

Organización y animación de procesos participativos¹

Francisco Heras Hernández

A lo largo de un proceso de participación se plantean distintas necesidades organizativas y técnicas a las que se debe dar respuesta con agilidad. Por eso suele ser conveniente que algunas personas o instituciones asuman un papel organizador o dinamizador de los deseados procesos participativos. Este papel dinamizador se hace imprescindible en contextos con una cultura de la participación débil, con escasez de experiencias, déficit de foros de debate e intercambio de ideas o carencia de vías funcionales para integrar la participación en los procesos de toma de decisiones.

¿Quién debe dinamizar el proceso participativo?

A menudo la organización que “pone sobre la mesa” un problema o reto ambiental asume también el reto de dinamizar un proceso participativo dirigido a definir respuestas apropiadas. Por ello es muy frecuente que los procedimientos sean iniciados a instancia de una administración pública (que tiene la obligación legal de hacerlo para emprender un amplio conjunto de intervenciones). También es frecuente que la iniciativa de plantear un problema o reto venga de organizaciones sociales y que éstas asuman el reto de animar procesos participativos al respecto.

Pero no siempre el dinamizador coincide con el promotor del proceso. Una alternativa interesante es que el equipo animador inicial vaya cediendo responsabilidades a diferentes sectores y organizaciones interesadas a medida que éstas se incorporan al proceso. Por último, cada vez más a menudo, se recurre a equipos profesionales para colaborar en estas tareas (educadores ambientales, trabajadores sociales, sociólogos...).

En definitiva, el encuadre institucional del equipo dinamizador puede ser muy diverso. En realidad lo importante para que pueda desarrollar su labor con eficacia no es tanto su origen como su capacitación, la claridad con que se defina y desarrolle su papel en el proceso y el apoyo que reciba de los sectores implicados y de las instituciones promotoras.

Definición de funciones

¿Cuáles son las funciones que debe asumir un equipo dinamizador? No existe una respuesta única a este interrogante, pero es importante tratar con cuidado este aspecto, ya que las funciones a desarrollar pueden ser diversas, y tendrán implicaciones muy diferentes:

- ¿Se limitará el equipo a administrar un conjunto de recursos que proporcionan las instituciones promotoras?
- ¿Realizará un papel de intermediación o, por el contrario, deberá representar a un sector de interesados concreto?
- ¿Tendrá la responsabilidad de planificar y dinamizar todo el proceso?

¹ Estos textos son parte de F. Heras (2003). *Entretantos: guía práctica para dinamizar procesos participativos sobre problemas ambientales y sostenibilidad*. Ed. GEA, Col. Monociclos

Si se plantea que un equipo dinamizador desarrolle diversas funciones es necesario analizar si se trata de funciones compatibles o si podrían producirse contradicciones, conflictos, malinterpretaciones o desconfianzas que van a interferir en el proceso. En ese caso será necesario repartir papeles o confiar alguno de ellos a otro actor.

Apoyo institucional

Una de las principales razones por las que fracasan los procesos participativos es que las organizaciones que los promueven no son capaces de dar respuesta a las expectativas generadas. En ocasiones, la organización que tiene en sus manos la toma de decisiones y que ha optado por abrir un proceso de consultas, no está dispuesta a aceptar las propuestas planteadas y reacciona de forma abrupta y autoritaria. Estas reacciones generan frustración en los que han participado, provocan decepción y desconfianza y desmovilizan de cara a nuevas iniciativas. Para evitarlo es importante (Wilcox, 1994):

1. Clarificar desde un principio los límites a la participación.
2. Buscar a lo largo del proceso, el apoyo y la implicación de la organización promotora, procurando que se conozcan y asuman las propuestas que van surgiendo.

Tareas a desarrollar

La función de un equipo dinamizador sería propiciar que se den las condiciones para que el proceso pueda desarrollarse adecuadamente. Dado que los contextos de trabajo pueden ser muy distintos, con diversos condicionantes de partida, escollos y carencias, también podrán ser diferentes las tareas de un equipo dinamizador.

