



Fondo Europeo de Desarrollo Rural: Europa invierte en zonas rurales / Landa Garapenerako europako nekazaritza funtsa: Europa landa eremuetan invertitzen

# GOBERNANZA PARTICIPATIVA PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE, COOPERACIÓN ENTRE ACTORES LOCALES

## INFORME FINAL *ANALISIS DEL PROCESO.*



FLOREN LUQUI / ANDONI ISO

638183742/635451013

konparteparticipacion@gmail.com





## INDICE

<b>INDICE .....</b>	<b>2</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>4</b>
<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>5</b>
<b>FASES Y METODOLOGIA.....</b>	<b>8</b>
<b>EL PROCESO LANING POR TERRITORIO.....</b>	<b>11</b>
AEZKOA-ERRO-ESTERIBAR .....	14
BAZTAN-BIDASOA .....	23
COMARCA DE SANGÜESA .....	31
LEITZARAN .....	37
CUENCAS PREPIRENAICAS .....	43
SALAZAR-RONCAL .....	49
SAKANA.....	56
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>61</b>
PREPARACIÓN DEL PROCESO.....	61
ORGANIZACIÓN, PREPARACIÓN Y CONVOCATORIA DE LAS REUNIONES.....	65
CONDICIONES Y DESARROLLO DE LAS REUNIONES .....	78
<b>ANEXOS.....</b>	<b>82</b>
MAPA DE ACTORES TERRITORIALES .....	82
AREAS DE TRABAJO PRIORIZADAS.....	93
ANALISIS TERRITORIALES .....	95
PRIORIZACIONES TERRITORIALES POR AREAS Y EJES ESTRATEGICOS.....	110
PLANIFICACIONES.....	131
NUMERO DE ASISTENTES A LAS REUNIONES.....	134
PREPARACION DE REUNIONES .....	135



Fondo Europeo de Desarrollo Rural: Europa invierte en zonas rurales / Landa Garapenerako europako nekazaritza funtsa: Europa landa eremuetan invertitzen



## INTRODUCCIÓN

El informe que se presenta a continuación contiene el análisis del proceso del proyecto Lanin-G realizado por Cederna-Garalur con la asistencia técnica de Konparte Soluciones Participativas desde septiembre de 2013 hasta junio de 2014.

La asistencia técnica definió como forma de organización del proyecto dos tipos de objetivos, los de proyecto y los de proceso. Los primeros son realizar un análisis y planificación rápido para los territorios que permitan desarrollar los segundos, dotar de herramientas y metodología de trabajo a grupos territoriales para que perduren en el tiempo.

En la primera parte se resumen los objetivos y metodología del Lanin-G y se realiza un análisis detallado del funcionamiento de los grupos de trabajo puestos en marcha en cada uno de los siete territorios definidos a comienzos del proceso así como una relación exhaustiva de los análisis, propuestas y priorizaciones realizadas por los grupos de trabajo territoriales.

Aezkoa-Erro-Esteribar.

Cuencas Pre pirenaicas

Baztan-Bidasoa

Roncal-Salazar

Comarca de Sangüesa

Sakana

Leitzaran

La segunda parte del informe presenta una serie de recomendaciones construidas a partir de la experiencia del proceso realizado para la organización y dinamización de proyectos con la participación de actores locales de carácter heterogéneo. Las recomendaciones ofrecen una serie de herramientas para integrar la participación de estos actores en el desarrollo de los proyectos de Cederna-Garalur-



## OBJETIVOS.

El objetivo del proyecto LANIN-G tal y como recogía el pliego de condiciones para la contratación de la asistencia técnica es:

"la puesta en marcha y la dinamización de comisiones o grupos de trabajo de actores locales para el establecimiento de nuevos modelos de gobernanza local, basadas en la participación directa y la colaboración entre agentes públicos, sociales y privados, en el marco del proyecto "LANIN-G"."

El desarrollo de este objetivo general se plantea por parte de la asistencia técnica considerando trabajar con dos perspectivas simultáneas una de carácter procesual y otra de carácter de proyecto, lo se ha definido con objetivos de proyecto y objetivos de proceso.

Los objetivos de proyecto son aquellos de los cuales obtenemos un producto (un plan con sus acciones correspondientes, una intervención en el territorio... etc.).

Los objetivos de proceso son aquellos de los cuales obtenemos aprendizajes y conocimientos tanto sobre el territorio y/o tema de trabajo, como sobre las formas y mecanismos que permiten hacer más eficaz el trabajo conjunto. Lo que se aprende y queda para los participantes en el grupo y que puede aplicarse en otros proyectos y en otros grupos. Estos objetivos se alcanzan mejor trabajando sobre un proyecto-objetivo concreto con el que puedan identificarse la mayor parte de los actores locales

La asistencia técnica, a lo largo del desarrollo de LANIN-G ha dado más importancia a lograr y formalizar los conocimientos de este segundo tipo de objetivos.

### OBJETIVOS DE PROYECTO:

Cada uno de los siete grupos de trabajo que se han formado han desarrollado una pequeña planificación en una secuencia de entre cuatro y siete reuniones. Cada grupo ha definido un área de trabajo, ha analizado la situación, a propuesto acciones, la ha priorizado y ha empezado a trabajar sobre ellas. Este proceso ha formado parte de aprendizajes de otras formas de trabajo colectivo.

### OBJETIVOS DE PROCESO



Cómo se ha indicado estos han posibilitado aunar la elaboración de un proyecto concreto con la reflexión sobre cómo puede ser la participación de los actores más profunda y abierta. En la propuesta técnica presentado se explicitaron los siguientes objetivos de proceso:

- Desarrollar protocolos de funcionamiento para cada uno de los grupos/comisiones locales que está poniendo en marcha Cederna-Garalur en su ámbito de actuación.
- Evaluar el funcionamiento de los grupos/comisiones locales.
- Proponer sistemas de mejora para el funcionamiento de los grupos/comisiones locales.
- Incorporar a los grupos/comisiones locales a más actores locales: entidades locales, personal técnico, actores económicos en los territorios y ciudadanía.
- Adquirir conocimientos y capacidades por parte de las personas que forman los grupos de desarrollo local para dinamizar y hacer eficaces las reuniones.
- Difundir una cultura de la participación que posibilite la implicación del mayor número de actores locales a los procesos de desarrollo.

