretaría Técnica** encargada de los aspectos organizativos, un **Consejo Permanente** con una función de liderazgo político, unas Comisiones de Trabajo en las que se tratan algunos temas específicos y una **Asamblea** que actúa como órgano soberano. Recoge sugerencias y opiniones e informa a la ciudadanía de las acciones implementadas.
- Creación de un **Foro Permanente de Sostenibilidad**. Instrumento constituido en el proceso de elaboración de la Agenda 21 Local para facilitar la participación de la ciudadanía en el proceso de debate del Diagnóstico y Plan de Acción y en el impulso y seguimiento de su implementación.



- Creación de una **Oficina 21** que centralice las diferentes gestiones a llevar a cabo en el marco del proceso de Agenda 21 Local (incluido todo lo referente a la participación) y que esté adecuadamente dotada de recursos técnicos y humanos.
- Vincular en el proceso participativo emprendido en el marco de la Agenda 21 Local a aquellas **estructuras de participación preexistentes** (Consejos de Juventud, Medio Ambiente...) y a las **personas** que han participado en ellas para dotar de estabilidad, continuidad y coherencia al proceso recién iniciado.

4.3. Identificación de actores potencialmente interesados

Es necesario construir un **amplio acuerdo** con los distintos agentes sociales (Asociaciones, movimiento vecinal, sindicatos, ONGs...) que **garantice** su **compromiso** con el desarrollo del proceso participativo porque:

- Permite **“socializar”** el proceso participativo que se pone en marcha (El proceso participativo es “de todos” y no sólo del Ayuntamiento).
- Los **agentes sociales** serán más proclives a **movilizarse** para participar.

Si deseamos promover un proceso participativo de calidad que posibilite una participación amplia y plural, no resulta suficiente abrir el proceso a cualquier persona sino que debemos llevar a cabo una **búsqueda activa** de aquellas personas, colectivos y organizaciones que pueden estar más interesadas en todo lo relativo a la sostenibilidad local, procurando que conozcan cómo les afecta la cuestión y de qué formas pueden intervenir.

Una correcta **identificación de los actores** potencialmente interesados en participar en los Foros de Agenda 21 Local posibilita la consecución de una **participación amplia y representativa**.

¿Cómo llevarlo a cabo?

- Llevar a cabo un **inventario** de los distintos colectivos de la localidad para una mejor identificación.
- Elaborar un **sociograma** de actores, estructuras y relaciones significativas para el desarrollo sostenible.
- Organizar una **sesión informativa y de discusión** con los **representantes sociales** del municipio para informarles de la iniciativa y solicitar su colaboración. La convocatoria debe ser abierta a todas las entidades y personas interesadas.

4.4. Preparación y difusión de la información relativa a los temas que se van a tratar

Para que la ciudadanía pueda participar con conocimiento de causa es necesario que se le proporcione toda la información que se considere oportuna. Esta **información** debe ser entregada con la suficiente **antelación**, ser **comprensible** para todas las personas, exhaustiva (que no deje aspectos básicos sin tratar) y **plural** (que dé cuenta de la diversidad de perspectivas posibles sobre un mismo tema).

Una **adecuada información** previa cumple las siguientes **funciones**:

- a. Sirve de **base** para **analizar** mejor la **situación** y **generar opiniones** más consistentes y razonadas.
- b. **Equilibra** el **debate** entre agentes que inicialmente pueden estar muy desigualmente informados contribuyendo a **garantizar** la **igualdad** de condiciones a lo largo del proceso.

¿Cómo llevarlo a cabo?

- **Identificar** la **información central** para el tema que está siendo tratado y los **agentes portadores** de la misma.
- **Preparar** un **dossier** en el que se resuma o recoja la información más relevante de que se dispone.
- **Proporcionar** la **información** con suficiente antelación para que las personas participantes tengan tiempo de analizarla.
- **Presentar** la **información** de forma **comprensible** y **atractiva** tanto en lenguaje como en el tipo de datos que se emplean.
- **Emplear** distintos **formatos** y **estilos comunicativos** (Buzoneo, encuestas de percepción, cuñas informativas en prensa, radio y televisiones locales, actos festivos, campañas de divulgación, carteles, trípticos, sesiones de presentación e información, actividades culturales y de ocio, teléfonos de información, páginas web, Jornadas de Puertas Abiertas...).
- **Garantizar** la presencia de **técnicos y/o profesionales** para ayudar en el proceso de comprensión de la información.

4.5. Apoyo a los sectores interesados

En los procesos participativos que se desarrollan en el marco de las Agendas 21 Locales, resulta de enorme interés que los diferentes **sectores y/o grupos** implicados en el mismo (Asociaciones de vecinos y otras entidades comunitarias y de barrio, asociaciones sociales, culturales y deportivas...) organicen **debates internos** que sirvan para hacer llegar la información a los distintos miembros del colectivo y para clarificar sus opiniones y puntos de vista con respecto a las distintas cuestiones que serán planteadas en el Foro.

¿Cómo llevarlo a cabo?

- **Colaborar** en la **autoorganización** de aquellos colectivos que se encuentren desestructurados o precariamente organizados (cesión de locales, asistencia a reuniones informativas internas, apoyo de iniciativas de autoformación...).
- **Traducir la información** contenida en documentos técnicos a un lenguaje más **comprensible y atractivo**.
- **Recoger los argumentos, ideas y propuestas** de determinados colectivos y expresarlos en un lenguaje y forma adaptados a las demandas y necesidades del Foro de Agenda 21 Local.

4.6. Animar a participar

La capacidad de un municipio para avanzar hacia un desarrollo sostenible depende en gran medida del **grado de implicación** de su ciudadanía en el proceso. Implicación ciudadana que, en el contexto de las Agendas 21 Locales, se visualiza en el **nivel de participación** de sus habitantes en los Foros de Agenda 21 Local creados a tal efecto.

El **objetivo último** es lograr una **participación amplia y representativa** en los Foros de Agenda 21 Local de nuestros municipios:

- Cuanto mayor sea el **número** de participantes, mayor **aceptación** y **legitimidad** tendrá el proceso para los distintos agentes institucionales, políticos y sociales implicados en el proceso y para todas aquellas personas y colectivos que no han participado activamente.
- Cuanto mayor sea la **pluralidad** entre los grupos y agentes sociales y políticos implicados mayor será su **similitud** al perfil del conjunto de la población.

Participar en los Foros de Agenda 21 Local requiere de un **esfuerzo personal** para el que siempre no existe un suficiente interés y/o predisposición por parte de la ciudadanía. Si se desea conseguir una **participación amplia y representativa** en las reuniones del Foro, el **técnico responsable de la Agenda 21 Local** deberá plantearse algunas cuestiones previas:

- ¿Quién participa en el Foro y quién no lo hace?
- ¿Por qué razones?
- ¿Qué consecuencias tiene todo ello para la legitimidad del proceso participativo?
- ¿Cómo lograr la participación de un colectivo amplio y representativo?

¿Cómo llevarlo a cabo?

En función de las respuestas obtenidas a las cuestiones planteadas, el técnico responsable del Foro de Agenda 21 Local puede plantearse diversas medidas:

- **Presentar** públicamente los **objetivos** y **compromisos** del **Ayuntamiento** con el proceso participativo.
- Ofrecer **garantías de cumplimiento** de los acuerdos adoptados en las reuniones del Foro, dejando claros los **objetivos** del proceso y las **limitaciones** (organizativas, jurídicas y financieras) existentes para la implementación de las decisiones adoptadas.
- **Recurrir** a **estrategias** que permitan **publicitar** el **Foro de Agenda 21 Local** de tal forma que resulte atractivo para los distintos colectivos directa o indirectamente implicados en el proceso participativo.
- **Organizar charlas** de concienciación.
- Llevar a cabo **procesos personalizados** de **invitación** y **motivación** dirigidos a colectivos y/o personas concretas.
- **Recurrir al tejido social** como agente de movilización ciudadana.
- **Preparar actividades** complementarias **atractivas** en el marco de los procesos participativos de las Agendas 21 Locales (Proyección de películas relacionadas con el tema tratado, actividades de teatro, música...)
- **Diseñar** el **proceso participativo** de forma **flexible** y **creativa** para que los diferentes colectivos pueden sentirse invitados a participar (Plantear el proceso de forma que enlace con motivaciones e intereses de la ciudadanía, definir en qué espacios se sentirán más cómodos...).
- **Emplear** aquellas **técnicas participativas y de dinamización** que puedan resultar más útiles en cada caso.
- **Proporcionar** a las personas participantes en las reuniones del Foro de Agenda 21 Local **información actualizada** sobre el curso que siguen los asuntos tratados a lo largo del proceso participativo.
- **Reconocer** públicamente y **agradecer** el **esfuerzo** realizado por las personas participantes en el Foro (actos simbólicos, obsequios, gestos cotidianos...).

La toma en consideración de estos criterios puede posibilitar la puesta en marcha de un proceso participativo **adaptado** a las **necesidades** y **expectativas** de las distintas partes que intervienen en él, con lo que se puede **garantizar** su **colaboración** y **dedicación**, premisa indispensable para el éxito de este tipo de iniciativas.

Tabla 4.

DISEÑO Y PLANIFICACIÓN DEL PROCESO PARTICIPATIVO	
¿En qué fase del proceso nos encontramos?	¿Qué técnicas participativas podemos utilizar?
· Análisis de la situación de partida	· Grupos de trabajo
· Identificación de los actores potencialmente interesados	· Sociograma · Sesiones informativas · Sesiones de discusión
· Preparación y difusión de la información	· Encuestas · Sesiones de presentación e información · Jornadas de Puertas Abiertas
· Apoyo a los sectores interesados	· Debates · Reuniones informativas
· Animar a participar	· Presentaciones públicas · Charlas informativas, · Actividades lúdicas

Fuente: Elaboración propia.





5

Procesos
participativos y
momentos
participativos:
Las reuniones del
Foro de Agenda 21
Local

5 :: Procesos participativos y momentos participativos: Las reuniones del Foro de Agenda 21 Local

La **participación ciudadana** en el marco de las Agendas 21 Locales aporta información que no sería posible obtener de otra manera, otorga un mayor grado de legitimación a las decisiones adoptadas por la entidad local, genera sinergias de diálogo y acuerdo entre el Ayuntamiento y la ciudadanía, facilita la creación de un sentimiento de corresponsabilidad entre la población y es una excelente estrategia para la anticipación de conflictos.

La participación ciudadana puede tener un **carácter**:

- **Temporal o de síntesis.** La participación se lleva a cabo en un determinado momento del proceso de decisión. Es un fenómeno **puntual** y **aislado**.
- **Permanente o de proceso.** La participación de la ciudadanía se extiende a **todas las fases del proceso de decisión**.

La perspectiva de largo plazo que incorpora el desarrollo sostenible hace que el proceso de participación ciudadana asociado a las Agendas 21 Locales de nuestros municipios tenga un **carácter permanente o de proceso (proceso participativo)** que incluye diferentes **momentos participativos**.

En las Agendas 21 Locales de los municipios cántabros:

- El **proceso participativo** tiene carácter permanente o de proceso.
- El **mecanismo o instrumento participativo** utilizado es el Foro de Agenda 21 Local.
- Este **proceso participativo** incluye diferentes **momentos participativos**. En nuestro caso, esos momentos corresponden a las diferentes reuniones del Foro de Agenda 21 Local.
- En las reuniones del Foro de Agenda 21 Local, se desarrollan talleres de participación utilizando distintas **técnicas de participación** en función de los **objetivos** perseguidos (Diagnosticar, proponer, decidir, programar, evaluar) y de la **fase** en la que se encuentre el proceso (Elaboración del Diagnóstico, elaboración del Plan de Acción, seguimiento y evaluación del Plan de Acción).

Por lo tanto, los procesos de Agenda 21 Local de los municipios de Cantabria cuentan con su correspondiente **Foro** como órgano representativo del conjunto de agentes implicados en el proceso de la Agenda 21 Local constituido para **facilitar la participación** de los distintos **actores** en el debate sobre el Diagnóstico y Plan de Acción y en el impulso y seguimiento de su implementación.

Como técnicos responsables del diseño y gestión del proceso de participación ciudadana en el marco de la Agenda 21 Local de nuestro Ayuntamiento, tenemos que organizar una reunión del Foro. ¿Cuáles son los primeros pasos que debemos dar? ¿Cómo podemos planificar de forma adecuada esta reunión? ¿Qué aspectos debemos considerar como fundamentales para garantizar una óptima organización?

5.1. El papel del facilitador en las reuniones del Foro de Agenda 21 Local

A lo largo de un proceso de participación se plantean necesidades organizativas y técnicas a las que se debe dar respuesta con agilidad. Por eso resulta conveniente que alguna/s persona/s asuma/n el papel organizador o dinamizador de los procesos participativos. El facilitador no es un experto en la materia de debate, es el conductor de un proceso de aprendizaje en el que tiene la responsabilidad de actuar como “líder metodológico” permitiendo al grupo crecer y tomar decisiones.

La idiosincrasia propia de los municipios cántabros hace necesaria una gestión cotidiana de la participación ciudadana y de la facilitación de las reuniones del Foro que corra a cargo del personal técnico responsable del diseño e implementación de las Agendas 21 Locales.

La dinamización es un aspecto básico de los procesos participativos, ya que tiene un papel esencial para que los debates se desarrollen según los objetivos previstos. Por ello, lo ideal sería disponer de un equipo de facilitación con experiencia, formado por varias personas y que haya podido trabajar con suficiente antelación. Esto no es posible en la mayoría de las ocasiones, y habrá que acudir a otras **soluciones más cercanas a las posibilidades del ayuntamiento**, que muchas veces consisten en apoyarse en el personal que gestiona el proceso de Agenda 21 Local.

UNA FORMA DE SER Y DE ACTUAR:	LO QUE TENGO QUE HACER DURANTE EL TALLER:
<ul style="list-style-type: none">· Persona dinámica y motivada con su trabajo.· Capacidad de análisis y de aportación de alternativas.· Espíritu creativo.· Actitud serena y relajada.· Capacidad de tomar decisiones en poco tiempo.· Optimismo y confianza en las capacidades de las personas y de los grupos.· Equilibrio entre sentimientos y pensamientos.· Persona que no evita los conflictos y los atiende para aportar soluciones.· Actitud de escucha.· Flexible: lo importante no es la dinámica que ha pensado, sino ofrecer dinámicas que sirvan al grupo.· Actitud de autocrítica y exigente consigo mismo.	<ul style="list-style-type: none">· Animar los debates.· Animar a las personas a debatir.· Controlar los tiempos.· Controlar el cumplimiento de los objetivos.· Asegurar la mayor comodidad posible para todas las personas.· Traducir la información técnica en lenguaje accesible.· Convertir las aportaciones de los participantes en propuestas de carácter técnico.· Promover el aprendizaje de los participantes.· Proponer, organizar, canalizar y evaluar.· Ofrecer información, documentación y materiales.· Generar confianza y sentido de apropiación de los resultados del taller.· Ayudar a visualizar los acuerdos alcanzados.· Ayudar a entender las razones de los desacuerdos.· Proponer formas de solución de conflictos y desacuerdos.

En este capítulo se ofrecen unos apuntes sobre cuáles son las **cualidades** que deben estar presentes en el taller; quizá sea una lista demasiado ideal, pero sí puede servir como referencia para saber qué cuestiones debe tener presentes el dinamizador y tratar de aplicarlas (y aprenderlas al mismo tiempo) durante el taller. Podríamos llamarlo, **la lectura de la mesilla de noche** del día anterior a una reunión del Foro.

Por un lado, están las **características** personales y las **actitudes** con las que debemos actuar como dinamizadores. En parte, son propias de la personalidad, pero también es cierto que se pueden trabajar y aprender a medida que avance nuestra experiencia dinamizando talleres (aprender a tener más capacidad de síntesis, a descubrir en el lenguaje de los gestos actitudes de las personas, a descubrir el potencial de cada persona, a manejar mejor el tiempo disponible, etc.).

Por otro lado, podemos pensar que hay también unas **reglas** básicas que cualquier dinamizador debe cumplir; digamos que sería su **control de calidad** propio para valorar “si lo he hecho bien hoy” y, en cierta forma, una **carta de compromiso** con los participantes sobre las tareas que se propone y que son responsabilidad suya como dinamizador.