Aunque no existe un esquema que sea válido para cualquier situación, la dinamización de procesos participativos debe concretarse en una serie de tareas a desarrollar a lo largo del proceso. Podemos destacar las siguientes:

1. Analizar la situación de partida
2. Identificar a los actores potencialmente interesados
3. Recopilar y difundir información básica sobre las cuestiones a tratar
4. Realizar unos primeros contactos
5. Ayudar a los sectores interesados a organizarse y a clarificar sus ideas
6. Proponer métodos y procedimientos de participación
7. Dinamizar los procedimientos elegidos
8. Animar el desarrollo de acuerdos y la acción
9. Promover el seguimiento y la evaluación de todo el proceso

En todo caso, estas tareas no pueden ser concebidas como partes de un procedimiento lineal que puede seguirse como si fuera una receta de cocina. Distintas situaciones de partida darán lugar a diferentes procesos, que tendrán distintas dinámicas, marcos temporales, etc.

Es importante insistir en que esta amplia lista de tareas no tiene por qué ser asumida por un único equipo dinamizador. Lo deseable es que, a medida que el proceso avanza, diversas instituciones y colectivos contribuyan, ya sea de forma espontánea o de manera más planificada, a través de acuerdos para la dinamización de la participación.

1. Análisis de la situación de partida

Para empezar, es importante hacer una valoración realista de las posibilidades existentes y reconocer las limitaciones con que nos encontraremos, los posibles escollos y también los factores que pueden facilitar el desarrollo de la participación

Un buen análisis de la situación de partida nos 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

A continuación, presentamos una lista de aspectos que podríamos analizar antes de “tirarnos al agua”:

Condicionantes legales

- ¿Cuáles son las posibilidades o los límites desde el punto de vista legal?

Interesa analizar el marco legal: las regulaciones existentes y las competencias de las diferentes instituciones públicas con relación al tema a tratar. Frecuentemente nos encontraremos con el caso de que el marco legal define unos mínimos que habrá que respetar. No obstante, casi siempre será deseable ir más allá de esos mínimos legales si se desea asegurar un proceso participativo de calidad.

Condicionantes políticos

- ¿Los responsables políticos apoyan abiertamente el desarrollo de un proceso participativo?
- ¿Conocen las implicaciones que tiene el proceso (tiempo a dedicar, compromisos adquiridos)?
- ¿Existe la voluntad de considerar las propuestas procedentes de los sectores interesados con seriedad o, por el contrario, la participación se concibe fundamentalmente como un maquillaje o como un mero trámite administrativo?

Condicionantes institucionales

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

Condicionantes socioculturales

- ¿Cuáles son los sistemas de comunicación más implantados en la zona?
- ¿Existen foros útiles para el debate y la reflexión?
- ¿Existen métodos tradicionales de mediación o arbitraje en caso de conflictos?
- ¿Existen sistemas tradicionales de colaboración en la gestión de los recursos naturales o en el cuidado y mejora del entorno?
- ¿Qué asociaciones vertebran u organizan a los sectores interesados?
- ¿Hay una relación fluida y unas relaciones de confianza entre las administraciones y las organizaciones sociales?

Recursos económicos y humanos

- ¿Con qué recursos materiales y presupuestarios contamos a priori?
- ¿Con qué recursos humanos contamos a priori?
- Los actores clave, ¿tienen experiencia y capacitación para la participación?

2. Identificación de actores potencialmente interesados

Un reconocimiento del conjunto de intereses e interesados en torno al reto o problema a abordar nos proporcionará una primera aproximación a los necesarios protagonistas del proceso: los participantes. Se trata de obtener una primera instantánea sobre quiénes son, cuáles son sus expectativas, ideas previas, grado de motivación, cuál es su estructura asociativa y qué recursos podrían aportar

Dejar un proceso de participación formalmente abierto a cualquier persona interesada no es suficiente. Si deseamos promover un proceso participativo de calidad deberemos buscar activamente a las personas y organizaciones que podrían estar más interesadas en los temas a tratar, procurando que conozcan cómo les afecta la cuestión y de qué formas podrían intervenir.

Pero, ¿quiénes son esas personas, sectores, organizaciones, que deben ser tenidas especialmente en cuenta de cara a desarrollar un proceso participativo? Sin duda esta cuestión es muy importante, aunque no siempre es fácil de resolver.