Así pues, se recogen todos los objetivos que Cederna-Garalur ha previsto para LANIN-G:

*“Desarrollar la capacidad local de cooperación y animación, especialmente en lo que se refiere al encuentro entre los actores de la vida pública y social y los actores representativos del tejido económico y empresarial de nuestros valles.*

*Identificar los actores que quieran participar en esta nueva forma de gobernanza.*

*Desarrollar dinámicas de participación para que permanezcan en el tiempo.*

*Formar a los participantes en la importancia de la participación.*

*Aprovechar las NITC para integrar en el proceso de trabajo.*



*Trasladar experiencias existentes que han supuesto una nueva forma de gobernar.*

*Integrar “es posible una nueva forma de trabajo” para interiorizar el proceso.*

*Generar una metodología de trabajo continuado.*

*Hacer de esta colaboración público-privado un manual de buenas prácticas para poder mantener en el tiempo.*

*Desarrollar protocolos de funcionamiento para cada uno de los grupos/comisiones locales*

*Asegurar la autonomía de los grupos y el mantenimiento en el tiempo como un nuevo modelo de trabajo, interiorizándolo y retroalimentándolo de forma autónoma.*

*Fomentar la adquisición de cualificaciones, para movilizar al potencial endógeno.*

*Alentar la cooperación entre el sector público y privado, incentivando planteamientos innovadores de desarrollo*

*Introducir la innovación en las políticas de cooperación y en la gestión/gobernanza de nuestros territorios.*

*Mejorar la gobernanza incorporando al máximo de actores en los grupos de trabajo de cada uno de los territorios incorporando al sector agrícola, ganadero, silvícola, turístico.....*

*Integrar la perspectiva de género en todos los procesos y los planteamientos de desarrollo que se determinen.*

*Establecer una dinámica de desarrollo local participativa capaz de afrontar y definir sus objetivos y prioridades para el próximo periodo de programación 2014-2020, a la vez que permita hacer frente a la actual situación de crisis y de desempleo que estamos sufriendo.”*



## FASES Y METODOLOGIA.

El proceso Laning se ha desarrollado con una adaptación de las metodologías de carácter participativo y de investigación social cualitativa a cada uno de los objetivos de cada una de las fases desarrolladas. Así se han utilizado un abanico de técnicas que van desde la entrevista a los cuestionarios de evaluación.

Las fases las acciones y las herramientas utilizadas han sido las siguientes:

*FASE 1 - Planificación, organización territorial y mapa de actores locales, dotación técnica.*

*1.1 Planificación*

*1.2 Organización territorial y mapa de actores locales*

*1.3 Definición, concreción e implementación de plataforma tecnológica*

Para cada una de estas acciones se han realizado:

- Reunión de presentación del proyecto con el personal de Cederna-Garalur.
- Definición de 7 grupos de trabajo por áreas.
- Entrevistas con todos los AEDLs
  - o Elaboración de un mapa de actores inicial para cada uno de los siete grupos de trabajo definidos.
  - o Identificación de posibles áreas de trabajo para cada grupo, dejando la definición de las mismas a los grupos en sus primeras reuniones, ya en la siguiente fase. Las áreas sobre las que trabajar han sido las siguientes.
    - Patrimonio, turismo, comercio y servicios
    - Sector primario y forestal
    - Formación, empresas y empleo
    - Nuevas tecnologías, comunicación, participación e igualdad.
    - Estrategias de Desarrollo



- Aproximación a las dinámicas grupales pre-existentes donde se han identificado posibles problemas previos, hábitos de trabajo en las reuniones, formas de comunicación y utilización de las TIC en la comunicación y preparación de las sesiones.
- Sistemas de organización de las reuniones a través de fichas para la preparación de reuniones, toma de actas, cuestionarios de evaluación y hojas de firmas. (anexo “organización de reuniones”)
- Puesta en marcha de un espacio de documentación compartido en Google Drive para la coordinación del proceso. Además de la utilización del correo electrónico y teléfono.

#### *FASE 2 - Inicio. Aprender a través de la acción*

2.1 Difusión e incorporación de actores, acercamiento a actuales dinámicas

2.2 Incorporación de propuestas de mejora en grupos de trabajo

Para cada una de estas acciones se han realizado:

- Una reunión por territorio de presentación a entidades socias de Cederna-Garalur.
- Contraste del mapa inicial de actores
- Una reunión por territorio de presentación a los actores del territorio identificados en el mapa. En estas reuniones se ha definido el área de trabajo de cada grupo territorial
- Evaluación de las reuniones. (ver Memoria Evaluaciones).
- Análisis de los diagnósticos territoriales elaborados por Cederna-Garalur para preparar la Fase 3.

#### *FASE 3 - Elaboración del Plan y puesta en marcha del mismo*

3.1 Comunicación de valoraciones y Elaboración del plan por parte de cada uno de los grupos

3.2 Puesta en marcha de cada plan de trabajo

Para cada una de estas acciones se han realizado:



- Reuniones por grupo de trabajo territorial en las que se ha
  - o Analizado y modificado el diagnóstico territorial inicial en las áreas definidas en la fase anterior;
  - o Identificado ejes de trabajo para dichas áreas;
  - o Elaborado un listado de propuestas de acción para esos ejes.
  - o Priorizado esas propuestas.
- Evaluación de las reuniones. (ver Memoria Evaluaciones).
- Realización y evaluación de las reuniones sucesivas con la misma metodología de la fase anterior durante las cuales además de avanzar en la planificación del tema-área de trabajo se introducirán propuestas de aprendizaje en la dinamización y participación de las reuniones. Estas se adecuarán a las realidades detectadas para cada uno de los grupos que se formen.
- Durante estas mismas reuniones se detectarán los principios de funcionamiento que de manera informal utilizan los participantes.

#### *FASE 4 - Evaluación de resultados*

##### 4.1 Evaluación e informes

##### 4.2 Comunicación de resultados.

Para cada una de estas acciones se han realizado:

- Comunicación de resultados de las evaluaciones en las reuniones siguientes a las evaluadas.
- Incorporación de las propuestas de mejora/cambio en la fichas de preparación de las reuniones siguientes.
- Memoria global de las evaluaciones de todas las reuniones evaluadas.