Sin que sean recetas científicas, sí podemos tener presentes algunos **criterios** para manejar los talleres de forma ágil, productiva y ordenada:

POSITIVO	NEGATIVO
<ul style="list-style-type: none"> • Usa tu sentido común lo máximo que puedas. • Pregunta y ofrece (romper jerarquías): ponte en duda a ti mismo preguntando si lo que planteas se puede hacer de otro manera, por ejemplo. • Facilita: haz el debate sencillo cuando se convierta en complejo, traduce las expresiones técnicas, ayuda a las personas a posicionarse, ayuda a las personas a cambiar de opinión, ayuda a las personas a aprender,... • Dinamiza: anima el debate, revívelo cuando decaiga, relájalo cuando sea conflictivo, hazlo ligero cuando sea pesado,... • Ayuda: sobre todo, a los que más la necesitan (no se expresan bien, les han atacado, se sienten presionados); hay que tener mil ojos para intentar ver esto. • Piensa que pueden hacerlo: hay grupos difíciles, claro que los hay, muy “torpes”, pero hay que tener confianza en las personas; igual lo que falla es el método. • Sé empático: mantente despierto y piensa cómo se siente cada persona cuando hablas, cuando habla ella, cuando hablan otros,... • Mira, escucha, aprende: en todo momento está pasando algo. • Improvisa, es divertido: no todo puede estar preparado y lo que está preparado puede variar; define previamente los puntos del debate o la parte del método en la que puedes ser flexible. 	<ul style="list-style-type: none"> • Correr: genera sensación de agobio en los participantes; si no hay tiempo, además de ser más realista la próxima vez, es mejor explicitarlo y acordar con los participantes cuándo retomar los temas que vayan a quedar pendientes. • Pontificar: sobre todo, cuando no se conoce al grupo o es una reunión inicial, tendemos naturalmente a defendernos del desconocimiento queriendo parecer muy preparados y esto nos lleva a usar lenguaje muy técnico, a dar cosas por entendidas,... • Manifestar opiniones sobre lo que dicen las personas (no eres uno de ellos y no estás allí como experto en el tema); lo que sí se puede es opinar sobre cómo afectan las aportaciones al método y al debate. • Dominar: eres sólo un facilitador; si se quiere ver así, el dinamizador es solo un instrumento, un medio puesto en el proceso participativo para ayudar a los participantes, por lo que hay que ceder el protagonismo siempre y desde el principio. • Tomarte demasiado en serio: relaja al grupo desde el principio, bromea sobre tu propio papel, sobre tus errores, ...; todo ello servirá para seguir creando confianza sin perder la perspectiva de que lo importante es el trabajo y alcanzar resultados.

De todo lo anterior, podríamos concluir que puede haber dos grandes tipos de personas facilitadoras (o diferentes estilos de dinamización) y ambos perfiles serán útiles en un momento u otro, bien de una sesión individualizada, bien de todo el proceso de participación:

DINAMIZACIÓN VOLCADA EN EL GRUPO	DINAMIZACIÓN VOLCADA EN LOS RESULTADOS
<p><i>Favorece la creación del grupo, la construcción de un clima propio de trabajo y la estabilidad del mismo.</i></p>	<p><i>Busca conseguir los objetivos previstos y alcanzar los resultados esperados.</i></p>
	
<ul style="list-style-type: none"> • Creatividad: plantea opciones y fórmulas para el buen funcionamiento del grupo (¿os parece bien que hagamos ahora esto?). • Comprensión: se muestra comprensiva, asiente y acepta todo lo que el grupo plantea,... (vale, por mí perfecto si todos estáis de acuerdo). • Al margen: no entra con sus opiniones en el debate (a mí no me miréis, vosotros tendréis que decidirlos). • Conciliación: aborda los desacuerdos y trata de que no se estanquen (si os parece, podemos acordar que en este punto no hay acuerdo y continuamos) y evita los enfrentamientos personales (no estamos buscando quién tiene la razón, sino cuál es vuestra posición y creo que ya ha quedado clara y podríamos escuchar a otras personas). • Espejo: actúa interpretando lo que escucha y devolviendo al grupo y a la persona que aporta una idea una forma de expresarla de forma sintética (¿esto es lo que quieres decir?, ¿os parece bien que lo reflejemos así?). • Animación: trata de que todo el mundo esté cómodo para que sienta libertad para opinar (si alguien tiene alguna duda o no lo ve claro, que lo diga). • Conclusión: incide en los aspectos grupales de la reunión (creo que ha habido un buen ambiente y ha ayudado al debate). 	<ul style="list-style-type: none"> • Impulso: plantea alternativas, define objetivos, refleja resultados y acuerdos (creo que debemos avanzar por aquí, habremos avanzado mucho si estamos de acuerdo en esto). • Opinión: entra con sus opiniones en el propio debate (si me permitís, aunque no quiero influir, sería más útil olvidarnos de ese tipo de cuestiones ahora que no vienen al caso). • Aclaración: busca que no haya dudas sobre las opiniones planteadas (¿podrías poner un ejemplo?, ¿a qué te refieres exactamente?, no sé si todos te hemos entendido bien, acláralo para verlo claro). • Reformulación: cada cierto tiempo, trata de recapitular, expresando en unas pocas frases todo lo avanzado (si queréis, por seguir avanzando, vemos lo que hemos tratado hasta ahora). • Revisión: está atenta a la lógica de todos los pasos (a lo mejor nos aclaramos si volvemos atrás y revisamos lo que hemos acordado sobre el punto anterior; quizá no es el momento, pero tengo la impresión de que esto que se está planteando ahora es contradictorio con las ideas del principio). • Evaluación: incide en los contenidos resultantes de la reunión (creo que ha habido un buen debate que ha ayudado a crear un buen clima en el grupo).

5.2. Diseño y preparación de una reunión del Foro de Agenda 21 Local

Un taller o un proceso de participación requieren un **tiempo de preparación** importante; este tiempo va a permitir anticiparse a posibles problemas o dificultades que puedan surgir durante el mismo. Algunas de las preguntas que la persona facilitadora debe responderse con antelación a una sesión son las siguientes:

- | | | |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">· Por qué· Dónde se inserta· Quién· Cuántos· Qué expectativas· Cómo de participativo·Cuál es mi papel | <ul style="list-style-type: none">· Dónde· Cuándo· Programa· Presupuesto· Qué medios· Preparación previa | <ul style="list-style-type: none">· Resultados· Seguimiento· Mi preparación· Nivel de flexibilidad· Quién está en superioridad· Quién está en inferioridad |
|---|---|---|

En especial, habrá que prestar especial atención a los siguientes preparativos críticos:

- **La convocatoria y su dinamización.** La convocatoria de los participantes es, en el sentido más operativo, una tarea procedimental de preparación del taller, y en cada caso deberá valorarse cuáles son los canales de información más pertinentes. Pero en un sentido más estratégico, la convocatoria puede ser una buena oportunidad para dinamizar el proceso en general y el taller en particular.
- **El tiempo.** Un taller exige un tiempo que se adapte a las disponibilidades de los participantes. No es lo mismo hacerlo con personas que incluyen esta actividad dentro su jornada laboral (por ejemplo, políticos o técnicos), que contar con ciudadanos a título individual que ceden su tiempo de ocio, situación en la que será necesario prever una dedicación mucho más concentrada en una o dos sesiones, y situada en horarios no laborales. Igualmente no son lo mismo los horarios masculinos que femeninos, ni los de la gente mayor o los jóvenes; cuestiones que si no se tienen en cuenta pueden hacer fracasar la convocatoria.
- **El espacio.** Tiene que ser un espacio neutral, situado en el territorio, que no se imponga a ninguno de los grupos/perfiles participantes. Y tiene que ser también un espacio que dé cabida a todos los asistentes en plenario (si lo hay), y que disponga de salas pequeñas dónde los grupos de trabajo se puedan reunir en círculo alrededor de una mesa. Algunos equipamientos públicos -por ejemplo, las escuelas- suelen reunir estas condiciones, además de otras de sentido común (espacio silencioso, iluminado, etc.).
- **Los momentos de distensión.** Preparar espacios/momentos de relaciones informales en un taller contribuye no sólo a relajar a los participantes y a estimular su creatividad, sino también a generar confianzas y complicidades entre unos y otros. Cafés, comidas y meriendas pueden ser recursos útiles para ello.
- **Los recursos personales.** Un taller necesita de un conductor para cada uno de los grupos de trabajo y, si es necesario, ponentes para enmarcar el debate. Algunos conductores son sobre todo "expertos temáticos" (es decir, con conocimientos del tema que se va a debatir) mientras que otros son más "expertos metodológicos" (en conducción de grupos); la situación ideal es de equilibrio entre ambas competencias.

En el momento de afrontar el diseño y la puesta en marcha de un taller, debemos tener en cuenta los **materiales** que van a ser necesarios. Para las sesiones será necesario contar con materiales adecuados para el trabajo de los grupos, lo que en última instancia dependerá de las dinámicas que se quieran utilizar: documentos de debate, hojas de papel y bolígrafos para uso personal, rotuladores y papelógrafos para sintetizar las aportaciones grupales, y tarjetas de colores u otros accesorios específicos para técnicas concretas.

- Papelógrafos
- Caballete: lo ideal, uno por cada grupo de trabajo; si no es posible, al menos asegurar que cada grupo disponga de una mesa de trabajo para poder escribir sobre el papelógrafo
- Cinta de carpintero
- Tarjetas: las hay (o se pueden pedir) de diferentes formas
- Rotuladores gordos
- Pegatinas de colores
- Power point: lo suelen usar los facilitadores de "alto nivel", pero no es muy efectivo para mostrar el avance de la sesión (se va perdiendo el contenido); muy útil si los resultados del debate hay que presentarlos después en un plenario más formal, ya que permite hacer la presentación directamente.
- Cámara de fotos
- Grabadora
- Reloj-despertador

¿Cómo llevarlo a cabo?

Una buena forma de sistematizar toda la preparación será completar con el máximo detalle una **hoja de trabajo** con estos contenidos:

ESTRUCTURA DE LA SESIÓN							
Título		Fecha			Lugar		
Hora	Tema	Método	Formato	Interactividad	Materiales	Responsable	Notas
9.30-9.45	Bienvenida	Ronda Escribir nombre	Plenario	Alta	Post-it Papelógrafo	María	A los que vengan antes, implicarles en organizar la sala
9.45-10.00	Reglas y objetivos	Notas en papelógrafo	Plenario 1º. Grupos 2º. Plenario	Media	Papelógrafo	María	
10.00-10.45	Identificar problemas	Tarjetas (escribir, presentar, agrupar)		Alta	Tarjetas Papelógrafo	Javier	Revisar nº de personas por grupo.
10.45-11.15	Priorizar	Votación	Plenario	Alta	Pegatinas	María	Pendiente criterios de votación

5.3. Ideas para empezar una sesión: La presentación

La primera fase de una sesión de participación es trascendental en muchos aspectos. Por un lado, si es la primera reunión de un proceso que va a tener cierta continuidad o si es la primera vez que la mayor parte de los participantes trabajan juntos, este momento va a requerir de un esfuerzo adicional por definir las "reglas del juego", explicar y acordar con claridad la finalidad del taller y dedicar un tiempo al conocimiento de las personas (no sólo sus nombres y su procedencia, sino también otros aspectos que puede ser importante conocer desde el principio). Por otro lado, y en cualquier reunión, será importante comenzar con cierto nivel de interactividad entre los participantes y entre éstos y el equipo dinamizador y la organización del taller, para generar así desde el principio un clima de trabajo activo.

¿Cómo llevarlo a cabo?

Podríamos decir que en todo taller debe existir un **guión** invariable, de al menos 15 minutos (o más tiempo, incluso una sesión entera si el proceso va a implicar varias sesiones y el grupo va a ser estable durante el mismo), en el que habrá que incluir los siguientes pasos:

- Mensaje de bienvenida de quien corresponda y de agradecimiento por la participación.
- Contexto: contenido de la sesión y de los objetivos.
- Exposición del programa: si hay posibilidad, se puede llevar abierto y acordarlo con el grupo, explicitando este acuerdo.
- Acuerdo sobre los horarios: solicitar cierta flexibilidad y acordar momentos de descanso.
- Acuerdos previos: normas de comportamiento, reglas de intervención y de escritura en tarjetas, formas de tratar conflictos o comportamientos poco operativos, etc.
- Revisión de logística: espacios de trabajo, espacios de descanso, etc.
- Explicación de la información y documentación que se presenta.
- Reflexión (si hay poco tiempo) o dinámica sencilla (si hay más) sobre expectativas, esperanzas y miedos al inicio del proceso o de la sesión.

Existen además, **otras estrategias** que pueden ayudar a hacer atractivo este inicio:

- Colocar en la entrada de la sala un papelógrafo o un cartel de bienvenida con alguna frase motivadora.
- Todas las explicaciones previas deben estar presentes a lo largo de toda la sesión; la de objetivos, para poder cerrar el taller evaluando si se han cumplido, la de exposición del programa, para poder reflejar a medida que avanza el taller la fase en la que se está en cada momento, la de los horarios para poder ir haciendo ajustes sobre la marcha de manera visible, etc.
- Suele suceder que el taller tiene que empezar unos minutos tarde porque sólo algunos participantes han llegado puntuales; en esos casos, el facilitador suele cargarse de nerviosismo (¿qué hago con los que han llegado puntuales?). Una buena idea puede ser involucrarlos de alguna forma en la gestión del taller; por ejemplo, proponiéndoles que ayuden a organizar las sillas y los materiales o solicitándoles que hagan ellos la bienvenida a los que vayan llegando, entregándoles sus tarjetas identificativas, o el material.
- Para las dinámicas de expectativas se pueden utilizar post-it, papelógrafos, tarjetas o murales. Esta dinámica puede ser muy compleja y se le puede dedicar mucho tiempo, o bien relativamente sencilla, y va a permitir en todo caso ofrecer información muy útil sobre el punto de partida de los participantes. Las versiones pueden ser variadas (expectativas/miedos, qué espero/qué ofrezco, dificultades/ retos iniciales,...).

- Por último, respecto a los acuerdos a tomar, se pueden considerar los siguientes:
 - **Normas de comportamiento entre participantes:** ¿Cómo actuaremos ante personas que monopolicen el debate?, ¿Cómo actuaremos si hay discusiones personales?,...
 - **Horarios:** en este caso, se trata de acordar entre el equipo facilitador y los participantes los horarios de la sesión.
 - **Normas de facilitación:** por un lado, el equipo de facilitación necesita exponer qué reglas de juego propone utilizar (ser más o menos cortante ante exposiciones redundantes, ser más o menos estricto con las normas, etc.) para que se conozcan de antemano y, por otro lado, es bueno que el propio equipo se auto-imponga unas limitaciones o unas reglas respecto a su rol dentro del debate para que se entienda bien su papel.
 - **Tareas que se delegan al grupo:** otros posibles acuerdos pueden tener que ver con las responsabilidades que el grupo quiere asumir (grupos de personas encargadas de la evaluación, de tomar notas, de recoger la sala, etc.).

Unas ideas para reflexionar...

- ¿Qué aptitudes y capacidades tengo que puedo aportar en mi trabajo de dinamización?
- ¿Cuáles son menos naturales y debería trabajarlas y forzarlas más a utilizarlas?
- ¿Puedo pensar en algunas experiencias de mi trabajo en las que podría haber reaccionado de forma diferente?
- ¿Cómo afrontaré la próxima vez que tenga que dinamizar un foro?

5.4. Criterios para seleccionar las técnicas participativas

En el momento de **seleccionar** aquellas **técnicas participativas** que vamos a utilizar a lo largo de la reunión del Foro, es fundamental plantearse los **objetivos** que se persiguen no sólo en la reunión, sino en todo el proceso de Agenda 21 Local en el que se inserta. Los objetivos pueden clasificarse en dos niveles:

- Objetivos de tarea.** Referidos al **resultado concreto** que se pretende conseguir con el debate. Es importante tener claro si se trata de un momento de **apertura** (en el que interesa incorporar y construir nuevas ideas) o de **cierre** (en el que interesa concretar, programar, etc.) y también si lo que buscamos es **confrontar puntos de vista** o **lograr consensos**.
- Objetivos relacionales.** Una técnica participativa es una **práctica relacional** que fomenta el debate, promueve el conocimiento mutuo entre los diferentes actores, genera hábitos de trabajo en clave transversal y que fortalece la cohesión de un movimiento social o de un determinado grupo de personas que participa en un Foro de Agenda 21 Local.