Tal y como se comenta en el apartado 1.8, hay una tendencia general a considerar de forma cada vez más amplia lo que constituyen "sectores interesados" ante un problema o reto ambiental. Sin embargo, en la práctica, se aprecian frecuentemente sesgos a la hora de establecer contactos o consultas, como por ejemplo consultar a los sectores que cuentan con mayor visibilidad o a los que, a priori, se consideran más colaboradores.

Es evidente que los interesados variarán dependiendo de los temas a tratar y las posibles afecciones de las decisiones a tomar. No obstante, lo más habitual es que entre los actores sociales interesados en (o interesantes para) el proceso participativo haya:

- Afectados por la problemática o las iniciativas a acometer (usuarios de los recursos, propietarios, sectores que dependen indirectamente de los recursos...)
- Autoridades (autoridades públicas, líderes comunitarios...)
- Gente con especiales conocimientos sobre la cuestión a abordar
- Gente preocupada o sensibilizada por la cuestión

Una vez obtenida una lista preliminar de organizaciones, instituciones y otros actores sociales potencialmente interesados en el tema, podría ser interesante plantearse cuestiones tales como (Clayton, Oakley y Pratt, 1997):

- ¿Cuáles son las expectativas que tienen los interesados acerca de la iniciativa?
- ¿Qué beneficios tienen la posibilidad de obtener?
- ¿Qué ideas previas tienen sobre la cuestión?
- ¿Qué recursos podrían aportar al proyecto?
- ¿Tienen otros intereses que puedan entrar en conflicto o, por el contrario, coincidir con la iniciativa?
- ¿Cómo son sus relaciones con otros sectores interesados identificados?
- ¿Podrían identificar a otros grupos de interesados?

Y además:

- ¿Cuentan con organizaciones representativas o líderes?
- ¿Los líderes y representantes reflejan bien los intereses de aquellos a quienes dicen representar?
- ¿Dentro de un mismo grupo, hay diversas posturas y actitudes?

Frecuentemente comprobaremos que existe un espectro amplio de intereses e interesados, que, además, tendrán diferentes grados de motivación para participar. En ocasiones podemos encontrar colectivos y personas cuyos intereses se ven afectados de forma importante por un determinado problema a acometer o iniciativa a desarrollar y que, sin embargo, son escasamente conscientes de ello. En estas situaciones habría que plantearse la necesidad de desarrollar una labor de sensibilización para que esos sectores puedan reconocer y valorar su interés por el tema (ver apartado II.7).

No obstante, también hay que comprender que, a pesar de todo, no todos los sectores interesados tendrán la misma motivación y estarán dispuestos a dedicar el mismo esfuerzo en el proceso participativo. Por eso, en muchos casos, será necesario contemplar diferentes fórmulas de participación, con diferentes niveles de esfuerzo e implicación, para que todos puedan tomar parte de alguna manera.

3. Preparación y difusión de información sobre los aspectos a tratar

Para que los interesados puedan tomar parte con conocimiento de causa es necesario que cuenten con la información adecuada. Por eso, invertir esfuerzos en preparar una información básica sobre los aspectos o problemas a tratar puede facilitar una mayor y mejor participación

Una adecuada información previa cumple dos importantes funciones:

- Hacer evidente ante potenciales interesados que existe un problema o asunto que merece su atención
- Servir de base para analizar mejor el problema y generar opiniones más fundadas.

En ocasiones habrá que comenzar por preparar un dossier en el que se resuma o recoja la información más relevante de que se dispone.

Cuando la participación se plantea en torno a la conveniencia de que se realice un proyecto concreto presentado por una parte (administración, empresa, ONG) es necesario cuidar especialmente las tareas informativas, procurando que todos los aspectos relevantes del proyecto o iniciativa queden reflejados en la información preparada.

A menudo la información básica sobre un problema o proyecto se encuentra en documentos técnicos (por ejemplo los planes urbanísticos o los proyectos) y el problema es que su lenguaje y presentación resultan ininteligibles para las personas que podrían estar interesadas en el tema. En esos casos resulta muy importante realizar una "traducción" de esa información a formatos comprensibles y atractivos.