## EL PROCESO LANING POR TERRITORIO

La asistencia técnica se ha ocupado fundamentalmente del desarrollo del proceso Lanin-G en los siete territorios definidos inicialmente. Aunque la metodología, fases y herramientas son las mismas para todos la realidad de cada uno de ellos ha hecho que el proceso haya tenido una ejecución diferente.

En la fase de planificación se elaboraron una serie de mapas de actores sobre los cuales se han convocado las reuniones de grupo. En el anexo “Mapa de actores locales” puede consultarse la lista exhaustiva de actores. Los actores identificados son entidades y/o personas concretas pero también grupos o sectores de actividad de los territorios que en ocasiones no se ha podido concretar en una persona para asistir a las reuniones.

Aezkoa-Erro-Esteribar:	35
Baztan-Bidasoa	56
Leitzaran	46
Cuencas Prepirenaicas	36
Roncal-Salazar	16
Sakana	19
Sangüesa	44
<b>TOTAL</b>	<b>252</b>

La asistencia ha sido bastante desigual tanto entre territorios como dentro de los propios grupos. La tabla recoge el número total asistentes las reuniones contabilizados a partir de las hojas de firmas y excluyendo el personal de Cederna-Garalur y la Asistencia Técnica.

	Mujeres	Hombres	Total
Aezkoa-Erro-Esteribar:	<b>28</b>	<b>66</b>	<b>94</b>
Baztan-Bidasoa	<b>23</b>	<b>68</b>	<b>91</b>
Leitzaran	<b>19</b>	<b>50</b>	<b>69</b>
Cuencas Prepirenaicas	<b>18</b>	<b>40</b>	<b>58</b>
Roncal-Salazar	<b>2</b>	<b>30</b>	<b>32</b>
Sakana	<b>11</b>	<b>43</b>	<b>54</b>
Sangüesa	<b>31</b>	<b>30</b>	<b>61</b>
<b>TOTAL</b>	<b>132</b>	<b>327</b>	<b>459</b>

Datos detallados en anexo “Número de asistentes a las reuniones.”



La frecuencia de reuniones se preveía mensual pero las situaciones de cada territorio ha hecho que la duración del proceso haya sido muy diferentes de un territorio a otros:

	1º reunión	2º Reunión	3º reunión	4 reunión	5 Reunión	6 Reunión
Aezkoa-Erro-Esteribar:	24/09/13	13/11/13	12/02/14	26/02/14	08/04/14	14/05/14
Baztan-Bidasoa	30/09/13	21,23,24/10/13	27/11/13	15/01/14	05/02/14	
Cuencas Prepirenaicas	23/09/13	28/10/13	25/11/13	13/01/14	03/03/14	
Leitzaran	26/09/13	29/10/13	26/11/13	16/01/14	13/02/14	
Roncal-Salazar	23/09/13	11/11/13	22/01/14	20/05/14		
Sakana	02/10/13	08/05/14	22/05/14	29/05/14	05/06/14	
Sangüesa	27/01/14	24/02/14	24/03/14	30/04/14	25/06/14	

El resultado final del proyecto han sido una serie de acciones priorizadas que se irán ejecutando bajo el seguimiento de estos grupos en el periodo de programación que se abre en este momento. Los anexos ofrecen una información exhaustiva de los análisis territoriales y las priorizaciones realizadas. La siguiente tabla resume por territorios las áreas de trabajo, los ejes y el número de propuestas que se priorizan en la sesión correspondiente.

	Áreas	Ejes	Prop.
Aezkoa-Erro-Esteribar:	Estrategias de Desarrollo	General	14
		Empresas, Emprendimiento y Formación	8
		Turismo, comercio, servicio y patrimonio.	20
		Sector primario y forestal	18
		Energía	3
Baztan-Bidasoa	Sector Primario y Forestal	Comercialización y valorización de los productos.	11
		Producción y productores.	8
		Cohesión territorial.	7
C. Sangüesa	Estrategias de Desarrollo.	Turismo	11
		Comercio	11
		Servicios	11
		Patrimonio	7
Leitzaran	Estrategias de Desarrollo.	Cohesión territorial	11
		Formación para el empleo/actividad económica	14
		Actividades económicas. (Industria; agroalimentarias)	6
		Energía	5
Cuencas Prepirenaicas	Estrategias de Desarrollo.	Cohesión territorial	6
		Promoción de la actividad económica	10
		Valorización del patrimonio natural y cultural	4



Desarrollo de equipamientos, servicios y bienestar social 5

	Sector Primario y Forestal		
Roncal-Salazar	Formación y Comunicación	4	
	Activ. Forestales	8	
	Activ. Ganaderas	10	
	Energía	2	
	Plan Estratégico Garapen-		
Sakana	Cederna	Elikadura/Sector Primario-Alimentación Industria eta Zerbitsuak/Industria y Servicios Energía Turismo	15 15 10 10

La siguiente sección del documento desarrolla una explicación detallada de los procesos de cada uno de los territorios.



## AEZKOA-ERRO-ESTERIBAR



Reunión en el Ayuntamiento de Erro. 13/11/2013

*FASE 1 - Planificación, organización territorial y mapa de actores locales, dotación técnica.*

### 1.1 Planificación

Se ha fundamentado en la entrevista con la AEDL de la zona así como en el intercambio de correos electrónicos con la ficha de elaboración del mapa de actores y preparación de las reuniones de presentación.

La organización de las reuniones a partir de la coordinación de las entidades públicas socias de Cederna-Garalur se realiza a través de contactos informales para acordar fecha y lugar para una posterior convocatoria formal con un grupo más amplio de actores vinculados con la temática de la reunión. Posteriormente refuerzo aunque no hay sistematizada un confirmación de asistencia. Esto supone centrar la importancia de la reunión en los actores públicos. Se plantea un sistema global para todos los territorios que de peso también a los privados, sin embargo, los esfuerzos fundamentales se centran en la presencia de las entidades públicas socias de Cederna-Garalur.



La preparación incluye habitualmente el envío de información previa que no suele ser trabajada por los asistentes, así como especial cuidado en el lenguaje, para que sea comprensible por todo los asistentes (lenguaje técnico, frases cortas y claras).