La elección de las distintas técnicas participativas a utilizar en las reuniones del Foro de Agenda 21 Local dependerá en buena medida de los objetivos que se persiguen en cada momento:

- a. Diagnosticar.** Conocer los valores, las percepciones y las actitudes en relación al medio ambiente y la sostenibilidad de los distintos agentes y colectivos representados en nuestro municipio.
- b. Proponer.** Generar alternativas y propuestas creativas, imaginativas y originales.
- c. Decidir.** Seleccionar propuestas y/o jerarquizarlas de manera que se prioricen las más importantes y/o urgentes.
- d. Programar.** Planificar tareas para el desarrollo de los objetivos y la implementación de las decisiones adoptadas teniendo en cuenta los actores implicados, los tiempos y los recursos necesarios.
- e. Evaluar.** Analizar el grado de adecuación de la situación actual en relación con los objetivos previstos. En el marco del proceso participativo de nuestra Agenda 21 Local, las evaluaciones servirán para reiniciar un ciclo de diagnóstico e identificación de nuevas problemáticas a abordar a corto y/o medio plazo.

Para la elección de la técnica participativa más adecuada en cada circunstancia, es necesario que el técnico responsable de dinamizar el proceso participativo se plantee previamente una serie de cuestiones:

- ¿Cuál es la problemática sobre la que se está interviniendo?
- ¿Dónde se quiere llegar? ¿Para qué se aplica esta técnica? ¿A qué tiene que dar respuesta el taller?
- ¿Qué papel tendrá que jugar cada persona? ¿Quién aplica esta técnica? ¿A quién se aplica?
- ¿Por qué se aplica esta técnica?
- ¿En qué consiste esta técnica? ¿Cuál es su contenido?
- ¿De qué manera se aplica?
- ¿Con qué medios?
- ¿En qué momento?
- ¿Dónde?
- ¿Cómo contribuirá al proceso?

Es necesario realizar una serie de **puntualizaciones previas**:

- Está todo **inventado**. Existen muchas experiencias y técnicas ya exploradas en otros lugares.
- Está todo por **inventar**. Nunca se ha explorado la necesaria en el caso concreto de nuestro municipio.
- **No son recetas inmutables**. Las diferentes técnicas se pueden **adaptar, cambiar y/o combinar**. Por regla general, una sola técnica no es suficiente para trabajar un tema.
- Es importante **conocer** bien los **objetivos** que se persiguen con una determinada técnica pero también resulta esencial **conocer** sus **limitaciones**.



- La **complejidad** no es sinónimo de eficacia. No se trata de utilizar muchas y variadas técnicas sino aquellas que, con la mínima complejidad, mejores resultados aporten.
- Las técnicas están pensadas fundamentalmente para el trabajo con **personas adultas**. Cuando en un grupo coexistan personas adultas con niños y/o adolescentes o cuando estos grupos representen de manera específica a personas de estas franjas de edades es conveniente **reorientarlas** y **adaptarlas** a las diferentes circunstancias.

¿Cómo llevarlo a cabo?

A continuación, se proponen algunas técnicas participativas que pueden ser utilizadas en las diferentes fases del proceso de Agenda 21 Local de nuestro municipio. La **elección** de unas u otras y/o las diferentes combinaciones posibles dependerá de los **objetivos** y/o **resultados** concretos perseguidos en cada momento, las **características** del **grupo** de personas que acuden al Foro y los distintos **intereses** que representan, su **capacidad** de sentirse **cómodos** o no con determinadas técnicas de dinamización, los **recursos** existentes (condiciones de la sala, medio técnicos, tiempos disponibles...), la **experiencia previa** de las personas responsables de dinamizar el proceso participativo etc. Una descripción pormenorizada de cada una de ellas es incluida en el Anexo 1 de esta guía.

5.4.1. TÉCNICAS PARTICIPATIVAS EMPLEADAS DURANTE LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO

¿Para qué sirven?

Las **técnicas participativas** empleadas durante la fase de **elaboración del diagnóstico** de la Agenda 21 Local nos permiten **identificar** los valores, las percepciones y las actitudes con respecto a los temas tratados en la Agenda 21 Local de los distintos agentes y colectivos sociales y **enriquecer** la capacidad de diagnóstico de la realidad más allá de los datos objetivos previamente elaborados sobre la realidad de nuestro municipio.

¿Qué técnicas podemos utilizar?

Encuestas, entrevistas, taller de futuro, análisis DAFO, sociograma.

5.4.2. TÉCNICAS PARTICIPATIVAS EMPLEADAS DURANTE LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

¿Para qué sirven?

Las **técnicas participativas** empleadas durante la fase de **elaboración del Plan de Acción** de la Agenda 21 Local nos permiten **generar** alternativas y propuestas creativas, **seleccionar** propuestas y/o **jerarquizarlas** de forma que se prioricen las más importantes y/o urgentes y **planificar** las tareas para el desarrollo de los objetivos y la implementación de las decisiones.

¿Qué técnicas podemos utilizar?

Taller de futuro, jurado ciudadano, análisis DAFO, sociograma, priorización por votación.

5.4.3. TÉCNICAS PARTICIPATIVAS EMPLEADAS DURANTE EL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

¿Para qué sirven?

Las **técnicas participativas** empleadas durante la fase de **seguimiento y evaluación** del **Plan de Acción** de la Agenda 21 Local nos permiten **analizar** el grado de adecuación de la situación presente alcanzada con relación a los objetivos inicialmente previstos.

¿Qué técnicas podemos utilizar?

Encuestas, entrevistas, análisis DAFO, sociograma.

Tabla 5.

CLASIFICACIÓN DE TÉCNICAS PARTICIPATIVAS	
¿En qué fase de la Agenda Local 21 nos encontramos?	¿Qué técnicas participativas podemos utilizar?
· Elaboración del Diagnóstico	· Encuestas · Entrevistas · Talleres de futuro · Análisis DAFO · Sociograma
· Elaboración del Plan de Acción Local	· Talleres de futuro · Jurados ciudadanos · Análisis DAFO · Sociograma · Priorización por votación
· Implantación y Seguimiento del Plan de Acción Local	· Encuestas · Entrevistas · Análisis DAFO · Sociograma

Fuente: Elaboración propia.

5.5. Cerrando el taller (Cerrando la reunión)

5.5.1. MÉTODOS ATRACTIVOS DE EVALUACIÓN DEL TALLER

Un aspecto al que se le da menos importancia de la deseable es el de la **evaluación**. Siempre se deja para el final, siempre se acaba recortando el tiempo previsto, a veces se toma como un trámite y, sobre todo, no se le saca todo el partido posible a la información que puede aportar para mejorar lo que hacemos.

Comencemos por replantearnos la **finalidad** de esta evaluación:

- Que el participante sepa lo que él mismo piensa de la reunión.
- Que el equipo organizador y el dinamizador sepan lo que los participantes piensan de la reunión.
- Que cada participante sepa lo que los otros piensan de la reunión.
- Que los participantes sepan lo que el equipo organizador y el dinamizador piensan de la reunión.

Teniendo esta perspectiva, conseguiremos que la evaluación sea **útil** para todos y permita también **aprender** de cómo otros han percibido y se encuentran más o menos satisfechos respecto a lo que ha sucedido durante la reunión.

Esto nos lleva a pensar en la evaluación como algo más que el típico formulario de preguntas que normalmente repartimos. Existen muchas opciones para hacer evaluaciones más interesantes, que consisten en:

EVALUACIONES ESCRITAS:

Formularios sencillos o complejos, que se debe entregar con antelación por si hay personas que se van antes y para el que es bueno reservar diez minutos siempre para completar y buscar una forma de que esos minutos no sean pesados, poniendo música de ambiente, por ejemplo. Esta fórmula hará al participante pensar sobre su propia opinión y poder reflejar ideas que prefiera compartir de forma anónima.

EVALUACIONES VISUALES:

Este tipo de evaluaciones se pueden hacer posteriormente a haber completado la evaluación escrita (y así, ésta habrá contribuido a poder compartir con el grupo una opinión menos inmediata o improvisada) o bien cuando queda poco tiempo o es mejor centrarse en las opiniones como grupo. En este caso, se volverían a utilizar técnicas de visualización, principalmente con papelógrafos, a través de diferentes formatos que cada uno puede inventar, seleccionando los aspectos más interesantes a evaluar de forma compartida.

Otra opción podría ser usar mapas mentales, en los que pidamos a los participantes dibujar diferentes objetos en un papel en blanco y que cada uno les dé el significado que quiera dentro de su composición (árboles, río, lago, puente, sol, montañas,...).

EVALUACIÓN VERBAL:

Esta será la reacción a las dos evaluaciones anteriores y ayudará a compartir las percepciones de todas las personas. Se puede utilizar para comentar los resultados de la evaluación visual, o bien para hacer un rápido intercambio de opiniones entre los participantes que quieran, lanzando preguntas sobre "lo mejor, lo peor", "lo positivo, lo negativo" y que vayan comentado mientras el facilitador va tomando notas.

En general, siempre hay que dar claros los **criterios** o elementos que se evalúan (método, contenidos, aplicabilidad, organización, facilitadores, grupo, documentación, logística, resultados concretos, ambiente, etc.). Estos criterios se pueden dar **de antemano** (v.g., se ofrecen ya escritos los papelógrafos con los temas a evaluar), o bien **se acuerdan** con los propios participantes.

En trabajos de varios días o de sesiones de mañana y tarde, es bueno tender a hacer **evaluaciones periódicas**; la evaluación final seguirá siendo la que más tiempo implique, pero ofrecer elementos para que los participantes expresen sus opiniones a lo largo del proceso ayudará al facilitador a **adelantarse** y poder dar respuesta a insatisfacciones o problemas y permitirá generar momentos de distensión y para dejar de trabajar sobre el objeto de debate y trabajar más sobre aspectos de **construcción y mejora del grupo**. Así, puede servir para recoger otras **impresiones menos formales** que las que se recogen en una evaluación final: un papelógrafo al lado de la puerta de salida con el título "propongo", "yo sugiero", "a mí me parece"...

En definitiva, en el momento en el que normalmente se hacen las evaluaciones todo el grupo suele estar cansado (las evaluaciones “no son divertidas” solemos oír). En algunos casos, si hay mucha confianza, se pueden hacer cosas aún más activas que hagan que el grupo se despierte y la sesión termine con buen ambiente.

5.5.2. ¿CÓMO HACER ACTAS E INFORMES ATRACTIVOS Y ÚTILES?

Las reuniones de los foros están dirigidas a conseguir resultados concretos: acuerdos sobre los proyectos más prioritarios, listados de problemas de sostenibilidad en el municipio, análisis de las potencialidades,... Todos estos resultados, que habrán quedado además recogidos a través de las técnicas de visualización que hemos visto anteriormente, forman parte de la “memoria” del grupo, del resultado de su esfuerzo y dedicación. Todo ello hace que las **actas** deban ser tratadas más que como un mero trámite.

En primer lugar, las reuniones deben terminar siempre con un **repaso final por parte del facilitador** de todo lo acontecido en la reunión; cinco minutos serán suficientes para hacer un recorrido por la sala para revisar todos los resultados recogidos y para revisar si los objetivos previstos se han cumplido. Este relato es el que después debe quedar recogido en el acta que se envíe a los participantes, de forma más extensa quizás. En cualquier caso, estas actas no tienen por qué ser excesivamente formales y es deseable utilizar formas sintéticas de expresar los resultados **utilizando imágenes, gráficos, fotos y dibujos** para expresar lo que a veces el simple texto no puede decir sobre lo que pasó en la reunión. El mayor o menor nivel de formalismo dependerá entre otras cosas, del ambiente general de trabajo que exista en el grupo.

Independientemente de las técnicas empleadas, toda reunión del Foro debe concluir con un momento de **síntesis y sistematización de conclusiones** que son aprobadas por las personas participantes al final de la sesión.

Para ello, la persona responsable de la dinamización del Foro de Agenda 21 Local debe realizar un **resumen** recapitulando los diferentes momentos, acuerdos (y desacuerdos) surgidos a lo largo de la reunión, sin olvidarse de destacar las aportaciones de las personas participantes en los distintos momentos y /o dinámicas puestas en práctica. Esta síntesis permitirá al grupo recordar el trabajo desarrollado, repasar los avances y resultados adoptados y reforzar el sentimiento de pertenencia al Foro.

Los participantes deberán recibir, sin que transcurra demasiado tiempo, el acta de la reunión. Esta **devolución** de los resultados debe ser concebida no como mera cortesía o un trámite que hay que cumplir, sino como una forma de dar continuidad al proceso, en primer lugar, y también de reconocimiento del esfuerzo realizado por los asistentes. De esta forma, entenderán que sus aportaciones han quedado recogidas, que los acuerdos alcanzados no se han perdido por el camino y que tienen un documento al que acudir para revisar lo que sucede posteriormente con los acuerdos alcanzados y los temas abordados en la reunión.

Para facilitar la tarea de **síntesis y definición** de los **compromisos** alcanzados durante la celebración de la reunión y la **asignación de responsabilidades**, podemos diseñar una **tabla** en la que se incluyan estas cuestiones:

- | | | |
|-------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|
| · ¿Quién soy? | · ¿Cuándo lo puedo hacer? | · ¿Qué medios necesito? |
| · ¿A qué me comprometo? | · ¿En qué plazo de tiempo? | · ¿Qué espero lograr? |
| · ¿Cómo lo puedo desarrollar? | · ¿Con quiénes y para quiénes? | · ¿Qué dificultades puedo tener? |

De este modo, se cierra la sesión de trabajo propiamente dicha para abrir una nueva fase en la que confluyen los **resultados de contenido** (conclusiones sustantivas del **taller** a modo de informe redactado por la persona responsable del Foro de Agenda 21 Local) con los **relacionales** (efecto dinamizador generado con la preparación e implementación de la sesión).

5.6. Otras cuestiones que es necesario considerar

5.6.1. LA VISUALIZACIÓN COMO TÉCNICA PRINCIPAL

Cómo aprendemos:

- | | | |
|-------------------------|--------------------------|----------------------------|
| · 1% a través del gusto | · 3% a través del olfato | · 83% a través de la vista |
| · 2% a través del tacto | · 11% a través del oído | |

Las **técnicas de visualización** están diseñadas para **generar conocimiento** entre los participantes y para **facilitar la interacción** entre ellos, creando condiciones para la **creatividad** a través de la **reflexión conjunta**. Actualmente, estas técnicas se utilizan no sólo en espacios de participación pública, sino también en reuniones de trabajo, en equipos directivos, en grupos de alto rendimiento, en la cooperación internacional y en muchas otras situaciones en las que, como característica común, se necesita reunir en un corto periodo de tiempo mucha información procedente de diferentes personas y para conseguir resultados y acuerdos complejos.

¿Cómo llevarlo a cabo?

Básicamente, las técnicas de visualización se basan en el uso de dos **instrumentos** que son el medio a través del cuál se canalizan las ideas del grupo y se organiza el proceso de debate, siempre con la perspectiva de dar visibilidad, transparencia y efectividad a la discusión: las **tarjetas** y los **papelógrafos**.

Aunque parezca sencillo repartir tarjetas entre los participantes y pedirles que escriban sus ideas, utilizar tarjetas como herramienta de visualización tiene su misterio y es importante saber cuándo y cómo usarlas, y al ser algo que se usará con frecuencia en el taller es importante enseñar cuanto antes al grupo a utilizarlas.

Suele ser útil tenerlas visibles en la pared donde se está trabajando para que los participantes puedan recordarlas, especialmente cuando, como suele ser habitual, esta es una forma nueva de trabajar para muchos participantes.

¿CÓMO HACERLO?	¿PARA QUÉ HACERLO?	¿POR QUÉ HACERLO?
· Una sólo idea por tarjeta	· Facilita la estructuración de las ideas	· Más de una idea dificulta la estructuración de ideas
· Tres líneas en cada tarjeta	· Poder leerlas a distancia suficiente	· Es el límite de legibilidad
· Utilizar palabras claras	· Poder comprender el mensaje	· Las palabras aisladas no dicen nada
· Escribir en letra grande, en mayúsculas y con letra de imprenta	· Para que el mensaje sea legible	· Exige sintetizar lo importante de la idea



Se pueden utilizar también tarjetas de diferentes **tamaños** que impliquen un determinado código o graduación de ideas (grupos de ideas=óvalos, rectángulos=ideas, rectángulos largos=temas de la sesión, círculos= resaltar o agrupar conceptos, nubes, triángulos, etc.). También se puede jugar con los colores de las tarjetas, tratando de utilizar siempre colores claros y una gama de tres o cuatro colores como mucho.

Es un material que da mucha **flexibilidad** al facilitador para manejar las ideas y a los participantes les permite ser conscientes de la secuencia del debate y de las aportaciones que van surgiendo, ya que permiten ordenar y agrupar ideas en categorías, señalar coincidencias y repeticiones, etc. Sin embargo, es importante tener cuidado con el número de tarjetas que se pueden manejar sin que su gestión en realidad entorpezca el debate.