En muchos casos la información de interés se encuentra repartida entre diversas instituciones y actores sociales. En este caso es importante facilitar que los datos se difundan por diversos medios.

Existen diversos formatos y estilos comunicativos que pueden emplearse para poner la información a disposición de la gente. Además de los formatos impresos, también pueden utilizarse presentaciones públicas, exposiciones, páginas de internet y, por supuesto, los medios de comunicación (prensa, radio, televisión). Dependiendo de las características de la información a presentar y de los potenciales interesados, será preferible optar por unos u otros formatos. En todo caso, la diversidad de destinatarios suele hacer aconsejable el empleo de varias vías complementarias, ya que "proporcionar información por diferentes medios puede permitir a más gente comprenderla" (Aarhus Convention New Castle Workshop, 2000).

En todo caso, además de utilizar herramientas divulgativas, es importante abrir otros canales en los que la comunicación pueda ser bidireccional, de forma que nos puedan llegar las primeras impresiones, dudas, o informaciones divergentes de los sectores interesados.

4. Apoyo a los sectores interesados en autoorganización, análisis y clarificación de ideas

El apoyo a las actividades de reflexión y organización democrática desarrolladas por los diferentes sectores interesados permite que éstos realicen aportaciones más efectivas y atenúa las desigualdades entre colectivos con diferente capacidad y medios para participar

Frecuentemente los diferentes sectores o grupos de interesados que intervienen en un proceso de participación necesitan realizar debates internos para clarificar sus objetivos y posturas ante las cuestiones planteadas y ante el propio proceso participativo. También deben organizarse para que la información y las propuestas más relevantes que se vayan generando en el proceso general de participación puedan llegar a todos los miembros del sector o colectivo y para que las ideas generadas en los trabajos o debates internos puedan ser presentadas y defendidas apropiadamente a lo largo del proceso de participación.

Algunos sectores cuentan con organizaciones que poseen suficiente experiencia y recursos para hacer frente a estos retos, pero otros se encuentran desestructurados u organizados de forma precaria. Si pretendemos que el proceso participativo se desarrolle con una mínima equidad, debemos atender a estas desigualdades y hacer lo posible para atenuarlas, evitando desequilibrios inaceptables que hagan injusto el proceso.

Podemos contribuir a paliar las desigualdades apoyando la autoorganización de los sectores que más lo necesiten o facilitando la traducción de la información codificada en lenguajes que resultan difícilmente interpretables para determinados colectivos (por ejemplo, documentos administrativos "duros") o realizar la función inversa: traducir los argumentos, ideas y propuestas de colectivos que carecen de experiencia para manejar determinadas vías de participación al lenguaje que éstas requieren.

Los apoyos a la autoorganización pueden ser muy variados, y dependerán de las necesidades de cada colectivo. He aquí algunos ejemplos:

- Ceder locales para reuniones
- Financiar reuniones internas, grupos de trabajo o asesoramiento especializado
- Proporcionar información, ya sea asistiendo a reuniones informativas internas o a través de los medios de comunicación propios del sector
- Becar a representantes del sector o de sus organizaciones para que puedan asistir a seminarios y otros eventos relacionados con el proceso participativo
- Apoyar iniciativas de autoformación

La existencia de espacios colectivos que sirvan para valorar las situaciones, buscar alternativas o definir acciones a desarrollar resulta esencial para que los grupos de interesados profundicen en los análisis y generen propuestas más ricas y ajustadas a sus necesidades e intereses.

Sin embargo, es frecuente que los colectivos afectados o interesados carezcan de los recursos o las capacidades organizativas para poner en pie los necesarios foros de información y debate. En estas situaciones es muy aconsejable apoyar la creación de estos espacios colectivos de encuentro e intercambio de ideas.