La visión de Cederna-Garalur como una entidad a la que acudir para financiar proyectos crea unas dinámicas entre las personas que acuden a las reuniones más bien de competencia entre proyectos excluyentes que de definición a cerca del desarrollo del territorio. Esto se afianza aún más con las prácticas de alguno de los territorios, que prepara y consensua los proyectos previamente a los espacios de encuentro entre los diferentes valles que conforman esta zona.

Así para la primera reunión se plantean los mismos objetivos que para el resto de territorios. Como objetivos de proyecto, presentar a todos los actores Laning y Cederna, priorizar un área de trabajo en la comarca Erro-Aezkoa-Esteribar a partir del Diagnóstico y definir calendario de reuniones y objetivos de trabajo. Los objetivos de proceso eran establecer relaciones de confianza entre los actores, identificar las formas de participación de los actores locales, iniciar la dinamización por parte de la AEDL y formalizar toma de Acta técnica de zona.

Como espacio inicial y con la idea de que sea para el resto de reuniones de plantea el Ayuntamiento de Erro, con la idea de ir cambiando el lugar para que el grupo se reúna en todos los valles del territorio. La periodicidad de las reuniones se planteó inicialmente mensual.

## 1.2 Organización territorial y mapa de actores locales.

El mapa de actores se revisa a partir de una primera identificación realizada por la AEDL considerando qué actores tendrían que estar a priori en el grupo de trabajo. La identificación inicial supone un gran número de actores, que desbordan los objetivos de los grupos de trabajo y la operatividad de los mismos. Durante la revisión del mapa de actores se presenta la necesidad de qué estén todos los actores públicos y seleccionar algunos de los privados con criterios estratégicos (red de la relaciones, importancia en el territorio, visión global...). Sin embargo, para esta primera reunión se acuerda hacer una convocatoria amplia para detectar que otros actores no están y, una vez realizada la presentación, la propia naturaleza del proyecto y el interés de las entidades reducirá el



tamaño del grupo. En el anexo “mapa de actores territoriales” se presenta la relación de actores para la primera reunión.

En esta misma revisión se intentan identificar potenciales conflictos y resistencias en el proyecto. En principio, las mayores dificultades podrían venir de la lógica anterior de presentación y disputas de proyectos ante el cambio de funcionamiento que plantea Lanin-G. Además se han considerado el impacto de conflictos interpersonales que parecen existir en el desarrollo de las reuniones.

### 1.3 Definición, concreción e implementación de plataforma tecnológica

En el proyecto presentado se propone utilizar las TIC para facilitar los procesos de trabajo tanto de los grupos que se han puesto en marcha como en la dinamización de los actores del territorio para el desarrollo del mismo.

La denominada “brecha digital” indica las diferencias de acceso y uso de las TIC habitualmente vinculada a la edad y a la posibilidad económica de adquirir dichas tecnologías. En los territorios de la Montaña de Navarra se produce por cuestiones de edad, pero además del acceso, hay que valorar las culturas de uso las mismas.

En el caso de Aezkoa-Erro-Esteribar en esta fase de Planificación se detectan varias cuestiones:

- Utilización de diferentes dispositivos fijos y portátiles con la información almacenada en una memoria portátil, con los riesgos de perdida de información que eso puede tener.
- Problemas de conectividad en algunas poblaciones de los valles más orientales
- Nula utilización de servicios en la nube y/o servidores compartidos con las personas y entidades del territorio. El sistema existente es de uso interno y más como depósito de información que de intercambio.
- Nula utilización de sistemas de producción de documentación on-line.
- Predominio del sistema de correo electrónico para el intercambio de información con los actores del territorio.



Un uso de las TIC condicionado a los hábitos de personas habituadas al correo electrónico pero que no han utilizado o lo hacen de forma escasa otro tipo de servicios para compartir y/o producir información.

En esta situación la AEDL y el Equipo Técnico acuerdan utilizar la plataforma Google Drive para compartir información.

#### *FASE 2 - Inicio. Aprender a través de la acción*

##### 2.1 Difusión e incorporación de actores, acercamiento a actuales dinámicas.

La difusión en dos reuniones ha tenido un impacto desigual en Aezkoa-Erro-Esteribar.

##### *Reunión de presentación a entidades socias de Cederna-Garalur.*

La primera de las reuniones, con las entidades socias de Cederna-Garalur no tuvo el número de personas deseado como para poder obtener información relevante. Se amplió la lista de actores con entidades sociales y se dio el visto bueno al proyecto y primera reunión de presentación a los actores locales.

##### *Reunión de presentación a actores territoriales*

La siguiente reunión de difusión incorporaba al grupo a actores locales de procedencia e intereses heterogéneos. La asistencia a la reunión superó las expectativas iniciales de asistencia, acudieron 37 personas esperando en torno a las 23 que habían confirmado. Así la sala se quedó pequeña para hacer la dinámica grupal prevista.

El sistema de recogida de firmas al inicio retrasó el inicio de la reunión en 15-20 minutos. Por otra parte la expectativa de reunión era de escucha y no de participación activa y decisión. En el territorio, parece que no se esperan reuniones en las cuales la participación de los asistentes es activa tanto en el debate como en el cierre y conclusiones de las mismas.

Los tiempos de presentación se alargaron lo que eliminó la posibilidad de una puesta en común en los debates grupales de elección del área de trabajo para las siguientes reuniones



La áreas priorizadas pueden verse en el anexo “áreas de trabajo priorizadas”. Se decidió trabajar sobre Sector Primario y Forestal considerando de forma transversal cuestiones de empresas, emprendimiento y formación.

## 2.2 Incorporación de propuestas de mejora en grupos de trabajo.

El objetivo de aprender a través de la acción supone introducir para las siguientes reuniones de análisis territorial y ejes de acción las siguientes propuestas de mejora:

- Mejorar la convocatoria, haciendo más clara la información y los objetivos de la reunión. Cuestión que se incorpora a todo el proceso.
- Explicar de nuevo los objetivos de Lanin-g, se considera que no han quedado claros.
- Buscar un espacio más acorde a dinámicas de trabajo grupales en la propia reunión.
- Ajustar tiempos y tareas de cada una de las partes de la reunión y el de los grupos que se formen en la reunión.
- Explicar claramente las tareas a realizar en los grupos y elegir desde el principio una figura para recoger y explicar lo debatido.

La reunión de análisis territorial de este territorio se funde con la de planificación ya en la fase siguiente.