Los **papelógrafos** permiten recoger de forma ordenada las ideas que surgen en el debate, hacerlas fácilmente visibles a todas las personas asistentes, centrar la discusión en una agenda común de temas y facilitar el trabajo colectivo.

Por lo general, en él se anotan las ideas principales o conceptos clave de la exposición con letras y grafías escritas en un tamaño adecuado que permitan su lectura y comprensión a todas las personas asistentes a la reunión y procurando mantener una línea recta y una imagen clara.

5.6.2. ¿CÓMO ADOPTAR DECISIONES?

Durante el desarrollo de los talleres, un **punto crítico** que determina en buena medida su eficacia suele ser el momento de la **adopción de decisiones**, la **definición de los acuerdos** y el **logro de consensos** con respecto a los temas tratados.

El reto más difícil con el que se va a encontrar la persona dinamizadora de los procesos participativos desarrollados en el marco de las Agendas 21 Locales va a ser **integrar** las diferentes **aportaciones** generadas en la toma de decisiones y **generar acuerdos o respuestas** que gocen de un amplio respaldo y resulten al mismo tiempo eficaces para resolver los problemas planteados.

La **influencia real** de la **participación** en la **toma de decisiones** dependerá de su capacidad para movilizar a la ciudadanía, generar propuestas atractivas y propiciar acuerdos y consensos que definan soluciones viables y que respondan a las necesidades y deseos de la mayoría.

5.6.3. ¿QUÉ TÉCNICAS PODEMOS UTILIZAR PARA REFORZAR POSICIONAMIENTOS O PARA ESTIMULAR CONSENSOS ENTRE LOS DISTINTOS ACTORES QUE PARTICIPAN EN LAS REUNIONES DEL FORO DE AGENDA 21 LOCAL?

Las dinámicas participativas desarrolladas en el contexto de las Agendas 21 Locales persiguen promover el consenso entre los diferentes actores para facilitar la adopción de decisiones compartidas.

El intercambio de ideas y el diálogo entre los diferentes sectores implicados en el proceso necesarios para llegar a puntos de encuentro con respecto al diagnóstico, al Plan de Acción de la Agenda 21 Local y a sus posteriores revisiones y actualizaciones reclaman la utilización de técnicas que **fomenten el debate intergrupar**.

¿Cómo llevarlo a cabo?

Una buena estrategia metodológica es trabajar inicialmente de forma individual para autoanalizar y construir un posicionamiento personal y poder confrontarlo con los otros para, posteriormente, y desde las divergencias y el punto de vista de cada persona, trabajar unitariamente avanzando en la construcción de consensos.

En los Foros de las Agendas 21 Locales de nuestros municipios conviven diferentes perfiles sociales y profesionales que es necesario integrar en el proceso. Para ello puede resultar interesante trabajar inicialmente con grupos más o menos homogéneos que generen discursos compartidos entre perfiles similares para posteriormente trabajar de manera conjunta favoreciendo la interacción de los diferentes perfiles representados en el Foro.

5.6.4. ¿CÓMO LLEVAR A CABO UNA CORRECTA GESTIÓN DEL TIEMPO ?

Uno de los elementos claves que debemos considerar en la puesta en marcha de un taller es llevar a cabo una correcta **gestión del tiempo**. Para ello, es fundamental llevar a cabo una **planificación objetiva y realista** de los diferentes momentos del mismo y sobre todo, **respetar y cumplir** los plazos previstos para cada uno de esos momentos. Para tal fin se recomienda:

- Tener en cuenta el **perfil** de las personas participantes en el momento de decidir el horario y la **duración** de los talleres (No son iguales los horarios masculinos que los femeninos, los de la gente joven que los de las personas mayores...).
- Al **inicio** del taller, es fundamental **informar** a las personas participantes de los distintos momentos establecidos a lo largo del taller y colocar un papelógrafo en un lugar visible para todas las personas en el que se expliciten las **diferentes actividades previstas** y los **tiempos asignados** para cada una de ellas.
- Cuando las sesiones tengan una duración superior a las dos horas, se deben establecer **momentos de distensión** (café, ...). Estos espacios informales fomentan la estimulación de la creatividad y la generación de relaciones, complicidades y confianzas entre las personas participantes.
- **Fijar** la hora de finalización del taller. No es recomendable alargar en exceso la duración de las sesiones de los talleres de tal forma que las personas se vayan ausentando progresivamente. De la misma forma que es importante recordar a las personas participantes que deben estar presentes hasta que finalice la sesión, es fundamental delimitar los tiempos de forma racional y respetarlos.





6

Afrontando
situaciones del
día a día

6 Afrentando situaciones del día a día

La tarea de dinamización no es un trabajo sencillo, pero existen algunas **situaciones** que suelen repetirse con frecuencia porque forman parte de las propias condiciones en las que se desarrollan los talleres participativos, las sesiones de trabajo o los grupos de debate: los protagonistas son personas (con todo lo que tenemos de impredecibles y de experiencias e intereses previos con los que participamos), los recursos no siempre son los ideales, los objetivos a veces son complicados de alcanzar, etc.

Ante estas situaciones, una actitud honesta del facilitador será entender que **prácticamente cualquier dificultad, problema o confusión que surja durante la sesión son responsabilidad suya**. Obviamente, esto puede ser una exageración, ya que hemos visto que hay aspectos difícilmente controlables. En cualquier caso, asumir esa responsabilidad puede ser el impulso para analizar el problema surgido e intentar buscar una alternativa o solución para la siguiente vez que ocurra. Pero, al mismo tiempo, es bueno asumir que otros muchos problemas de dinamización son responsabilidad directa de quien se encarga de facilitar la discusión de otras personas.

En este capítulo, a riesgo de ser excesivamente sintéticos, podemos encontrar algunas situaciones o errores que son comunes a muchos procesos de debate, y ofrecemos algunas claves para encontrar respuesta. Desde luego, la mejor forma de responder a estas situaciones es evitar que se produzcan; para ello, la experiencia del equipo o la persona facilitadora es clave, pero quizá tengan más importancia dos aspectos cruciales en el trabajo de dinamización: por un lado, el necesario **sentido común** a la hora de entender las relaciones y las “cosas” que pueden suceder cuando se reúnen más de dos personas y, por otro lado, las **estrategias de anticipación**, que buscan evitar que determinadas situaciones se produzcan, y esto tiene mucho que ver con la preparación previa que se haya realizado del taller, en la que debe preverse la mayor cantidad posible de potenciales situaciones.

Para evitar problemas: Un poco de sentido común, y otro poco de previsión.

Sin embargo, a pesar de haber realizado un trabajo fuerte de previsión, siempre nos encontraremos con incidentes no previstos, y ahí ya sólo cabe responder sobre la marcha con **estrategias de corrección**. Aquí volverá a ser aún más importante, tanto el sentido común como la experiencia, para poder tener alternativas que no sean puramente improvisadas.

Para responder sobre la marcha: Más sentido común, corregir con soluciones sencillas.

Veamos primero algunos ejemplos de **estados de ánimo** que seguramente podremos haber tenido en alguna ocasión facilitando un foro o un taller:

Síndrome del empapelador: el papelógrafo es una herramienta muy versátil, muy eficaz y muy efectiva para ayudar a mantener el interés del debate y hacer trabajar a las personas. Un indicador de calidad del trabajo realizado podría ser el porcentaje de superficie de la pared de la sala que ha quedado empapelado, porque nos dará una idea de la producción del taller y de seguridad de que el debate se ha podido seguir por todos.

Síndrome de la azafata: lo ideal es siempre trabajar dos personas en la dinamización, sea el número que sea (factible); lo ideal también, una persona por cada grupo de trabajo (improbable); una persona conduce el plenario y es la referencia del debate, mientras la otra persona facilita al facilitador (corta cinta, pega papelógrafos, recoge tarjetas (hace más fluida la presentación), anota flechas, interrogantes, saca los materiales de la siguiente dinámica mientras se va explicando (ahorra tiempo), está atenta al comportamiento del grupo, etc.). Este es un papel poco reconocido pero esencial.

Síndrome del grupo silencioso: la dinamización quiere ser muy participativa, muy abierta y flexible y da opciones para proponer, o el facilitador lanza preguntas abiertas constantemente...y el grupo permanece callado. No pasa nada, ocurre siempre. Será bueno no plantear preguntas abiertas si no se conoce al grupo, tampoco al principio de la sesión (no hay confianza para hablar) ni al final (nadie habla porque cree que el resto pensará "cállate ya, que queremos irnos").

Síndrome del facilitador facilitado: hay muchos tipos de facilitadores, tantos como personas; algunos buscan excesivamente la aprobación del grupo y se dejan llevar por las actitudes agresivas o negativas de algunos participantes, a los que acaban concediendo más papel del que deberían tener para no importunarles.

Síndrome "todo sale mal": la ley de Murphy ("si algo puede salir mal, sale mal"); llegar tarde a la sesión (estar entre 30-60 minutos antes para preparar todo, porque siempre va a fallar algo, hay tráfico, la sala está cerrada, no hay nadie de la organización), no encontrar las condiciones que pediste (sillas pegadas al suelo, sala pequeña, mala audición), la sala está ocupada y hay que buscar otra, no funciona la electricidad (power point-sesión de diciembre sobre urbanismo), un participante pone en duda el método, los rotuladores no escriben (comprobar), no te permiten pegar cosas en las paredes.

Síndrome "no hemos hecho nada": hay sesiones que funcionan y otras que no, en las que no se llega al final de lo previsto (casi siempre); dejan a los participantes la sensación de pérdida de tiempo y al facilitador la sensación de haber sido de poca ayuda; hay que ser transparentes en este tema y al final de la sesión comentar el resultado (un buen momento para que el facilitador se exponga ante el grupo y comente lo que le ha parecido); sin que sea buscar excusas o "vender humo", a veces pasa porque no es posible otro resultado (el tema es muy complejo).

A veces, las situaciones complejas tienen que ver, como ya se ha apuntado, con el factor humano, al ser las personas las protagonistas de la participación. Sin querer ser excesivamente sintéticos, podemos encontrar una serie de actitudes-tipo o **perfiles de comportamiento** que suelen darse y que es necesario manejar para que todas las personas puedan aportar de forma activa en las reuniones, más allá de sus habilidades personales o conocimientos técnicos. Las situaciones que pueden darse son variadas y las soluciones que se pueden dar "in situ" no siempre pueden estar preparadas y van a depender más de diferentes factores que el facilitador tratará de aportar. Lo que sí se podrá hacer es un trabajo previo de conocimiento de las personas que van a asistir, bien porque el propio equipo facilitador ya tiene experiencia de trabajo con ellas, bien porque el organizador del proceso traslada al equipo facilitador su valoración sobre el tipo de comportamientos que pueden darse.

Veamos unas **pautas generales**:

¿Qué hago ante actitudes que obstaculizan el taller?

- Avisar desde el principio: ofrecer al grupo la posibilidad de dotarse de una forma de solucionar desde el grupo estas situaciones; si no sugieren nada, plantear una de las siguientes ideas.
- Si es debate abierto, dar turnos, de forma muy estricta si es necesario. Si la persona dominante del grupo está identificada y hay confianza con esa persona, encargarle que sea quien dé los turnos o asignarle alguna otra tarea.
- “El señor de las moscas”: en la película, tener en la mano la concha significaba tener el turno de palabra y que los demás debían escuchar; en algunas situaciones, podríamos utilizar algún símbolo u objeto para identificar bien quién está hablando, aunque puede inhibir o hacer menos libre la discusión.
- En grupos, dar tres “billetes”, cada uno es un turno de palabra, de forma que si alguien los gasta ya no puede intervenir más.
- Si es un grupo con trayectoria fuerte y algunas actitudes se mantienen y generan insatisfacción en otros, se puede plantear alguna dinámica de auto-análisis, para favorecer el reconocimiento propio del papel que está jugando cada uno en los debates. Una dinámica de contraste (cómo me veo yo, cómo me ven los otros, cómo veo a los otros) puede ser útil.

Veamos ahora más en detalle algunas de estas **actitudes-tipo** y cómo poder afrontarlas:

El pasivo: es el caso de personas que acuden al taller con indiferencia, que se mantienen ajenas al debate y se muestra dispersa (habla con las personas de al lado, sale a hablar con el móvil, está leyendo el periódico o mirando por la ventana,...). En este caso, además de intentar conocer previamente la posible disposición de cada una de las personas que van a acudir al taller, será bueno reaccionar planteando dinámicas más activas (trabajo en parejas o en grupos pequeños, debate de pie en lugar de sentados,...) e incluso, en el caso de que haya que asignar responsabilidades concretas, ofrecerle alguna que implique su integración activa en el debate (tomar notas para el resumen final, recoger comentarios en papelógrafo,...). En última instancia, cuando estos comportamientos sean visibles y se conviertan en incómodos para el grupo, se puede aprovechar algún momento de descanso o de transición entre dinámicas para hablar individualmente con la persona y animarle a integrarse más en el debate y conociendo las posibles razones de su actitud.

El tímido: suele ser la primera diferenciación que percibimos en el grupo de participantes, los que hablan permanentemente y los que apenas dicen nada y se esconden. Este es un gran reto: todas las personas pueden aportar algo y normalmente su actitud no responde a nada que tenga que ver con el taller, sino simplemente a su forma de ser. La labor de dinamización será crucial aquí. Una vez más, las estrategias de anticipación se basarán en conocer al grupo previamente y tratar de plantear dinámicas activas e integradoras, en las que una persona tímida quizá se sienta más cómoda (trabajo en parejas, por ejemplo, o aportaciones por tarjetas, con las que nos aseguramos la igualdad de aportación de todas las personas). Si es durante el taller cuando entendemos que hay personas que no han hablado o aportado, hay que valorar si insistir en que aporte más puede generar a esa persona incomodidad, o tratar de repensar las dinámicas previstas que puedan ser cómodas para todas las personas.

El opositor: suele poner en cuestión a la dinamización, a la organización y a las dinámicas planteadas, dudando de los resultados que se vayan a obtener. En ocasiones, puede ser razonable lo que plantee, siempre que lo haga en términos cordiales y no ofensivos, pero si esta actitud es sistemática, probablemente haya razones individuales ocultas que expliquen este comportamiento. Sería importante conocerlas, tratándolo personalmente y ofrecerle comprensión y apertura a asumir sus planteamientos si el grupo está de acuerdo. Evitar que sea un choque opositor/dinamizador, y convertirlo en un diálogo del propio grupo.

El monopolizador: suele aparecer también en este tipo de reuniones, con una actitud de superioridad, con ansias por demostrar sus conocimientos técnicos. Al final, acaba usando gran parte del tiempo, restando posibilidades de aportación a otras personas y mostrándose poco receptivos o abiertos a los planteamientos del resto de personas. A priori, evitar este tipo de situaciones implicará dotar al debate de reglas muy claras sobre tiempos de intervención, limitándolo más de lo previsto inicialmente si es necesario. También se pueden utilizar sus intervenciones para “rebotarlas” hacia otra persona o personas y que sean estas las que continúen y valoren lo dicho anteriormente por esta persona. El diálogo gestual, bien expresado, puede ayudar a que entienda también que ha sobrepasado el tiempo de intervención, y evitando así tener que hacer una referencia personal más directa.

El divagador: también es otro personaje que suele parecer en los foros, con escasa capacidad de síntesis o con dificultad para encajar en las dinámicas (a veces, es cierto, muy restrictivas a la hora de poder explicarse tal como uno quisiera). En estas situaciones, la facilitación es aun más necesaria, porque estas personas necesitan que les faciliten lo que quieren expresar y por ello el dinamizador debe, sin esperar mucho tiempo, canalizar esa “fuerza verbal” en expresiones concretas, haciendo de traductor para ayudar a la persona a concretar sus ideas. Un breve intercambio de preguntas lanzadas por el moderador hará que la persona centre su discurso y acabe por descubrir por sí misma las ideas que quiere expresar.