5. Propuesta de unos procedimientos de participación

La selección de los instrumentos de participación requiere considerar un amplio conjunto de factores para identificar las opciones más útiles y realistas para cada caso. En todo caso, es importante asegurar que, a lo largo del proceso, haya suficiente información, reflexión y debate de las soluciones planteadas

Contamos con un amplio conjunto de posibilidades metodológicas e instrumentos concretos para desarrollar procesos participativos, pero hay que buscar las opciones más adecuadas y efectivas para cada situación; ¿Detectamos una escasa profundización en análisis de los problemas que se pretenden abordar o en la construcción de respuestas viables? Quizá debamos proponer la organización de un seminario que se plantee estos retos. ¿Creemos que en el seno de la comunidad local afectada domina la confusión, las malas interpretaciones o las ideas erróneas respecto a la iniciativa que se está desarrollando? Quizá debamos sugerir una reunión informativa abierta, a la que acudan diversos actores representativos, por ejemplo con un formato de mesa redonda.

Cada situación exigirá una propuesta metodológica y unos procedimientos de participación concretos. En muchas ocasiones el equipo dinamizador se encontrará con un marco legal que indica unos procedimientos concretos que deben ser utilizados, pero es importante valorar si esos procedimientos serán suficientes o si conviene sugerir otras iniciativas que permitan profundizar o ampliar la participación².

A la hora de proponer un método y unos procedimientos es importante:

- Valorar los déficits de información y de reflexión sobre el tema
- Considerar el contexto sociocultural en el que se va a desarrollar la participación
- Aprovechar, en la medida de lo posible, foros y vías ya existentes y funcionales
- Cuidar que todos los sectores interesados cuenten con vías asequibles para participar
- Buscar un equilibrio entre la disponibilidad de los interesados y los esfuerzos requeridos
- Valorar los recursos que serán necesarios para desarrollar las fórmulas de participación propuestas

El objetivo es lograr que haya suficiente:

- Información
- Reflexión personal y colectiva
- Respuestas definidas a los problemas o retos planteados
- Debate sobre las diferentes soluciones presentadas
- Clarificación y presentación de posturas

² Por ejemplo, los grandes proyectos con incidencia en el medio ambiente son sometidos, por imperativo legal, a un periodo de información pública y alegaciones. Pero nada impide que este procedimiento "a posteriori" sea complementado con otros instrumentos que permitan que las ideas y sugerencias de los interesados puedan enriquecer el proceso planificador en su fase inicial.

Lo más probable es que para lograrlo necesitemos servirnos de diversos instrumentos que vayan facilitando avances en los distintos frentes a desarrollar. En el capítulo III.1 de este manual se presentan diversos instrumentos de participación que han sido utilizados con éxito para abordar cuestiones relativas al medio ambiente y a la sostenibilidad.

6. Animación de la participación

Participar requiere un esfuerzo personal para el que no siempre existe una predisposición suficiente. Si se desea lograr una participación amplia, el equipo dinamizador deberá plantearse, en muchos casos, emprender acciones dirigidas a motivar o animar a los potenciales interesados, o plantear el proceso de forma que enlace con motivaciones e intereses que ya tienen las personas.

No existen fórmulas mágicas para conseguirlo, pero las experiencias desarrolladas en diferentes situaciones inspiran algunas ideas que pueden ser útiles:

Sensibilizar

Muchas veces no somos conscientes de que las decisiones que se van a tomar nos afectan de forma significativa. Descubrirlo puede aportarnos motivos para participar.

Por eso, una de las fórmulas más conocidas para generar interés por un proceso participativo es llamar la atención de la gente sobre las repercusiones que podría tener el tema a tratar sobre nuestra calidad de vida, nuestro futuro, etc.

Sin embargo, en muchas ocasiones, la simple difusión de la información no es suficiente. Atender a la información facilitada requiere un mínimo interés inicial que no siempre se tiene. ¿Cómo lograr que la gente asista a una primera reunión informativa o lea un primer folleto? ¿Cómo conseguir, en definitiva, captar la atención de los potenciales interesados? He aquí algunas ideas:

El valor de la fuente: la gente no presta la misma atención a todas las fuentes de información. Un texto inserto en el boletín de nuestra asociación favorita seguramente será leído con mayor atención que un folleto genérico que aparece en nuestro buzón. Por eso, en ciertos casos interesa procurar que la información primera llegue a través de las asociaciones e instituciones con mayor implantación, credibilidad o atractivo para los destinatarios buscados.