### *FASE 3 - Elaboración del Plan y puesta en marcha del mismo*

#### 3.1 Comunicación de valoraciones y Elaboración del plan por parte de cada uno de los grupos

La valoración posterior de la reunión de presentación y la identificación de la tensión existente entre dos modelos de trabajo, desarrollar en proyectos concretos o realizar planificaciones detalladas a largo plazo, se decidió pasar directamente a una sesión de propuestas sobre el diagnóstico existente para el Sector Primario y Forestal en este territorio. En lugar de plantear los ejes posibles la dinámica que se plantea es identificar acciones y, a partir de estas construir los ejes principales sobre los que se entiende esta área en el territorio. Esto posibilita identificar las grandes problemáticas percibidas a partir de las propuestas de acción que se plantean. La verbalización de los



ejes principales se presenta desde las soluciones que se plantean directamente a las carencias y necesidades sentidas.

Esto se iba a realizar en tres reuniones, una de identificación de propuestas, otra de concreción y otra de planificación.

### *Reunión de identificación de propuestas*

La primera reunión, tercera del LANIN-G en esta zona, se realizó en la casa de cultura de Burguete. Cumplió con los objetivos y expectativas planteados desde el principio. La dinamización de grupos y puesta en común la realizó la asistencia técnica, tras la presentación, bienvenida y explicación de objetivos por parte del AEDL. Si bien los asistentes todavía estaban un poco más abstracto se generó un dinámica colaborativa en los grupos de trabajo y un profundización en los debates sobre los temas tratados. Los resultados pueden consultarse en el Anexo Análisis DAFO y Ejes Territoriales.

La siguiente reunión de esta fase (cuarta del LANIN-G) tenía como objetivos de proyecto profundizar y concretar las acciones presentadas en la reunión anterior, así como recoger nuevas propuestas y presentar y discutir los criterios de priorización que se emplearían en la reunión siguiente. Como objetivos de proceso tenía incrementar el papel dinamizador de la AEDL, identificar dinámicas de participación de los actores territoriales y valorar la dinámica de trabajo previo antes de la reunión por parte de los actores.

Como recoge el acta de esta reunión no se cumplieron los objetivos de la misma. En el inicio de la reunión hubo una serie de intervenciones que planteaban una serie de dudas sobre el proyecto, así como sobre el propio grupo. En este contexto la Asistencia Técnica valoró más conveniente para el proceso dejar las dinámicas y objetivos planificados optando por una dinámica libre de grupo donde se expresaron las diferentes visiones sobre el territorio y las formas de trabajo.

En el caso de las visiones del territorio se llega a un consenso sobre la utilidad de trabajar los valles juntos a pesar de las realidades diferentes que existen entre ellos y dentro de ellos. En este marco, es necesario tener una visión integral del mismo que con el trabajo en el área de sector primario y forestal consideran que no se puede alcanzar.



En las formas de trabajo se presentan más dudas. Por un lado la necesidad de incorporar más diversidad de actores y el trabajo de forma conjunta entre los actores. Por otro lado se evidencia la tensión entre posiciones que plantean una planificación estratégica más profunda (imposible de asumir en el marco de los recursos de LANIN-G) y quienes plantean un trabajo dirigido ya hacia la puesta en marcha de acciones concretas y construir grupo y territorio desde ahí.

A los noventa minutos, cuando la dinámica grupal se agotaba en la repetición de argumentos y posicione la Asistencia Técnica da por finalizada la reunión del LANIN-G. El grupo continúo desarrollando algunos de los temas hasta acordar una acción por parte de las entidades locales.

Aunque la reunión no cumplió los objetivos de proyecto si que permitió cumplir algunos de los objetivos de proceso relacionados con los actores territoriales:

- Se evidenció que el trabajo previo a la reunión sólo lo realiza muy pocas personas, en las siguientes reuniones aunque se da la opción de aportar previo a la reunión, únicamente se cuenta con la lectura de los materiales.
- Las tensiones entre apuestas por planificación estratégica y apuestas por hacer grupo en el ejecución de acciones.
- Tensiones entre algunos actores a nivel interpersonal que pueden lastrar las dinámicas grupales.
- Proyección de las situaciones personales en la reunión, con discursos negativos sobre las posibilidades de acción y de desarrollo del territorio más allá de este proyecto.
- Dificultades del grupo para, el sólo, centrarse en un tema concreto y cerrarlo. Dispersion que alarga las reuniones, dejando claro la idea inicial del proyecto de introducir una metodología de trabajo que haga operativas y efectivas las reuniones.

Estos elementos han hecho reorientar la ejecución del proyecto sin modificar los objetivos del mismo. De esta forma se cambia el área de trabajo “Sector Primario y Forestal” por en el área de “Estrategias de Desarrollo”. Este área posibilita un trabajo más transversal sobre el territorio, conforme a la demanda planteada de visiones más integrales y la incorporación de actores diversos. El trabajo desarrollado en el “sector primario y forestal” se incorpora dentro un eje sobre el sector primario.



En este punto, la dinámica de trabajo cambia, solicitando un mayor implicación de los asistentes a las reuniones, revisando e introduciendo aportaciones en los períodos entre reuniones.

En la convocatoria de la siguiente reunión se explica el proceso a seguir, un plazo para hacer aportaciones al análisis territorial global que se presentará en la reunión. Esta trabajará sobre proyectos y acciones posibles. La siguiente reunión es de priorización y planificación.

#### *Reunión de Propuestas en el área Estrategias de Desarrollo.*

Los objetivos para el proceso Lanin-G de esta reunión eran recuperar el trabajo del proceso recordando y aclarando los objetivos y continuar con la generación de dinámicas de trabajo conjunto entre los actores públicos/privados.

Con estos fines se retoman los objetivos de proyecto, identificando una secuencia de acciones que posibiliten formar/desarrollar el grupo. Concretamente en el área de Estrategias de Desarrollo desde la reflexión sobre el diagnóstico que cada actor ha trabajado previamente.

Los resultados del análisis y de las propuestas pueden consultarse en los anexos “análisis dafo y ejes territoriales” y “propuestas por territorios”

El análisis territorial parte de los diagnósticos territoriales de Cederna-Garalur para este territorio tuvo cinco aportaciones al análisis y no se plantearon eliminar ninguna de las cuestiones del DAFO existente.