Por último, también podemos tener prevista de antemano la forma de entender y de solucionar **situaciones muy concretas** que se dan habitualmente:

SITUACIÓN	RESPUESTA
· El local no ha resultado muy adecuado.	· Preguntar al final de la sesión qué aspectos se pueden mejorar para la siguiente y recalcar que se trabajará en buscar mejores condiciones si es posible.
· Llega la hora de inicio y no hay personas suficientes	· Agradecerles su puntualidad, ofrecerles algún papel logístico mientras se espera y terminar la sesión recordando la escasez de tiempo o, revisando los horarios por si hay imposibilidades generalizadas de llegar a la hora.
· Sensación de aburrimiento en el grupo.	· Repensar la dinámica y añadirle algún elemento más activo o interactivo: de pie en lugar de sentados, trabajar en grupos pequeños, aportar con dibujos en lugar de escribiendo, salir a un espacio abierto,...
· Alguien cuestiona la metodología del taller.	· Actuar sin tomarlo como un ataque directo a nuestro trabajo y reconducirlo en propuesta y después valorar si podemos aceptar y manejarlo el cambio. Si la discrepancia se mantiene, será bueno valorar en otro momento con la persona cuál es el motivo de su insatisfacción.

SITUACIÓN	RESPUESTA
· No se ha entendido lo que hay que hacer.	· En cualquier caso, será conveniente volver a explicar la metodología, incidiendo en el objetivo que persigue y generando confianza en que ayudará a lograrlo. Si son dudas no generalizadas, explicar de nuevo individualmente; si es la mayoría del grupo la que tiene dificultades, buscar a alguien que si lo haya entendido y que los explique a su manera. En todo caso, hay que ser muy visual en las explicaciones (cuadros, explicaciones, instrucciones en papelógrafo, un ejemplo de resultado expuesto,...).
· Exposiciones muy largas de una persona.	· Recordar en general (o dirigiéndose a la persona expresamente) el tiempo limitado disponible. En último término, pasar a ser más cortante.
· Se empiezan a mezclar temas del orden del día.	· Cortar el debate antes de que genere confusión y repasar de nuevo brevemente el desarrollo lógico previsto. Agradecer las ideas que tienen que ver con próximos puntos y tomar nota de ellas, pero sólo reservándolas para más adelante sin que suponga desprecio a la aportación que haya realizado alguien antes de tiempo.
· Se repiten las ideas que se expresan.	· Insistir en que la idea ya está anotada (en tarjeta, en papelógrafo), señalándola para que la persona vea bien que "su idea está presente".
· Han pasado casi dos horas y hay personas que no han hablado.	· Romper la dinámica de trabajo en grupo amplio y formar grupos pequeños, o bien solicitar aportaciones en tarjetas. Y, para la siguiente sesión, prever espacios de debate en grupos.
· Actitud agresiva de un participante hacia otra persona.	· Será importante neutralizar cuanto antes esta actitud, incidiendo en la necesidad de dar opiniones sobre el tema de debate y no sobre las personas, siempre conservando la calma y no mostrando la misma agresividad. El grupo puede ser un buen aliado para reforzar estos mensajes.
· El grupo desvaría y se aleja del núcleo del debate.	· Retomar el debate y centrar el tema de discusión.
· La sesión termina con sensación general de cansancio.	· Tratar de reservar siempre diez minutos al menos para hacer una evaluación activa, que implique cierto movimiento o un tono desenfadado; ayudará a que los participantes salgan con una sensación positiva y constructiva.

Una recomendación general: Tener siempre un plan B para cualquiera de los momentos o pasos del taller.

Este capítulo se queda corto. Cualquiera que haya tenido el placer (o la desgracia, quizá piense ahora alguno) de haber facilitado un taller participativo podrá aportar otras experiencias y seguramente tendrá muchas incertidumbres sin respuesta sobre cómo actuar en determinadas situaciones. Algunos dicen que el "oficio de facilitador" es un arte y algo relacionado con las cualidades personales; puede ser, pero también es muy necesaria la experiencia, y esta sólo llega con la práctica. Como en muchas ocasiones no podremos disponer de facilitadores experimentados y sabemos que en nuestros procesos también somos los responsables de dinamizar las reuniones, está en nuestras manos aprender de cada situación, sacar conclusiones sobre lo que podemos mejorar, sobre nuestros puntos fuertes, tener nuestro propio catálogo de soluciones que "nos funcionan", etc.

Unas ideas para reflexionar...

- ¿Te has encontrado con situaciones de este tipo?
- ¿Cómo reaccionaste?
- ¿Tenías previamente alguna estrategia pensada por si se daba esa situación?







7

Evaluación
del proceso
participativo

7: Evaluación del proceso participativo

Todo proceso participativo debe someterse a un **proceso de evaluación** que permita valorar hasta qué punto dicho proceso ha cubierto las expectativas establecidas previamente. A tales efectos, resulta recomendable considerar una serie de **variables básicas** que nos van a ayudar en este cometido:

7.1. Iniciativa (Momento en que se decide poner en marcha un proceso participativo)

7.1.1. NIVEL DE ACUERDO POLÍTICO.

Los procesos participativos deben basarse, en la medida de lo posible, en un amplio acuerdo político que implique tanto al gobierno como a los grupos de la oposición, ya que esto aumenta considerablemente las posibilidades de que el conjunto del proceso y sus resultados sean aceptados por la mayor parte de la población. En este caso habría que valorar:

- ¿Qué y cuántos partidos se han comprometido activamente con el proceso? ¿Qué y cuántos se han mantenido al margen y qué otros se han manifestado abiertamente contra él?

7.1.2. NIVEL DE CONSENSO SOCIAL.

Las mismas reflexiones señaladas anteriormente en relación con la necesidad de lograr un acuerdo político lo más amplio posible son aplicables con respecto a la conveniencia de sustentar el proceso en un amplio acuerdo social.

- ¿Cuántos y qué tipo de agentes sociales se han comprometido activamente en el proceso?
- ¿Cuáles se han mantenido al margen y cuáles se han opuesto a él?

7.1.3. NIVEL DE ACUERDO ADMINISTRATIVO (TRANSVERSALIDAD).

Cuando el impulso del proceso participativo recae en un área concreta de la administración sin la corresponsabilización de otras áreas potencialmente implicadas en los temas que serán tratados a lo largo de éste, pueden darse dos situaciones: o el proceso está condenado a discutir las temáticas tratadas con un enfoque muy restrictivo, o las propuestas surgidas del proceso no pueden ser aplicadas al no ser asumidas por aquellas áreas de la administración que no participan en él.

Por todo ello, es fundamental lograr un acuerdo interno previo dentro de la administración que dote de carácter transversal las discusiones y evitar la imposición de limitaciones temáticas no reales que los participantes no podrían entender ni aceptar.

- ¿Qué áreas de la administración han participado en el diseño y el impulso del proceso?
¿Cuáles no han participado?
- ¿Qué actitud ha adoptado el personal técnico y los cargos políticos con respecto al proceso?

7.2. Movilización

7.2.1. EXTENSIÓN O AMPLITUD DEL PROCESO PARTICIPATIVO.

- ¿Cuánta gente ha participado y en qué tipo de espacios?

7.2.2. PLURALISMO Y REPRESENTATIVIDAD.

El **pluralismo** de un proceso participativo viene definido y determinado por el grado de representatividad de los distintos colectivos con intereses por defender y con opiniones por manifestar con relación a la temática tratada.

Cuando hablamos de **representatividad**, nos referimos a si quienes participan nos permiten conocer la opinión de la ciudadanía, si defienden sus mismas ideas y si son representativos del sentir general de la ciudadanía.

Cualquier proceso participativo tiene que considerar la representatividad social de las personas que participen, llevando a cabo todas aquellas medidas correctoras favorecedoras de la inclusión de los sectores de la ciudadanía deficientemente representados.

- ¿Qué perfil tienen las personas participantes?
- ¿Qué tipo de grupos han participado? ¿Cuáles no?
- ¿Qué perfil de personas (edad, sexo, nivel de formación ocupación...) han participado más? ¿Cuáles no?
- ¿En qué tipo de espacios ha habido una mayor representación? ¿En cuáles no?

7.2.3. ESTRATEGIAS PARA LA MOVILIZACIÓN

Animar a la ciudadanía a participar es un reto que entraña gran dificultad y en el que hay que tener en cuenta una serie de factores básicos que van a determinar el éxito o el fracaso de la iniciativa:

- ¿Qué tipo de medios se han empleado para publicitar el proceso? ¿Se han empleado medios publicitarios complementarios a los tradicionales (conciertos, actividades culturales, infantiles...)?
- Ha sido el proceso ampliamente visible?

- ¿Se ha garantizado que cualquier persona pueda expresar sus opiniones en condiciones de igualdad con el resto de personas participantes?
- ¿El Ayto. ha dado muestras evidentes de su compromiso con los resultados del proceso?

7.3. Participación (Dinámica de los debates)

7.3.1. INFORMACIÓN

Resulta necesario hacer todos los esfuerzos que posibiliten que la ciudadanía conozca con profundidad los temas tratados para poder opinar de forma más coherente y rigurosa sobre las distintas alternativas que se planteen. Ha de ser una información plural, que recoja los diversos puntos de vista acerca del tema, fácilmente comprensible y escrita en un lenguaje adaptado a las capacidades de quienes participan y entregada con la suficiente antelación para hacer posible una lectura y reflexión previas a la puesta en común.

- ¿Qué información se ha dado a las personas participantes? ¿Con cuánta antelación?
- ¿Qué valoración han hecho las personas participantes de la información en lo referente a su comprensibilidad, exhaustividad y pluralidad?

7.3.2. DELIBERACIÓN

Los procesos de participación ciudadana deben propiciar un debate abierto y equilibrado entre la ciudadanía en el que todas las personas puedan expresar sus ideas en condiciones de igualdad y libertad, sin restricciones de ningún tipo. Para ello, es absolutamente necesario que el debate se produzca en unas circunstancias lo suficientemente flexibles, que permitan adaptar el lenguaje, el formato de las reuniones, el espacio físico donde se lleva a cabo etc. a las capacidades y necesidades de los diferentes colectivos.

- ¿Cuántos espacios para el debate se han producido y quiénes eran los protagonistas de cada uno de estos espacios?
- ¿Cuál ha sido el comportamiento de los distintos colectivos en cada uno de los espacios?
- ¿Cuántas aportaciones han surgido del proceso? ¿Qué grado de aplicabilidad han tenido?
- ¿Qué grado de influencia han alcanzado en las decisiones finales adoptadas?

7.4. Efectos y resultados de la participación

7.4.1. INFLUENCIA EN LAS POLÍTICAS

La ciudadanía no se implica en un proceso participativo sin garantías y/o compromisos previos de que su participación tendrá influencia real y efectiva en las políticas públicas.

- ¿Qué tipo de decisiones se han adoptado en el marco del proceso participativo? ¿Son muy concretas o tienen carácter genérico?
- ¿Cuántas y cuáles se han traducido en decisiones políticas?

7.4.2. GENERACIÓN DE CULTURA PARTICIPATIVA

Los procesos participativos pueden ser instrumentos de creación de capital social al generar confianza, sinergias de cooperación y dinámicas participativas más ricas, variadas e intensas entre las distintas partes implicadas. Contribuyen a lograr una mayor sensibilización de la ciudadanía, del personal técnico y cargos políticos con los temas colectivos, motivan a una mayor implicación de la ciudadanía en los espacios de participación política y facilitan la comprensión de la complejidad de los procesos de decisión política y , por lo tanto, las dificultades que implica el gobierno municipal.

- ¿Qué valoración realizan las personas participantes del proceso?
- ¿El proceso ha generado nuevas dinámicas de participación?
- ¿Se ha constituido alguna estructura estable de seguimiento del proceso participativo?

Para llevar a cabo una adecuada evaluación del proceso participativo, resulta necesario recoger la opinión de los distintos sectores representados en el proceso mediante la elaboración de un **cuestionario de percepción** que recoja los ítems anteriormente mencionados. Este cuestionario previamente elaborado se distribuirá entre los asistentes a las reuniones del Foro en aquellos momentos del proceso que se consideren más oportunos. Para asegurarnos de recoger un número significativo de respuestas, puede ser interesante reservar un espacio durante la reunión para que, con tranquilidad y sin prisas, puedan rellenar el cuestionario (una música relajante, un ambiente distendido y no entregarlos en el último momento para evitar que la gente se vaya con prisas puede permitir obtener mejores resultados).

Los datos recogidos pueden complementarse con las opiniones expresadas por personas directa o indirectamente implicadas mediante **entrevistas más exhaustivas**. También es importante evaluar el grado de conocimiento que tiene la ciudadanía del proceso participativo, de sus resultados y de las expectativas que genera mediante encuestas, entrevistas etc.

En una fase más consolidada, se pueden diseñar y definir **indicadores de evaluación del proceso** (adaptados a la realidad concreta de cada localidad) que permitan llevar a cabo un seguimiento más exhaustivo de la evaluación seguida por el proceso participativo implementado.

También podemos diseñar una **lista de revisión (“check-list”)** que nos permita llevar a cabo un control más exhaustivo de las distintas cuestiones que repercuten en el éxito o fracaso del proceso participativo implementado y que nos ayuda en la adopción de medidas tendentes a mejorar la calidad de los procesos participativos puestos en marcha.

Todo ello posibilitará llevar a cabo una adecuada valoración del grado de acuerdo político, técnico y social alcanzado, el volumen y la representatividad de las personas participantes, el grado de definición de los objetivos formulados, la calidad de la información proporcionada, la naturaleza y validez de las dinámicas establecidas, los resultados y efectos alcanzados, la valoración de la publicidad del proceso y/o la valoración general de nuestro trabajo como dinamizadores del proceso.

Esta valoración llevada a cabo con cierta periodicidad permitirá redefinir , reorientar y corregir aquellos aspectos (organización, estructuras, dinámicas, representatividad...) que sea necesario considerar para posibilitar la puesta en marcha de procesos participativos adaptados a las necesidades y expectativas de las distintas partes que intervienen en él, con lo que se podrá garantizar su colaboración y dedicación, premisas indispensables para el éxito en este tipo de iniciativas.





8

Conclusiones

8 Conclusiones

Como conclusión a los distintos temas tratados a lo largo de esta guía, os presentamos a modo de decálogo las **ideas principales** que es necesario destacar al afrontar la tarea de **dinamización** de los **procesos de participación ciudadana** desarrollados en el marco de las **Agendas 21 Locales** de nuestros municipios:

1. Las **Agendas 21 Locales** son herramientas básicas para el desarrollo sostenible de nuestros pueblos y ciudades que tienen como objetivo la elaboración de planes de acción para su mejora social y económica respetando la calidad y el valor del entorno a partir del trabajo compartido y la **participación** de una red de actores públicos y privados. Los procesos de Agendas 21 Locales, en tanto que impliquen efectivamente a los distintos actores, sirven para crear una **estrategia de futuro consensuada** y estructuras que perpetúan a lo largo del tiempo una **acción responsable**.
2. La **participación ciudadana** en el marco de las **Agendas 21 Locales** permite:
 - **Identificar** los problemas y necesidades del municipio (Diagnóstico ambiental, social y económico).
 - **Definir** las actuaciones que deberían llevarse a cabo para mejorar la situación del municipio (Plan de Acción Local).
 - **Concretar** cómo se llevarán a cabo dichas acciones (Implantación y seguimiento del Plan de Acción Local).
3. Teniendo en cuenta la **idiosincrasia** propia de los **municipios cántabros**:
 - Los **Foros** son las estructuras fundamentales de participación ciudadana ya que dotan de **estabilidad** los procesos de Agenda 21 Local a través de una **integración** dinámica y flexible de los distintos agentes implicados en este tipo de procesos.
 - La **gestión** cotidiana de la **participación ciudadana** y la **facilitación** de las **reuniones del Foro** corre a cargo generalmente del **personal técnico responsable del diseño e implementación de las Agendas 21 Locales**.
4. En el momento de afrontar la tarea de **diseñar** y **organizar** un **proceso participativo**, debemos dejar claras varias **cuestiones**:
 - No existen instrucciones exactas, infalibles y estandarizadas que nos permitan diseñar y organizar con totales garantías de éxito un proceso participativo: **No** existen **fórmulas mágicas** ni **soluciones matemáticas**.
 - Cada **realidad local** demandará un **recorrido/itinerario propio y exclusivo** en función de sus características específicas.

5. Todo **proceso participativo** desarrollado en el marco de las Agendas 21 Locales deberá incluir las siguientes **etapas**:

- **Análisis** de la **situación de partida**.
- **Identificación** de **actores** potencialmente interesados.
- **Preparación y difusión** de la **información** relativa a los temas que se van a tratar.
- **Apoyo** a los **sectores** interesados.
- **Animar** a participar.

6. En las **Agendas 21 Locales** de los municipios cántabros:

- El **proceso participativo** tiene **carácter permanente o de proceso**.
- El **mecanismo o instrumento participativo** utilizado es el **Foro de Agenda 21 Local**.
- Este **proceso participativo** incluye diferentes **momentos participativos**. En nuestro caso, esos momentos corresponden a las diferentes **reuniones del Foro de Agenda 21 Local**.
- En las reuniones del Foro de Agenda 21 Local, se desarrollan **talleres de participación** utilizando distintas **técnicas participativas**.