Centros de interés: No todos los temas o circunstancias relacionados con un problema o reto ambiental interesan por igual a la gente. Si se plantea la resolución de un grave problema de erosión de suelos en una comarca de gran tradición vitivinícola, merece la pena que informemos sobre los efectos de la erosión en la producción del viñedo y la calidad de la uva, en vez de proporcionar fríos datos genéricos.

Terrones de azúcar: En ocasiones –sobre todo cuando la sensibilización previa y la motivación son escasas– podemos reforzar sustancialmente nuestro poder de convocatoria preparando un programa que incluya actividades atractivas. La proyección de una película interesante relacionada con el tema que nos ocupa, seguida de un pequeño coloquio atraerá seguramente a mucha más gente que una sesuda charla a cargo de un especialista. Incluir actividades animadas, como teatro o música, en nuestra convocatoria aumentará su atractivo para muchos.

Aprovechar otras motivaciones e intereses de la gente

Recientemente, los participantes en un seminario sobre participación y educación ambiental se plantearon un ejercicio singular: imaginar las razones por las que seis personajes imaginarios colaborarían en diversos proyectos y actividades participativos. Como resultado de este ejercicio de fantasía se citaron nada menos que 33 posibles razones por las que los citados personajes podrían participar (SPEA, 2001). La reflexión planteada a partir del ejercicio, dio lugar a algunas constataciones interesantes: tanto las personas como los grupos tienen razones diversas para participar. De este abanico de motivos habrá algunos que resulten más interesantes en relación con los objetivos de la iniciativa... y otros menos. Sin embargo, los motivos de la gente evolucionan, son susceptibles de madurar a lo largo del propio proceso de participación, de forma que no hay que desanimarse si al principio encontramos un abanico de motivaciones diferente del que nos gustaría:

“Se pueden aprovechar las motivaciones iniciales, que pueden estar principalmente vinculadas a intereses más personales (búsqueda de relaciones, de formación...), y tratar de satisfacerlas al tiempo que se hacen evolucionar hacia otras más vinculadas con intereses colectivos o del proyecto. (...) Esta fórmula es más inteligente que la de crear atmósferas de trabajo en las que sólo se reconocen y aceptan determinadas motivaciones “de alta calidad”, lo que puede llevar a mucha gente a inhibirse de la participación y a impedir esa evolución de la que hemos hablado” (SPEA, 2001).

Ponerlo fácil

Diversos estudios de casos indican que cuanto más cerca se celebra una reunión de los lugares donde se encuentran los potenciales interesados, más gente acude a los actos (Aarhus Convention Newcastle Workshop, 2000:29). Poner las cosas fáciles a los interesados es, por eso, una buena manera de facilitar la participación.

Retroalimentar

Proporcionar a los participantes información sobre el curso que van siguiendo los procesos participativos refuerza y anima a la gente a participar. Por ello es importante poner en pie mecanismos informativos que permitan a los interesados contar con información actualizada sobre “lo que está pasando”.

Reconocimiento

El reconocimiento del esfuerzo realizado refuerza la motivación de los participantes. Ese reconocimiento puede hacerse efectivo de formas muy diversas, desde pequeños gestos cotidianos a actos simbólicos en los que se agradece públicamente la dedicación y aportaciones.

Uso de técnicas de dinamización

Las técnicas de dinamización de grupos facilitan las contribuciones personales en un marco colectivo, permitiendo superar escollos como la timidez, las dificultades de expresión, o la desorganización. En el apartado III.3 de este manual se presentan diversas técnicas de dinamización y trabajo en grupo que pueden resultar útiles para animar procesos participativos.

En resumen, la animación a la participación debe tomar en consideración un conjunto variado de estrategias en función del escenario sobre el que se trabaje y las actitudes iniciales (generalmente diversas) que se detecten hacia la participación en el tema concreto que nos ocupe. Pueden existir diversas barreras para que la gente participe y algunas de ellas pueden ser superadas si se emplean las estrategias de facilitación más efectivas.