El desarrollo de la reunión fue el previsto recogiéndose una gran variedad de propuestas para cada eje (ver anexo propuestas por territorios), con una participación activa de las personas asistentes, si bien, se manifestó alguna de las cuestiones señaladas anteriormente sobre las perspectivas negativas de futuro del territorio y la plasmación de algunas situaciones personales en la reunión.

#### *Reunión de Priorización y Planificación*

La última reunión con asistencia técnica de Lanin-G en este territorio tenía como objetivos de proceso afianzarlo, que la AEDL tome un papel más protagonista en la reunión y aclarar las dudas aparecidas. Estos objetivos se trabajan a través del desarrollo



del proyecto de planificación, en este momento priorizar las propuestas presentadas en la reunión anterior y las enviadas entre reuniones

Sobre los proyectos priorizados estaba prevista iniciar la planificación de las acciones priorizadas (identificar responsables, otros actores, otros grupos de trabajo y plazo). Por motivos temporales no se inició en la misma reunión. El desarrollo de la reunión tanto en la explicación inicial de las propuestas y el método de priorización como en la resolución de dudas hizo que el tiempo para iniciar la planificación fuese corto siendo conveniente cerrar la reunión en lugar de alargarla más allá de los 90 minutos establecidos como límite operativo.

Para la priorización de acciones se presentó un modelo complejo de puntuación de diferentes criterios para cada acción por parte de las personas asistentes. El objetivo era mostrar ejemplos de elección de propuestas basados en la combinación de valoraciones grupales y decisiones individuales que posibilitan que se tomen decisiones por la mayor capacidad de liderazgo de un individuo sobre el grupo.

### 3.2 Puesta en marcha de cada plan de trabajo.

La puesta en marcha de las acciones territoriales como sectoriales se han iniciado una vez finalizada la asistencia técnica.

## *FASE 4 - Evaluación de resultados*

### 4.1 Evaluación e informes.

Las evaluaciones de este territorio indican un proceso irregular tanto en la asistencia como en las dinámicas. Se valoran mejor las reuniones más concretas, y con menos asistencia. La confusión inicial, tanto por el espacio como por la comunicación de los objetivos del Lanin-G se mantuvo hasta el momento en que se cambia el área temática del objetivo de proyecto. Lo único que parece estaba claro es que formación de grupos de trabajo ha conseguido aunar actores territoriales público-privados. Las expectativas y objetivos obtienen un valor más elevado conforme avanzó el proceso.

La valoración del equipo técnico y las dinámicas de las reuniones es buena en general en todas las reuniones, sin embargo hay que resaltar la diferencia entre la valoración de la participación individual y la grupal, siendo esta siempre más baja. Teniendo en cuenta que las dinámicas han sido productivas, en cuanto a la obtención de



resultados (análisis, propuestas, priorización) se presenta como objetivo para siguientes reuniones de este grupo alcanzar una mayor valoración subjetiva de la participación individual.

Para un análisis detallado de los informes ver la “Informe de las evaluaciones de las reuniones del proyecto Lanin-G”.

#### 4.2 Comunicación de resultados

Los acuerdos alcanzados en las reuniones se comunicaban en la convocatoria de las siguientes. Al comienzo de las mismas, se informaba resumidamente de lo realizado en la anterior y de los resultados de las evaluaciones.

### BAZTAN-BIDASOA



Reunión en la sede de la Mancomunidad de Malerreka. 05/02/2014

*FASE 1 - Planificación, organización territorial y mapa de actores locales, dotación técnica.*

#### 1.1 Planificación.

Las entidades miembro de Cederna-Garalur en los territorios de Baztan y de Bidasa ya habían acordado antes del inicio de la asistencia técnica trabajar con los dos territorios unidos. Además habían decidido trabajar sobre tres áreas, Sector Primario y



Forestal; Empresas, Empleo y Formación; y Patrimonio, Turismo, Comercio y Servicios, de forma paralela.

En las reuniones previas de planificación se acuerda iniciar el trabajo con la AEDLs en un área de las tres anteriores y con posterioridad esas activan las siguientes. En la reunión de presentación a actores locales estos decidieron la secuencia de trabajo de las áreas.

En la entrevista con las AEDL se realiza la planificación de las reuniones y una primera aproximación a los mecanismos de trabajo de ese territorio.

La organización de las reuniones se realiza por parte de los agentes quienes posteriormente trasladan a administración la comunicación de la convocatoria, en mensaje con adjunto detallando la misma y el seguimiento de la misma. Se tiene especial anterior con el lenguaje utilizado para hacer lo más compresible posible la reunión.

La documentación que se envía no se suele leer por parte de los asistentes, incluido el orden del día enviado en un archivo adjunto. Cómo punto inicial para las convocatorias se propone que el cuerpo del mensaje contenga el orden del día.

La dinámica de la reuniones es bastante similar en cada una, se evita que los asistentes escriba por las dificultades existentes para escribir y poner en común lo escrito. Cuando se hace en grupos pequeños funciona mejor porque consideran que los participantes están más relajados. Hay mucha diferencia en las formas (escribir, leer... etc.) de los participantes.

Para la asistencia técnica es imprescindible comprender y hablar euskera ya que es el idioma en el que se realizan la mayoría de las reuniones.

La primera reunión con todos los actores del territorio identificados tiene los mismos objetivos de proceso Los objetivos de proceso eran establecer relaciones de confianza entre los actores, identificar las formas de participación de los actores locales, iniciar la dinamización por parte de la AEDL y formalizar toma de Acta técnica de zona. Los de proyecto varían adaptándolos a las demandas de la zona, más avanzada que otras en la definición de las áreas de trabajo, y tras la presentación y dudas del proyecto se planifica una reunión de trabajo ya sobre los diagnósticos territoriales.

## 1.2 Organización territorial y mapa de actores locales.



El mapa de actores para este territorio que elaboraron inicialmente las AEDL identifica personas y entidades relevantes para estos grupos de trabajo para las tres áreas de trabajo (ver anexo). Tras la valoración en la reunión inicial de socios de Cederna-Garalur se revisa el mapa únicamente para los actores considerados importantes en el área Sector Primario y Forestal.

En esta revisión aparece, como en otros territorio, la percepción de que los actores locales, no sienten Cederna-Garalur como propia si no que una más. Algo relevante sobre todo en los actores públicos socios de la entidad.