7. Para la **elección** de la **técnica participativa** más adecuada en cada caso, es necesario que el **personal técnico responsable de dinamizar el proceso participativo** se plantee previamente una serie de cuestiones:

- ¿Cuál es la problemática sobre la que se está interviniendo?
- ¿Dónde se quiere llegar? ¿Para qué se aplica esta técnica? ¿A qué tiene que dar respuesta el taller?
- ¿Qué papel tendrá que jugar cada persona? ¿Quién aplica esta técnica? ¿A quién se aplica?
- ¿Por qué se aplica esta técnica?
- ¿En qué consiste esta técnica? ¿Cuál es su contenido?
- ¿De qué manera se aplica?

- ¿Con qué medios?
- ¿En qué momento?
- ¿Dónde?
- ¿Cómo contribuirá al proceso?

8. La **elección** de las distintas **técnicas participativas** a utilizar en las reuniones del **Foro de Agenda 21 Local** dependerá en buena medida de los **objetivos** que se persiguen en cada momento (**Diagnosticar, Proponer, Decidir, Programar y Evaluar**) y de la **fase** de la Agenda 21 Local en la que nos encontremos (Elaboración del diagnóstico, elaboración del Plan de Acción, evaluación y seguimiento del Plan de Acción).

9. Resulta necesario realizar una serie de **puntualizaciones**:

- Está todo **inventado**. Existen muchas experiencias y técnicas ya probadas en otros lugares.
- Está todo **por inventar**. Nunca se ha comprobado la eficacia de la necesaria en el caso concreto de nuestro municipio.
- **No son recetas inmutables**. Las diferentes técnicas se pueden **adaptar, cambiar y/o combinar**. Por regla general, una sola técnica no es suficiente para trabajar un tema.
- Es importante conocer bien los objetivos que se persiguen con una determinada técnica pero también resulta esencial **conocer** sus **limitaciones**.
- La **complejidad** no es sinónimo de eficacia. No se trata de utilizar muchas y variadas técnicas sino aquéllas que, con la mínima complejidad, mejores resultados aporten.
- Las técnicas están pensadas fundamentalmente para el trabajo con **personas adultas**. Cuando en un grupo coexistan personas adultas con niños y/o adolescentes o cuando estos grupos representen de manera específica a personas de estas franjas de edades es conveniente **reorientarlas y adaptarlas** a las diferentes circunstancias.

10. La toma en consideración de los distintos aspectos tratados a lo largo de esta guía facilitará el **diseño e implementación** de **procesos participativos** en el marco de las **Agendas 21 Locales** de los municipios cántabros:

- Basados en un **acuerdo** técnico, político y ciudadano.
- Con una **participación** ciudadana **amplia y representativa**.
- Que posibiliten un **debate equilibrado, plural, atractivo y funcional**.

- Con una **influencia real** en las **políticas** desarrolladas desde las distintas Administraciones implicadas.
- **Generadores de cultura participativa** en los distintos sectores de la población directa o indirectamente implicados.

Como conclusión final y a modo de resumen y última reflexión, resulta necesario recordar que, aunque no disponemos de metodologías e instrucciones precisas y estandarizadas de cómo llevar a cabo con totales garantías de éxito un proceso participativo, contamos con **criterios, estrategias e instrumentos** que pueden **facilitar** el **diseño**, la **planificación** y la **evaluación** de los **procesos participativos** que se desarrollan en el marco de las Agendas 21 Locales de los municipios cántabros.

Esperamos que esta guía contribuya a facilitar esta ardua e ilusionante tarea.





9

Bibliografía

9 Bibliografía

- AGUILAR, M.J. (2000). **Cómo animar un grupo: Técnicas grupales**. Ed. CCS, Madrid.
- ANTONS, K. (1986). **Práctica de la dinámica de grupos**. Ed. Herder, Barcelona.
- AYESTARAN S. (1996). **El grupo como construcción social**. Ed. Plural, Barcelona.
- CANDELO, C., G. A. ORTIZ y B. UNGER (2003). **Hacer talleres. Una guía práctica para capacitadores**. Ed. WWF, DSE e IFOK, Cali (Colombia).
- ESPADA, J. P. (2001). **Técnicas de grupo**. Ed. CCS, Madrid.
- FOLGER, J. P. y JONES, T. S. (1997). **Nuevas direcciones en mediación. Investigación y perspectivas comunicacionales**. Ed.- Paidós, Barcelona.
- FRITZEN, S. J. (1996). **70 ejercicios prácticos de dinámica de grupos**. Ed. Sal Térrea, Bilbao.
- FUENTES, P., A. AYALA, J. GALÁN y P. MARTÍNEZ (2000). **Técnicas de trabajo en grupo. Una alternativa en educación**. Ed. Pirámide, Madrid.
- GALLEGO, A., M. FERNÁNDEZ y E. FELIU (2005). **Criterios generales para la planificación de procesos participativos**. Cuadernos Bakeaz 68, Bilbao.
- GOBIERNO VASCO (2004). **Agenda 21 Local. Guía para la puesta en marcha de mecanismos de participación**. Bilbao, Gobierno Vasco/IHOBE (Serie Programa Marco Ambiental).
- GARCÍA, D. (2001). **El grupo. Métodos y técnicas participativas**. Ed. Espacio, Buenos Aires.
- GIL ZAFRA, M. A. (1998). **Planificación estratégica: El método DAFO**. Cuadernos de la Red, 5. Red CIMS, Madrid.
- HARMONISING COLLABORATIVE PLANNING (2005). **Aprender juntos para gestionar juntos. La mejora de la participación pública en la gestión del agua**. Ed. Universidad de Osnabruck (Alemania).
- HERAS, F. (2002). **Entre Tantos. Guía práctica para dinamizar procesos participativos sobre problemas ambientales y sostenibilidad**. Ed. Gea, Valladolid.
- IBAÑEZ, J. (1992). **Más allá de la sociología. El grupo de discusión. Técnica y crítica**. Ed. Siglo XXI, Madrid.
- JUDSON, S. (1986). **Aprendiendo a resolver conflicto**. Ed. Lerna, Barcelona.
- KIRSTEN, R. y J. MÜLLER-SCHWARD (1984). **Entrenamiento de grupos. Prácticas de dinámicas de grupos**. Ed. Mensajero, Bilbao.
- MARTI, J. (2006). **Tècniques participatives per al debat grupal**. Papers de participació ciutadana 17. Centre per a la Participació Ciutadana. Organisme Autònom Flor de Maig. Diputació de Barcelona.

- NUÑEZ, T. y F. LOSCERTALES (1997). **El grupo y su eficacia. Técnicas al servicio de la dirección y coordinación de grupos.** Ed. EUB, Barcelona.
- ROUSSEAU, G. (1980). **Las reuniones en la vida de los grupos.** Ed. Nancea, Madrid.
- SAINT-ARNAUD, I. (1981). **Participación y comunicación en los grupos.** Ed. Anaya, Madrid.
- SANCHEZ M. (1991). **La participación. Metodología y práctica.** Ed. Popular, Madrid.
- SANCHEZ, A. (1986). **La vida de los grupos. Fundamentación y metodología de la animación grupal.** Ed. CCS, Madrid.
- SIX, J. F. (1997). **Dinámica de la mediación.** Ed. Paidós, Barcelona.
- SUARES, M. (1996). **Mediación, conducción de disputas, comunicación y técnicas.** Ed. Paidós, Barcelona.
- TOUS I RAL, J. M. (1993). **Comportamiento social y dinámica de grupos.** Ed. P. P. U. , Barcelona.
- TOUZARD, H. (1981). **La mediación y solución de conflictos.** Ed. Herder, Barcelona.
- UNICEF AND UNITED NATIONS STAFF COLLEGE (1993). **How to organize and run learning workshops.** UNICEF. Visualisation in Participatory Programmes. Bangla Desh.
- VILLASANTE, T. R. (1998). **Cuatro redes para mejor vivir.** Ed. Lumen, Buenos Aires.
- VILLASANTE, T. R. (coord.) (1994). **Las ciudades hablan.** Ed. Nueva Sociedad, Caracas.
- VILLASANTE, T. R.; M. MONTAÑÉS y J. MARTÍ, (2000). **La investigación social participativa. Vol 1. Construyendo ciudadanía.** Ed. El Viejo Topo, Barcelona.
- VILLASANTE, T. R.; MONTAÑÉS, M.; MARTÍN, P. (2001). **Prácticas locales de creatividad social. Vol 2. Construyendo ciudadanía.** Ed. El Viejo Topo, Barcelona.





10

Anexos

☐☐☐ Anexo 1. Técnicas participativas

1. Lluvia de ideas

1. ¿EN QUÉ FASE/S DEL PROCESO DE AGENDA 21 LOCAL SE UTILIZA?

Diagnóstico

- Identifica y analiza problemáticas específicas incluidas en el Diagnóstico.

Plan de Acción

- Identifica acciones que pueden ser incorporadas al Plan de Acción.

2. ¿PARA QUÉ SIRVE?

Conseguir información adecuada y variada de forma rápida en plenario o en grupos.

Generar ideas originales y creativas potenciando la sinergia grupal.

3. ¿CUÁNTO TIEMPO ES NECESARIO?

15-45 minutos.

4. ¿CUÁNTAS PERSONAS PUEDEN PARTICIPAR?

5- 25 personas.

5. ¿QUÉ MATERIALES NECESITO?

Papelógrafo, rotuladores y tarjetas.

6. ¿CÓMO SE UTILIZA?

Se presenta al grupo el tema/pregunta a debatir y se explica la técnica.

Se explican las reglas del juego:

- Toda clase de idea es admitida, aunque parezca fantástica o irracional.
- Se prohíbe cualquier crítica sobre las ideas que se exponen ni entrar en debate en esta fase para no inhibir la creatividad y la originalidad.
- Cada persona puede dar tantas ideas como desee.

Se concreta el tiempo previsto para la dinámica.

Las personas participantes aportan libremente sus ideas sobre el tema planteado sin necesidad de justificarlas.

El conductor (o una o dos personas asignadas del grupo) las va anotando a la vista de todo el mundo (sólo interviene si es necesario dar la palabra a los asistentes) en un papelógrafo de manera que sean visibles para todas las personas (escritura clara y suficientemente grande).

En una segunda fase, las ideas anotadas se debaten, sistematizan y agrupan por similitudes. Se trata de considerar la idoneidad de las ideas aportadas.

Si resulta necesario, se pueden emplear técnicas para jerarquizar las ideas aportadas según su importancia y/o urgencia.

Si las conclusiones se tienen que presentar en plenario para confrontarlas con las de otros grupos de trabajo, se elige un portavoz para hacerlo.

7. OTRAS RECOMENDACIONES

Para que las personas participantes se sientan cómodas al exponer sus ideas, se requiere un ambiente informal y positivo. Es necesario cumplir las reglas de juego y evitar cualquier tipo de manifestación que pueda inhibir la espontaneidad de las personas participantes.

Con el fin de que varias personas no hablen al mismo tiempo, la persona encargada de facilitar el proceso puede asignar turnos para las intervenciones. Ello ayuda a que no se pierdan ideas valiosas y a que las personas tímidas expresen sus opiniones.

Las personas participantes necesitarán un tiempo de calentamiento para animarse a formular ideas nuevas y poco comunes.

Si el aporte de ideas se atasca es importante continuar porque generalmente es a partir de este momento cuando se generan las ideas verdaderamente nuevas e innovadoras.

2. Taller de futuro

1. ¿EN QUÉ FASE/S DEL PROCESO DE AGENDA 21 LOCAL SE UTILIZA?

Diagnóstico

- Complementa y contrasta el diagnóstico técnico con las aportaciones de las personas participantes en el Taller.

Plan de Acción

- Identifica acciones que pueden ser incorporadas al Plan de Acción de la Agenda 21 Local.

2. ¿PARA QUÉ SIRVE?

Elaborar un diagnóstico de las tendencias presentes a partir de una proyección futura con dos posibles escenarios (positivo y negativo) propuestos para nuestra localidad en un reducido espacio de tiempo.

3. ¿CUÁNTO TIEMPO ES NECESARIO?

2 Sesiones (8-12 horas).

4. ¿CUÁNTAS PERSONAS PUEDEN PARTICIPAR?

15-50 personas.

5. ¿QUÉ MATERIALES NECESITO?

Ordenador, proyector, mapas, gráficos, documentación previamente elaborada sobre el caso de estudio, papelógrafo, rotuladores y tarjetas.

6. ¿CÓMO SE UTILIZA?

En la primera sesión (taller de los escenarios), las personas participantes, que incluyen una representación de los y las principales actores y actrices sociales, se organizan en una serie de grupos en función de su procedencia (personal técnico y profesionales, urbanistas, comerciantes y sector privado, asociaciones...).

Estos grupos trabajan sobre el futuro posible (a 15-20 años vista) construyendo dos posibles escenarios, uno positivo y otro negativo. Tras el trabajo en grupo, los resultados se presentan al plenario. De la discusión de las diversas propuestas surgen las imágenes de los escenarios que el grupo de participantes desea o teme para los próximos años, con los problemas principales, los retos y las necesidades a las que hacer frente o las decisiones cruciales que sea necesario adoptar.

En la segunda sesión, los y las participantes se agrupan por temas según sus intereses y se entremezclan las personas de los sectores participantes. Los grupos trabajan sobre diversas propuestas y, finalmente, cada grupo selecciona para llevar al plenario las que considera prioritarias o fundamentales.

Tras una discusión, se vota por las acciones que son consideradas más interesantes (cada cual puede votar por las propuestas que prefiera, excepto por aquellas presentadas por el grupo al que pertenece el o la votante) y se procede a la selección de las cinco propuestas que la mayoría ha considerado mejores.

Los resultados alcanzados se plasman en un documento que se distribuye y publicita por diversos medios.

7. OTRAS RECOMENDACIONES

Se puede emplear antes o después de la discusión del Diagnóstico de la Agenda 21 Local. Resulta interesante combinar esta técnica con un análisis DAFO para mejorar su eficacia.

3. Análisis DAFO

1. ¿EN QUÉ FASE/S DEL PROCESO DE AGENDA 21 LOCAL SE UTILIZA?

Diagnóstico

- Completa el diagnóstico (antes o después de su elaboración) con aportaciones subjetivas que complementan las conclusiones de carácter técnico.

Plan de Acción

- Revisa la posible variación de las percepciones de las personas participantes en los momentos de evaluación del Plan de Acción y valora la incidencia real del mismo en ese cambio.

2. ¿PARA QUÉ SIRVE?

Permite diagnosticar y dibujar estrategias de futuro aunque también puede utilizarse para el seguimiento y evaluación de programas.

Facilita la toma de decisiones .

Ayuda a diseñar actividades que fortalezcan los aspectos positivos y mitiguen los aspectos limitantes.

Se puede construir como resultado final y sintético de múltiples talleres en los que se han utilizado otras técnicas de diagnóstico.

3. ¿CUÁNTO TIEMPO ES NECESARIO?

Desde **90 minutos** hasta **2 Sesiones (8-12 horas)**.

4. ¿CUÁNTAS PERSONAS PUEDEN PARTICIPAR?

5- 25 personas

5. ¿QUÉ MATERIALES NECESITO?

Papelógrafo, rotuladores y tarjetas.

6. ¿CÓMO SE UTILIZA?

Se plantea el tema a debatir al grupo y se explica en qué consiste la técnica. Para que se entienda perfectamente las diferencias entre debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, es recomendable utilizar algún ejemplo ilustrativo.

Se divide a las personas asistentes en grupos de 3 a 5 personas para que analicen uno o todos los aspectos del tema.

En una pizarra o papelógrafo se dibuja una tabla con cuatro columnas y a continuación se inicia una tormenta de ideas, comenzando por las fortalezas y terminando por las amenazas.

Los aspectos de análisis de la situación son los siguientes:

- **Fortalezas:** Aspectos positivos internos o inherentes al caso analizado y que pueden ser aprovechados para el logro de los objetivos planteados.
- **Oportunidades:** Aspectos positivos que se manifiestan en el entorno (externos) y que ayudan o favorecen el cumplimiento de los objetivos (y que, por tanto, pueden ser aprovechados con ese fin).
- **Debilidades:** Aspectos negativos del funcionamiento interno o inherentes al caso analizado que limitan su operatividad y que sería necesario superar para alcanzar los objetivos planteados.
- **Amenazas:** Aspectos negativos del entorno que representan un obstáculo para el logro de los objetivos y que, por lo tanto, pueden dificultar su cumplimiento.