7. Definición de acuerdos

El reto más difícil de un equipo dinamizador es el de integrar las diferentes aportaciones generadas en la toma de decisiones, contribuyendo a la definición de acuerdos o respuestas que gocen de un respaldo amplio y a la vez sean eficaces para abordar los problemas

No podemos olvidar que a través de la participación la gente aspira a influir en las decisiones que se tomen. Las propuestas generadas, debatidas, contrastadas, deben traducirse, siempre que sea posible, en un conjunto de acuerdos que permitan avanzar en relación con el tema o reto planteado. En unos casos será posible integrar propuestas que sean compatibles o complementarias; en otros se plantearán disyuntivas y se hará necesario optar por unas u otras.

Lograr que la toma de decisiones se haga tomando en consideración las aportaciones del proceso participativo no siempre es tarea fácil. Diferentes instrumentos de participación se aproximan a este problema de maneras diferentes. No podemos ignorar, en todo caso, que frecuentemente se mantendrá un cierto nivel de incertidumbre a lo largo del proceso. La influencia real de la participación en la toma de decisiones dependerá frecuentemente de la capacidad para movilizar a la ciudadanía y sus organizaciones, para generar propuestas atractivas, para propiciar acuerdos y consensos que definan soluciones viables y que respondan a las necesidades y deseos de la mayoría.

En cualquier caso, lo deseable es que a través del proceso de participación se defina un conjunto de iniciativas que permitan avanzar hacia situaciones más sostenibles y justas. Es importante dar la necesaria difusión al conjunto de acciones propuestas, aclarando:

- En qué consisten
- Qué pretenden
- Quién o quiénes se responsabilizan de acometerlas
- Qué efectos se prevén

En los casos en que la definición final de las acciones a emprender es realizada por un equipo en el que no se encuentran representados todos los que han presentado propuestas es importante informar a los participantes sobre qué opciones se han descartado y por qué motivos o bajo qué criterios.

8. Apoyo al desarrollo de los acuerdos

Tras la formalización y difusión de las "soluciones" adoptadas, queda su traducción en acciones concretas. En muchos casos las comunidades locales o las instituciones que adquieren compromisos de acción requerirán apoyos técnicos o materiales para ejecutar sus proyectos

El equipo dinamizador deberá prestar atención a las necesidades esenciales que garantizarán una adecuada implementación de los acuerdos alcanzados. Frecuentemente algunos de los actores comprometidos a actuar frente a un problema requerirán ayudas

concretas (capacitación, recursos, apoyo técnico, etc.) que pueden proporcionarse con un esfuerzo razonable.

Esto es particularmente importante para acciones que se van a desarrollar con la participación de voluntarios. En algunos casos será conveniente proporcionar asesoramiento técnico para definir los proyectos, ayuda para la búsqueda de financiación o subvenciones, etc.

En las intervenciones planteadas con la colaboración de diversos agentes, será necesario organizar y coordinar las aportaciones de todos.

9. Evaluación y seguimiento

El devenir de un proceso participativo es incierto y es posible que a lo largo de su desarrollo el equipo animador encuentre situaciones inesperadas a las que debe dar algún tipo de respuesta. Por eso es muy importante realizar una evaluación continua del proceso, que permita detectar, lo antes posible, demandas, carencias, necesidades no previstas, para poder reaccionar con rapidez con las iniciativas más adecuadas

No se trata simplemente de que el equipo dinamizador realice sus propias valoraciones sobre la marcha del proceso; se debe animar a las diferentes organizaciones y agentes participantes a que realicen sus propias valoraciones y las compartan.

La evaluación del proceso debe permitir:

- Reconocer en qué medida se van logrando los resultados deseados
- Valorar la eficiencia en el empleo de recursos y esfuerzos
- Conocer la valoración que hacen los distintos actores implicados
- Identificar, en su caso, problemas y disfunciones que limitan u obstaculizan el proceso o factores que están teniendo un efecto positivo.

La evaluación sirve, por tanto, a todos los beneficiarios del proceso participativo (instituciones públicas, organizaciones de usuarios o afectados, etc.)

La evaluación no es algo que haya que dejar para el final; al contrario, debe contemplarse desde el primer momento. Sólo así podrá realizarse con menor esfuerzo y nos servirá para poder detectar disfunciones e introducir los cambios necesarios sobre la marcha.