Las cuestiones de rechazo/conflicto que puedan existir tienen sobre todo relación con cuestiones de carácter personal/personalidades. Se indican también que hay personas que acaparan todo el protagonismo de las reuniones y que podría ser un problema.

### 1.3 Definición, concreción e implementación de plataforma tecnológica.

Con las AEDL de este territorio no pudo desarrollarse la parte de la entrevista correspondiente a este epígrafe. Se les planteó que se pondría en marcha al mismo tiempo que el proyecto, activando un espacio en la plataforma Google Drive para el intercambio y trabajo de documentos.

En la práctica se ha utilizado el correo electrónico para la comunicación y el intercambio de documentos de trabajo entre las AEDL y la asistencia técnica. Con los actores del territorio el sistema de intercambio de información ha sido el mismo, más la utilización ya habitual de la llamada telefónica. En este territorio no se ha usado dicha plataforma para el trabajo de coordinación.

### *FASE 2 - Inicio. Aprender a través de la acción*

#### 2.1 Difusión e incorporación de actores, acercamiento a actuales dinámicas.

Las reuniones para iniciar el proyecto han tenido un número similar de asistentes, salvo la de presentación a socios, que se ha mantenido similar a lo largo de todo el proceso.

#### *Reunión de presentación a entidades socias de Cederna-Garalur.*

En esta reunión asistieron 10 personas, sin contar asistencia técnica y personal de Cederna-Garalur. El orden del día era: plantear los objetivos de la reunión, explicar la



situación de la organización y el plan de trabajo de Lanin-G, recordar los diagnósticos locales como base de trabajo, revisar actores locales y propuesta de calendario.

Los asistentes acuerdan iniciar el proceso con el Sector Primario y Forestal y modificar la planificación inicial de la primera reunión. Cómo el área de trabajo ya estaba definida se trabajó sobre los diagnósticos de área. La convocatoria fue abierta y con una reunión por zona, Baztan, Malerreka y Bortziriak.

En esta reunión se pueden visualizar ya liderazgos en el territorio y las reacciones grupales a los mismos, así como la disposición inicial de algunas personas a la participación en grupo.

#### *Reunión de presentación a actores territoriales.*

Se realizaron tres reuniones en la misma semana, una por cada zona, para difundir el proceso y comenzar ya a generar contenido para trabajar. Se presentó el proceso Lanin-G, se revisó el diagnóstico de cada zona recogiendo propuestas y modificaciones y se planteó las siguientes reuniones. Aunque las tres tenían la misma estructura de trabajo, no se desarrollaron de la misma manera.

Baztan: acudieron 6 personas, sin contar la asistencia técnica y el equipo de Cederna-Garalur principalmente del sector público. La dinámica resultó positiva, sin embargo el espacio del Salón de Plenos del Ayuntamiento de Baztan es poco apropiado para el desarrollo de reuniones con dinámicas grupales. El hecho de que el número de asistentes no fuese elevado palió ese inconveniente.

De los dos grupos que se hicieron, uno de ellos tuvo menor implicación de sus componentes. Posiblemente porque no se conocían entre ellos, además del desconocimiento del Sector de una de las personas. Esto supone estar prestar más atención a para dinamizar por parte de las personas organizadoras el grupo.

Bortziriak: asistieron 11 personas con de diferentes sectores privados, así como los públicos. La reunión tuvo como mayor problemas las condiciones de la sala del Polígono de Alkaiaga, ya que el calor hacía el espacio incómodo. Existían diferencias de conocimiento tanto del territorio como del proceso, así como personas muy habituadas a trabajo en grupos mas reducidos en las reuniones.



Malerreka: asistieron 7 personas, mayoritariamente del sector público, aunque acudieron entidades privadas vinculadas a la producción en el sector primario. El espacio era adecuado y la dinámica de trabajo fue productiva. Se generaron dinámicas de confianza que posibilitó un gran número de aportaciones al diagnóstico territorial.

## 2.2 Incorporación de propuestas de mejora en grupos de trabajo.

En el desarrollo de las cuatro reuniones aparecieron ciertas cuestiones a tener en cuenta en todo el proceso.

- Incorporación de los objetivos de la reunión en la convocatoria.
- Adecuar contenidos al tiempo de trabajo 90 minutos
- En las explicaciones iniciales ceñirse a los guiones y presentaciones preparadas para mantener la coherencia de la explicación, evitar confusiones y evitar tiempos largos que limiten el de trabajo.
- Prestar atención a la participación en los grupos para intervenir facilitando la participación de todas las personas que lo componen, así como el desarrollo del tema que se está trabajando.
- Disposición del espacio que facilite la visibilidad entre los participantes y que, una vez hecha la presentación y explicación de la sesión, reste protagonismo a las personas dinamizadoras y lo centre en los asistentes.
- En las dinámicas grupales, la referencia de la persona dinamizadora tiene que estar presente para resolver dudas y mantener los tiempos.
- Utilizar como espacio fijo de reunión la sede de la Mancomunidad de Malerreka (centralidad y espacio adecuado para trabajar).
- Las personas detectadas como más habituadas a exponer ideas a grupos amplios, y al trabajo en dinámicas más participativas tendrían que evitar ser portavoces de los grupos en los que les toque trabajar.

## *FASE 3 - Elaboración del Plan y puesta en marcha del mismo*

### 3.1 Comunicación de valoraciones y Elaboración del plan por parte de cada uno de los grupos.



Las reuniones de presentación y diagnóstico en cada zona se evaluaron de manera independiente pero se comunicó una valoración conjunta. El plan de trabajo resultante tras las reuniones de presentación es una secuencia de reuniones para, primero, cerrar un análisis en clave de DAFO consensuado entre las personas asistentes. Una siguiente de identificación de propuestas y una última de planificación y priorización. Recordar que estos son los objetivos de proyecto, que han permitido desarrollar los de proceso.

*Reunión de puesta en común de análisis territorial.*

Los objetivos de la reunión se cumplen, el peso mayor de la dinamización de la reunión lo llevan las AEDL, con el apoyo de la asistencia técnica en las dinámicas de grupo pequeño. Los grupos pequeños se hacen heterogéneos según zona y sector, aunque es más fuerte la presencia del sector público.