Los grupos escriben sus aportaciones en tarjetas, las agrupan y priorizan bajo cada uno de los aspectos de análisis.

Se realiza una puesta en común de los resultados de los grupos: Se presentan las conclusiones y el facilitador permite que hagan las aclaraciones que consideren pertinentes.

Es importante ir revisando las aportaciones para asegurar que existe consenso en el grupo sobre las aportaciones realizadas.

Las propuestas que, después de un pequeño debate, no gocen de un amplio nivel de consenso deberán ser descartadas.

Se consensúa un análisis compartido por todas las personas asistentes.

Como resultado final tendremos un catálogo de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades respecto al tema analizado que servirá para orientar las futuras propuestas de acción.

7. OTRAS RECOMENDACIONES

Resulta fundamental explicar previamente a las personas participantes los objetivos y alcance del análisis.

Para facilitar su utilización, podemos simplificar el análisis DAFO y limitarnos a recoger los puntos fuertes y débiles del tema tratado.

Los resultados depende de quiénes llevan a cabo el análisis, por lo que es necesario prestar especial atención a la conformación de los grupos.

Si se trabaja en grupos heterogéneos, el análisis DAFO es un instrumento con un valor de consenso intergrupál .

Si se trabaja en grupos homogéneos, puede ofrecer una visión sintética de los diferentes puntos de vista existentes.

4. Sociograma o mapa de poder

1. ¿EN QUÉ FASE DEL PROCESO DE AGENDA 21 LOCAL SE UTILIZA?

Diseño y organización del proceso participativo.

- Permite identificar y facilitar la búsqueda activa de los actores potencialmente interesados en todo lo relativo a la sostenibilidad local.

Plan de Acción

- Permite enlazar las conclusiones del Diagnóstico (donde se identifican los problemas) con las propuestas del Plan de Acción (donde se identifican a las personas responsables y áreas de actuación, que deberían estar unidas a su vez con las personas responsables de los problemas identificados).

2. ¿PARA QUÉ SIRVE?

Identifica y ubica los entornos presentes en una comunidad.

Es un instrumento de movilización grupal.

Identifica las relaciones a potenciar para provocar dinámicas transformadoras.

Predice las posibles alianzas y conflictos entre actores y actrices.

3. ¿CUÁNTO TIEMPO ES NECESARIO?

2-3 horas.

4. ¿CUÁNTAS PERSONAS PUEDEN PARTICIPAR?

5- 25 personas.

5. ¿QUÉ MATERIALES NECESITO?

Papelógrafo, rotuladores y tarjetas.

6. ¿CÓMO SE UTILIZA?

El facilitador describe el problema (o necesidad), el objetivo específico sobre el que incidir, el actor que acabará tomando la decisión y el procedimiento para hacerlo.

Con una lluvia de ideas, se identifican todos los actores que tienen una influencia sobre el "blanco" (sin valorar si son "aliados" u "opuestos", ni si su influencia es fuerte o débil).

Por consenso del grupo, se clasifican los actores entre "nosotros", los "nuestros", "afines", "indiferentes" y "opuestos":

- El "**blanco**". Actor que será el que acabará tomando la decisión.
- Los "**nuestros**". Base social del grupo.
- Los "**afines**". Actores que pueden apoyar al grupo y con los que se pueden coordinar estrategias.
- Los "**indiferentes**". Actores sin posicionamiento definido y a los que interesa convencer.
- Los "**opuestos**". Actores que están en contra del proceso o propuesta.

En una hoja se selecciona el actor más relevante de cada grupo y se consensúan sus intereses o posicionamientos, sus puntos débiles y fuertes y la posible estrategia de influencia.

Posteriormente (en la misma sesión o en otras posteriores) se definen:

- Plan de actividades con tareas concretas y actores para llevar a cabo las estrategias definidas.
- Evaluación del desarrollo del proceso e introducción de posibles cambios y/o reorientaciones estratégicas.

7. OTRAS RECOMENDACIONES

Resulta fundamental concebir el sociograma no como una foto fija sino como un "**proceso**" trabajando tendencias, oportunidades y amenazas existentes en las relaciones identificadas.

Puede resultar útil como diagnóstico previo y para conocer la estructura organizativa de instituciones, asociaciones y/o grupos que conforman el mapa social de nuestra localidad, nos permite ubicarnos en el proceso, identificar las posiciones a entrevistar o dinamizar y las relaciones sobre las que trabajar.

Durante el proceso participativo, permite observar cómo están cambiando las relaciones y evaluar el proceso.

Permite conocer las relaciones y conjuntos de acción hacia los que se dirige el proceso.

5. Jurado ciudadano (NIP)

1. ¿EN QUÉ FASE/S DEL PROCESO DE AGENDA 21 LOCAL SE UTILIZA?

Plan de Acción

- Ayuda a identificar y definir aquellas acciones del Plan de Acción de la Agenda 21 Local que resulten controvertidas socialmente (al detectarse tensiones entre intereses contrapuestos durante el proceso participativo).

2. ¿PARA QUÉ SIRVE?

Elaborar un dictamen valorando los pros y contras de una o varias alternativas presentadas por distintas personas y/o colectivos.

Trabajar sobre problemas muy específicos y concretos del Plan de Acción. Cuando los temas son más genéricos, se corre el riesgo de que las decisiones adoptadas resulten excesivamente dispersas.

3. ¿CUÁNTO TIEMPO ES NECESARIO?

Duración variable (una o varias sesiones).

4. ¿CUÁNTAS PERSONAS PUEDEN PARTICIPAR?

15-50 personas

5. ¿QUÉ MATERIALES NECESITO?

Ordenador, proyector, mapas, gráficos, documentación previamente elaborada sobre el caso de estudio, papelógrafo, rotuladores y tarjetas.

6. ¿CÓMO SE UTILIZA?

Se plantea el tema a debatir en plenario, sobre el que se deberá emitir un dictamen.

Al plenario asistirán, además de las personas participantes y la persona moderadora, varios ponentes que defiendan distintas alternativas o bien ponentes defensores y acusadores de una sola alternativa.

Durante la primera fase, se hace una exposición al plenario.

Las personas asistentes, divididas en grupos de trabajo, hacen un primer balance y sistematizan las dudas/cuestiones a debatir.

Se abre una fase en plenario tras la cual se puede volver a iniciar el ciclo (grupos de trabajo y plenario).

Finalmente. El grupo (dividido en grupos operativos)-o individualmente- hace un balance de las alternativas, mediante lluvia de ideas y/o con ayuda de cualquier otra técnica de diagnóstico, y emite un dictamen final, que puede ser por consenso o por votación.

7. OTRAS RECOMENDACIONES

Es costosa en tiempo y dinero por lo que será necesario centrar el debate en aquellos temas referidos al Plan de Acción de la Agenda 21 Local de nuestro municipio que resulten especialmente complejos y de difícil resolución.

6. Priorización por votación

1. ¿EN QUÉ FASE/S DEL PROCESO DE AGENDA 21 LOCAL SE UTILIZA?

Plan de Acción

- Seleccionar aquellas acciones que pueden ser incorporadas al Plan de Acción de la Agenda 21 Local de nuestro municipio.

2. ¿PARA QUÉ SIRVE?

Escoger y/o jerarquizar entre distintas propuestas cuando las opciones son muy claras, el tiempo es limitado y/o cuando el número de personas participantes es elevado y no se ha logrado previamente un consenso.

3. ¿CUÁNTO TIEMPO ES NECESARIO?

Duración variable (en función de la **variedad** y **complejidad** de los temas tratados).

4. ¿CUÁNTAS PERSONAS PUEDEN PARTICIPAR?

15-50 personas

5. ¿QUÉ MATERIALES NECESITO?

Papelógrafo, rotuladores, tarjetas y gomechas de varios colores.

6. ¿CÓMO SE UTILIZA?

Se plantea a las personas asistentes al Foro el tema/pregunta a debatir y se explica la técnica.

Existen dos sistemas de votación:

- **Votación simple:** Una persona, un voto. Cada persona tiene un voto y se procede a una priorización de las propuestas en base a los votos obtenidos. Si el voto es secreto será necesario disponer de urnas. Si es público se puede hacer a mano alzada.
- **Votación ponderada:** Cada persona tiene varios votos que puede distribuir como mejor crea entre las diferentes opciones. Se distribuyen varias gomechas de colores (normalmente 5) para evitar y controlar que las personas puedan votar sus propias propuestas (cada bloque de propuestas surgidas de un grupo tiene su color característico, por lo que no podrán aparecer votos de ese mismo color apoyando su idoneidad).

7. OTRAS RECOMENDACIONES

Es necesario tener en cuenta que las votaciones tienden a afianzar posicionamientos lo que puede impedir la consecución de compromisos de carácter universal asumidos y sentidos como propios por todas las personas asistentes a la reunión del Foro.

Esta técnica también puede emplearse como un paso previo a la reflexión interna de cada posicionamiento.

En votaciones ponderadas, se pueden repartir una o varias gomechas de color rojo (de uso optativo) para ser empleadas cuando una persona está en completo desacuerdo y/o manifiesta serias diferencias con alguna de las propuestas planteadas. Al final de la votación, se procederá a identificar (si es posible) a la/s persona/s que las han utilizado para tratar de resolver las situaciones de conflicto y lograr acuerdos más amplios.

☐☐☐ Anexo 2. Condiciones ideales del lugar de un taller

Utilizar un listado como el que se presenta a continuación (o uno adaptado) es muy útil para tener en cuenta todos los aspectos que deben estar preparados con antelación y las condiciones que pueden asegurar la comodidad del trabajo.

1. PARA EL PLENARIO	2. PARA EL TRABAJO EN GRUPO
<ul style="list-style-type: none"> · Sala amplia · Con luz natural · Espacio diáfano sin obstáculos · Buena temperatura · Sillas adecuadas 	<ul style="list-style-type: none"> · Una sala por cada grupo · Mesa de trabajo · Sillas adecuadas
3. OTRAS CONDICIONES DE COMODIDAD	4. EQUIPO TÉCNICO
<ul style="list-style-type: none"> · Fácil acceso en transporte público · Disponibilidad de servicio de catering · Distancias reducidas entre los diversos espacios de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> · Papelógrafos · Pizarra · Tableros · Proyector Cañón · Ordenador · Fotocopiadora · Cámara de fotos · Cámara de vídeo

☐☐☐ Anexo 3. Lista de materiales para el taller

Un elemento a cuidar en la fase previa de preparación del taller es el de los materiales que se van a utilizar; aunque esto va a depender principalmente de las técnicas que se utilicen en cada momento (más o menos interactivas, más o menos basadas en la visualización, más o menos dinámicas), es importante partir de un listado lo más exhaustivo posible y tener disponible cualquier tipo de material ante posibles cambios sobre la marcha en la dinámica del taller.

- **Papelógrafos:** al menos, uno para el dinamizador y uno para cada uno de los grupos de trabajo.

- **Tableros:** si no es posible tener papelógrafos con caballetes para cada grupo, la segunda mejor opción es que los grupos puedan trabajar alrededor de una mesa, de forma que puedan escribir sobre ella las conclusiones que presenten al plenario.

- **Marcadores:** de punta gruesa, y de dos o tres colores diferentes, varios para los dinamizadores y tener previsto uno para cada participante.

- **Tarjetas**

- **Pizarra**

- **Proyector Cañón**

- **Ordenador**

- **Fotocopiadora**

- **Cámara de fotos**

- **Cámara de vídeo**

☐☐☐ Anexo 4. Lista de revisión (“check-list”) para favorecer / facilitar la incorporación de la participación ciudadana en las Agendas 21 Locales

1. Definición de los objetivos (¿qué queremos hacer?)

	SI	NO
Amplio consenso entre las diversas formaciones políticas de la localidad		
· Se ha logrado un amplio consenso entre las distintas formaciones políticas de la localidad para llevar a cabo el proceso de incorporación de la participación ciudadana en la Agenda 21 Local de nuestro municipio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motivación, capacitación y participación de los cargos políticos		
· Se han llevado a cabo acciones que han favorecido la motivación y capacitación de los cargos políticos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
· Se ha logrado la participación de los cargos políticos en todas las fases del proceso de Agenda 21 Local	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adquisición de un compromiso político		
· La Alcaldía , el equipo de gobierno y el resto de las formaciones políticas de la localidad han asumido el compromiso de impulsar y colaborar en el proceso de incorporación de la participación ciudadana en la Agenda 21 Local de nuestro municipio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	SI	NO
Adaptación del organigrama político a las nuevas necesidades		
· Se ha creado una Concejalía de Desarrollo Sostenible (o de Sostenibilidad) que depende directamente de la Alcaldía	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
· Se ha creado una Concejalía de Participación Ciudadana	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motivación, capacitación y participación del personal técnico		
· Se han llevado a cabo acciones que han favorecido la motivación y capacitación del personal técnico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
· Se ha logrado la participación del personal técnico en todas las fases del proceso de Agenda 21 Local	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adquisición de un compromiso técnico		
· El personal técnico responsable de Agenda 21 Local (o personal técnico de Desarrollo Sostenible o de Sostenibilidad) se ha comprometido a capacitar en todo lo relativo a la sostenibilidad a los cargos políticos, personal técnico y ciudadanía, fomentar la coordinación interdepartamental e impulsar la participación ciudadana	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
· El personal técnico responsable de participación ciudadana se ha comprometido a gestionar los procesos participativos, impulsar una nueva manera de trabajar en la organización municipal, asesorar y capacitar en materia de participación a cargos políticos y personal técnico y a impulsar una nueva cultura de la participación entre la ciudadanía	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
· El personal técnico responsable de otras áreas se ha comprometido a interiorizar y visualizar las ventajas que la colaboración interdepartamental (transversalidad) y la participación asociadas a la Agenda 21 Local suponen en la gestión de la administración local, y a colaborar con el personal técnico responsable de Agenda 21 Local y con el resto de las personas y/o entidades en el desarrollo e implementación del proceso de Agenda 21 Local	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motivación, capacitación y participación de la ciudadanía		
· Se han llevado a cabo acciones que han favorecido la motivación y capacitación de la ciudadanía	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
· Se ha logrado la participación de los distintos agentes sociales y económicos del municipio (entidades y agentes económicos locales, empresas ambientales y de comunicación que asesoran a los municipios en los procesos de Agenda 21 Local, centros educativos, medios de comunicación, sindicatos, asociaciones empresariales, colegios de profesionales, asociaciones de comerciantes, asociaciones de vecinos y otras entidades comunitarias y de barrio, asociaciones sociales, culturales y deportivas y ciudadanía no organizada) en todas las fases del proceso de Agenda 21 Local	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
· Los centros educativos del municipio están implementando el programa Agenda 21 Escolar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adquisición de un compromiso ciudadano		
· La ciudadanía (organizada o no) se ha comprometido a desempeñar un papel activo en el proceso participando en los distintos espacios y/o medios habilitados para tal fin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Diseño del proceso (¿cómo lo podemos llevar a cabo?)

	SI	NO
Elaboración de un índice temático: acordar la filosofía		
<ul style="list-style-type: none"> · La Alcaldía, el equipo de gobierno y el resto de las formaciones políticas de la localidad, el personal técnico del ayuntamiento, los cargos políticos y el personal técnico de las Administraciones supramunicipales, la ciudadanía (organizada o no) y/o cualquier otro agente implicado directa o indirectamente en el proceso, han acordado una filosofía y han elaborado un índice temático que determina el recorrido/itinerario propio y exclusivo para la incorporación de la participación ciudadana en la Agenda 21 Local de nuestro municipio 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adecuación del organigrama técnico a las nuevas demandas		
<ul style="list-style-type: none"> · Se ha llevado a cabo un proceso de selección y contratación de personal técnico adscrito a la Concejalía de Desarrollo Sostenible (o de Sostenibilidad) y/o a la Concejalía de Participación Ciudadana 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Creación de una Comisión de Sostenibilidad (política y técnica)		
<ul style="list-style-type: none"> · Se ha creado una Comisión de Sostenibilidad (política y técnica) 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> · La Comisión de Sostenibilidad ha integrado al conjunto de los representantes técnicos y políticos directa o indirectamente vinculados al Plan de Acción 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> · Se ha logrado la implicación tanto de las áreas municipales como de las empresas concesionarias y/o entidades supramunicipales involucradas 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> · Cuando resulta necesario amplía su composición a otros actores 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> · Se han determinado, identificado y asignado los recursos humanos y económicos necesarios para la elaboración y ejecución del proceso (recursos técnicos propios, asistencia externa...) 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> · Se ha elaborado un cronograma de actuaciones 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> · Se han puesto en marcha acciones divulgativas del proyecto y de la estructura organizativa dirigidas a cargos políticos, personal técnico y ciudadanía 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contratación de Asistencia Técnica		
<ul style="list-style-type: none"> · Se ha definido de forma consensuada el perfil profesional y técnico de la asistencia técnica que demanda el proceso de incorporación de la participación ciudadana en la Agenda 21 Local de nuestro municipio 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> · La asistencia técnica ha incorporado técnicos con perfiles más adaptados a las necesidades que demanda la integralidad implícita en la participación ciudadana 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Elaboración del diagnóstico (¿qué conocemos de nuestro municipio?)

	SI	NO
Validación interna y externa del diagnóstico		
<ul style="list-style-type: none"> · Se han organizado grupos de trabajo y otra serie de dinámicas participadas de valoración y contraste de las escalas de medición preestablecidas 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> · En estas dinámicas de valoración y contraste han participado los miembros de la Comisión de Sostenibilidad y/o cualquier otro agente cuya experiencia y conocimientos puedan resultar de interés 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Diseño del Plan de Acción (¿cómo lo haremos realidad?)

	SI	NO
Identificación, validación y contraste de objetivos, líneas estratégicas y acciones		
· La Comisión de Sostenibilidad ha llevado a cabo una correcta y adecuada identificación de objetivos medibles, realistas y dotados de una perspectiva temporal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
· Los objetivos han sido contrastados y consensuados con los grupos políticos, personal técnico y la ciudadanía (organizada o no)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
· La Comisión de Sostenibilidad ha llevado a cabo una correcta y adecuada identificación de las líneas estratégicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
· Las líneas estratégicas han sido contrastadas y consensuadas con los grupos políticos, personal técnico y la ciudadanía (organizada o no)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
· La Comisión de Sostenibilidad ha llevado a cabo una correcta y adecuada identificación de las acciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
· Las acciones han sido contrastadas y consensuadas con los grupos políticos, personal técnico, expertos temáticos y la ciudadanía (organizada o no)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
· Para cada una de las acciones se ha establecido la financiación , las posibles sinergias , los actores , la normativa implicada , la demanda social , la prioridad (alta, media o baja), los plazos (largo, medio y corto) y su/s indicador/es	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
· Existe la posibilidad de aplicar en su diseño e implementación una metodología de diálogo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
· Existe realmente gente implicada en llevarla a cabo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
· Es posible conseguir más voluntarios para su puesta en marcha	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
· Su realización va a conseguir una mayor participación de la ciudadanía respecto a la problemática tratada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
· Por su carácter novedoso se puede esperar que los medios de comunicación se hagan eco	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
· Puede cumplir un papel ejemplarizante de cara al futuro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Implementación del Plan de Acción (¿cómo lo haremos realidad?)

	SI	NO
Implementación de las acciones contenidas en las diferentes líneas estratégicas		
· Se ha asegurado la consignación presupuestaria establecida en el Plan para los años en los que se va a desarrollar en los diferentes departamentos municipales implicados (partidas de gastos e ingresos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
· Se ha establecido el papel de la Comisión de Sostenibilidad , del personal técnico municipal , de la Asistencia Técnica y de la ciudadanía (organizada o no) en el control y seguimiento de las acciones incluidas en el Plan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
· Se han organizado de manera operativa los flujos de información necesarios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
· Se ha definido una secuencia adecuada de reuniones de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

· Se han organizado protocolos de seguimiento de todas y cada de las líneas de actuación (indicadores de control, modelos de informe, periodicidad, secuencia de reuniones de seguimientos, identificación de interlocutores-responsables, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
· Se ha logrado el compromiso explícito de colaboración por parte de todos los departamentos municipales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Seguimiento del Plan de Acción (¿cómo podemos saber si funciona?)

	SI	NO
Diseño e implementación de un Plan de Seguimiento		
· Se ha establecido una batería de indicadores que reflejan interacciones de los aspectos medioambientales, sociales y económicos y están adaptados al carácter integral y multidimensional de los procesos de desarrollo sostenible	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
· Los indicadores seleccionados son viabiles en sus aspectos técnicos (con un rigor científico y facilidad de medición demostrado), de implantación, y políticos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
· Cada indicador incluye su nombre y el objetivo que pretende medir, definición, método de obtención (estimación, cálculo, medida y unidad de medida), referencias o valores, métodos alternativos de medición, fuente de la que obtener el dato (INE, PGOU, estadísticas municipales, mediciones sobre cartografía u otros), ventajas y problemas o limitaciones que presenta, cuadro estadístico de su evolución en el tiempo, tendencia deseada y comparación de los resultados con otros resultados anteriores, utilidad, relación con otros indicadores, acciones a acometer para mejorar los resultados del mismo (propuestas para un Plan de Acción Ambiental) y relación de la metodología empleada con la de otros modelos (europeos, de otros municipios...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
· Se ha llevado a cabo una óptima selección y jerarquización de los indicadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
· Se ha programado una auditoría externa con periodicidad anual para garantizar un óptimo seguimiento sistemático de los indicadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
· Se ha establecido un proceso de contraste y validación técnica, política y ciudadana	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

☐☐☐ Anexo 5. Los reglamentos de participación

Todo proceso participativo debe dotarse de un **Reglamento de participación** (consensuado por todos los agentes implicados en el proceso) que establezca de forma nítida el objeto y naturaleza de la participación ciudadana, las funciones del Foro, su estructura orgánica (organización y composición, funciones de la Secretaría, Presidencia y Vicepresidencia, papel del Comité de Coordinación y funciones, dinámicas establecidas para las sesiones y mesas de trabajo, la organización y el funcionamiento de las sesiones del Foro de Agenda 21 Local.

¿Cómo llevarlo a cabo?

Existen muy diversos procedimientos para llevar a cabo el proceso de diseño de un Reglamento de participación:

- Puede ser elaborada una primera versión del borrador por parte de la **Comisión de Sostenibilidad o Consejo Municipal de Sostenibilidad** (si ésta existe) que posteriormente se podría trabajar a otros niveles (grupo de trabajo sobre Participación ciudadana y/o Foro de Agenda 21 Local).
- La iniciativa se puede surgir desde un **grupo de trabajo** creado para tratar todo lo referente a la participación ciudadana y que derivará su propuesta al Foro de Agenda 21 Local.
- Puede ser un tema que se trabaje directamente en el **Foro de Agenda 21 Local**.

Por lo tanto, resulta recomendable dedicar las primeras sesiones del Foro de Agenda 21 Local a definir este Reglamento, a “fijar las reglas del juego” que deben presidir el funcionamiento diario del mismo. A tales efectos, puede ser interesante:

- Emplear como referencia los Reglamentos de participación ciudadana utilizados en los Foros de Agenda 21 Local de otras localidades.
- Llevar al Foro una primera propuesta de Reglamento de participación que sirva de referencia inicial elaborada previamente por el equipo técnico implicado en el proceso de Agenda 21 Local.
- Lograr el consenso político, técnico y ciudadano necesario para dotar de validez esta herramienta de gestión de la participación.

☐☐☐ Algunos ejemplos de Reglamentos de Participación Ciudadana

En Cantabria disponemos de numerosos ejemplos de Reglamentos de Participación Ciudadana. La información actualizada de todos ellos está disponible en la siguiente dirección: http://medioambientecantabria.com/cda/documentacion_virtual/agenda21_local/documentos

Reglamento de Foro 21 de Medio Ambiente y Sostenibilidad del Concejo de Burela:
<http://www.burela.org/agenda21/foro-01.htm>

Reglamento de funcionamiento del Foro de Participación ciudadana, municipio de Corbera:
<http://www.corbera.es/Campanyes/index.htm>

Propuestas de Normas Reguladoras del Foro de Agenda 21 Local de Sagunto:
<http://www.aytosagunto.es/repositorio/propregla21.pdf>

Propuesta de Normas de funcionamiento del Foro de participación ciudadana Jaca 21:
http://www.jaca.es/privado/content/agenda/normas_foro_jaca_23_nov.pdf

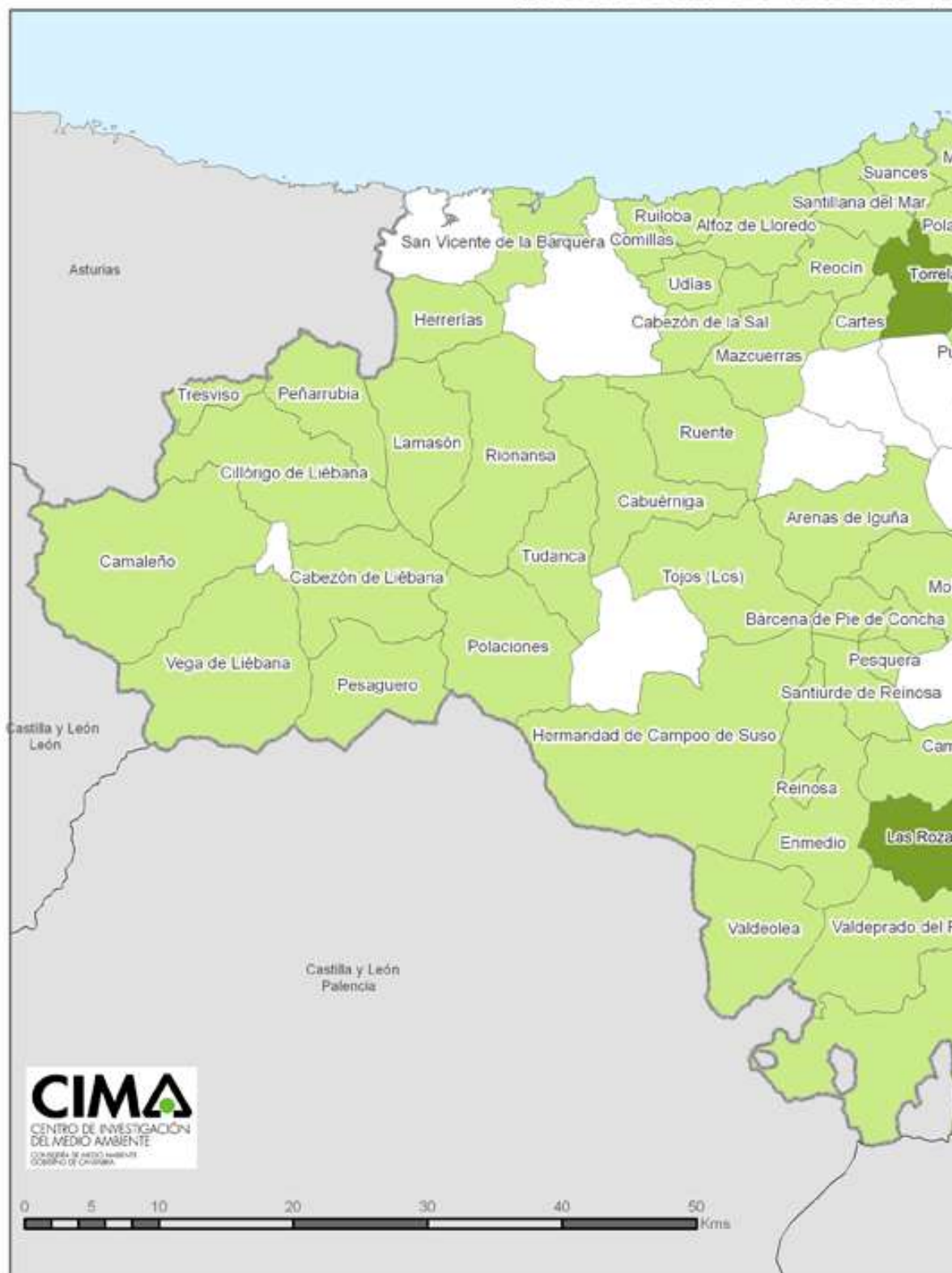
Normas reguladoras del Foro de Participación Ciudadana de Estivella
<http://www.gva.es/estivella/EstivellaA21/archivosPDF/docuForo/Reglamento%20foro.PDF>

Reglamento de participación ciudadana de Amurrio
<http://www.amurrio.org/archivos/reglamento-participacion-ciudadana-final.pdf>

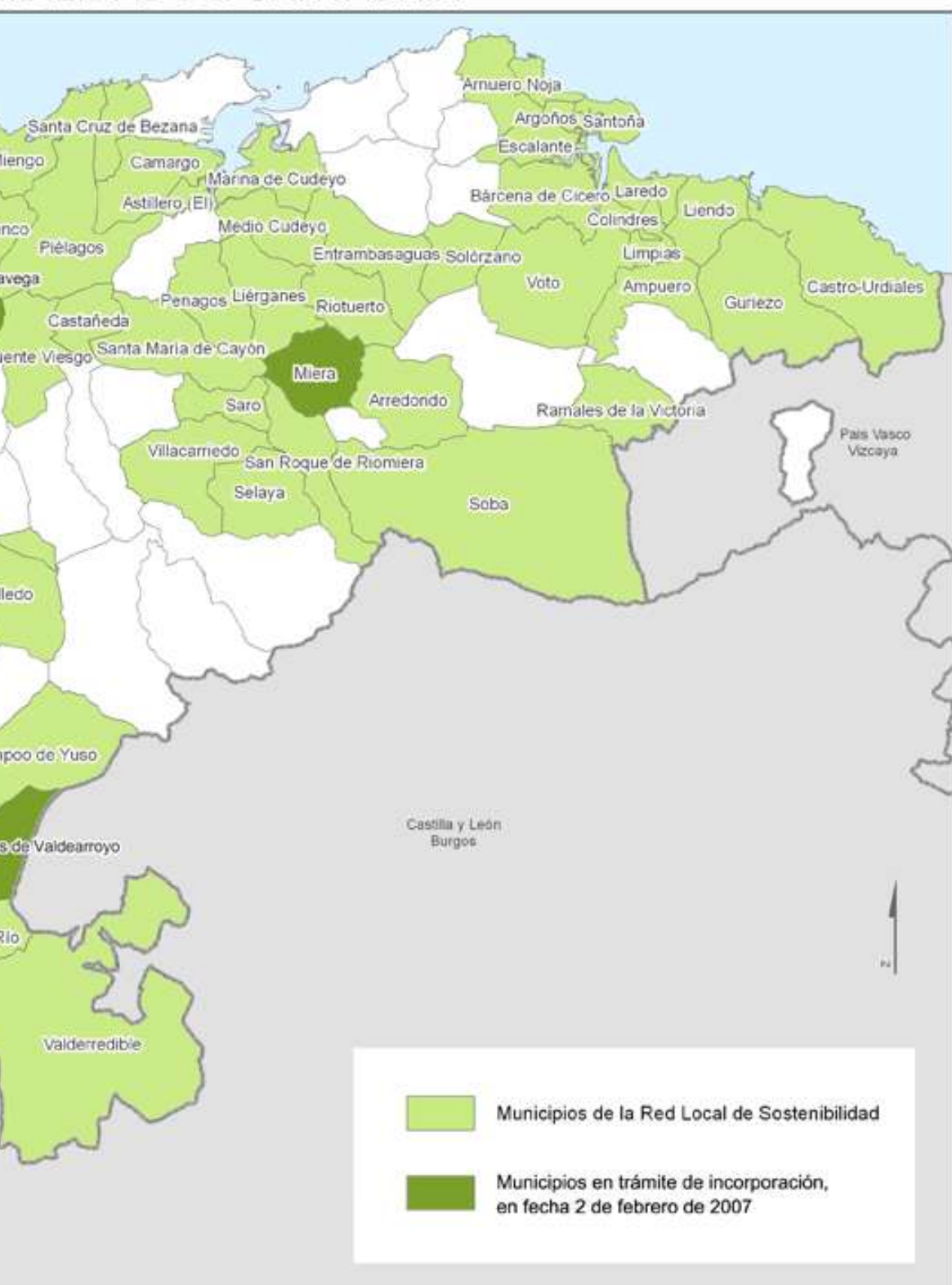
Reglamento del Foro ciudadano de Albacete
<http://www.albacete.com/>

Reglamento del Foro Social de la Agenda 21 Local de Villa Mazo
<http://www.villademazo.es/a21/pdfs/ReglamentoFOROMAZO.pdf>

RED LOCAL DE SOSTEN



MAPA DE SOSTENIBILIDAD DE CANTABRIA





I CANTABRIA
2007
LIÉBANA TIERRA DE JÚBILO