La identificación de hábitos y pautas de trabajo hace visible la existencia de un clima de confianza entre los participantes y de estos con las AEDLs. Esto hace que las reunión haya sido muy operativa. Se detectan también diferentes formas de afrontar el debate sobre el territorio. Entre los grupos pequeños algunos cambiaron la dinámica (siendo complementaria a lo planteado inicialmente). Otro de los grupos desarrollo un debate sobre el análisis territorial más lento debido a que sus participantes se situaron en un plano más abstracto y filosófico que el resto.

Los objetivos de proyecto alcanzados, consensuar un análisis territorial que posibilite identificar ejes de acción pueden en el anexo “análisis DAFO y ejes territoriales”.

*Reunión de identificación de propuestas.*

En el periodo entre reuniones la asistencia técnica y las AEDLs de la zona consensuan los ejes de trabajo sobre los que articular las propuestas de acción en la siguiente reunión.

Con el fin de introducir dinámicas de elaboración/reflexión por parte de los actores locales en los periodos entre reuniones, con la convocatoria se envía la propuesta de ejes y se recomienda acudir a la reunión con alguna acción-proyecto para proponer.

La reunión tenía como objetivos de proceso profundizar en el papel de las AEDLs como dinamizadoras de las reuniones, identificar las formas de participación de los actores locales y formalizar la toma de acta. Esto se trabaja con los objetivos de proyecto



de aprobación de los ejes estratégicos propuestos e identificación de acciones para cada uno de ellos.

La reunión, como en las anteriores, se desarrolla con fluidez y con una amplia participación primero en los grupos reducidos y posteriormente en los debates y aportaciones en la puesta en común. La evaluación de la reunión recoge esta situación.

Se plantea, por algunos asistentes, la necesidad de un mayor tiempo de la reunión, pero mantener los tiempos en torno a los noventa minutos permite cerrar las reuniones si están bien planificadas.

Las líneas planteadas se mantienen. En el anexo “propuestas por territorios” pueden consultar las propuestas realizadas por ejes estratégicos.

#### *Reunión de Priorización y Planificación.*

Los objetivos de esta reunión eran profundizar en los objetivos de proceso de la reunión anterior. Se cumplieron en la anterior y en esta de priorización y planificación. El objetivo de proyecto principal era priorizar las acciones y comenzar la planificación identificando actores responsables para las mismas.

La priorización se hizo con un modelo similar al del resto de territorios. Una vez hecha la priorización las personas asistentes identificaron en los grupos los actores responsables, otros actores, grupos con los que coordinarse y cuando iniciar el proyecto. Ver anexo “planificación”.

#### 3.2 Puesta en marcha de cada plan de trabajo.

En este territorio la puesta en marcha de las acciones priorizadas se condiciona al desarrollo de los grupos de trabajo formados para las otras dos áreas, una vez finalizada la asistencia técnica.

#### *FASE 4 - Evaluación de resultados*

##### 4.1 Evaluación e informes.

Las evaluaciones de este territorio indican un alto grado de satisfacción con el proceso por parte de los asistentes. El conocimiento de los objetivos es muy elevado desde el principio, lo que facilitó el desarrollo de las reuniones y alcanzar los objetivos de



proyecto en la forma prevista. Si es cierto, que en la asistencia a las reuniones se ha demandado una mayor presencia de entidades y actores privados del sector primario.

El grupo para este área ha sido operativo desde el principio alcanzando acuerdos y compartir visiones en los tiempos planificados. No se han demandado una reunión en ninguna de las fases.

Para un análisis detallado de los informes ver la “Informe de las evaluaciones de las reuniones del proyecto Lanin-G”.

#### 4.2 Comunicación de resultados.

Los acuerdos alcanzados en las reuniones se comunicaban en la convocatoria de las siguientes. En este territorio no se comunicó el resultado de las evaluaciones desde la tercera reunión.



## COMARCA DE SANGÜESA



Reunión en el ayuntamiento de Aibar. 14/02/2014

*FASE 1 - Planificación, organización territorial y mapa de actores locales, dotación técnica.*

### 1.1 Planificación.

Este territorio ha desarrollado la secuencia de Lanin-G de la misma forma que el resto pero iniciándose en enero de 2014, una vez solventadas situaciones del territorio ajena a la asistencia técnica. Los mecanismos de coordinación se pudieron activar de forma más rápida al implementar los sistemas de fichas y de comunicación que se venían desarrollando en el resto de territorios.

La planificación inicial plantea realizar reuniones en diferentes lugares del territorio para darle importancia a todas las zonas. Los diferentes pueblos cuentan con equipamiento y espacios para poder desarrollar cada una de las reuniones del proceso. Las reuniones se hicieron en Liedena, Yesa, Aibar y dos en Sangüesa.

Cómo en otros territorios, el sistema de convocatoria de reuniones es vía telefónica para valorar fechas, horas y lugares posibles y posteriormente correo electrónico con



confirmación de asistencia por parte de administración. En los correos se adjunta la información relevante para la organización y desarrollo de las reuniones, aunque esta información no suele ser leída por los asistentes.

En la Comarca de Sangüesa con el fin de acelerar el proceso, y teniendo en cuenta que las entidades socias de Cederna-Garalur habían recibido información reciente sobre Lanin-G, se decide realizar la reunión de presentación del proceso y de definición del área de trabajo con todos los actores identificados en el mapa de actores.

### 1.2 Organización territorial y mapa de actores locales.

La reunión inicial con la AEDL revisó el mapa de actores planteado para la primera reunión (ver anexo) acordando invitar a todos inicialmente. El peso del turismo es importante en el territorio considerando importante la presencia de los propietarios de del patrimonio cultural y arquitectónico del territorio.

Se pone de manifiesto la existencia de tensiones entre municipios que pudieran afectar al proceso, así como la presencia de líderes locales que se muestran reacios a proceso participativos. Para la primera situación se valora un cambio de representante de las entidades locales en las reuniones de Lanin-G, pero la práctica no ha sido necesario. La segunda situación se afronta manteniendo a esas personas constantemente informadas del proceso para que en cualquier momento puedan incorporarse al mismo.

### 1.3 Definición, concreción e implementación de plataforma tecnológica.

Ante el funcionamiento en el resto de territorios y la situación en ese momento del equipamiento informático de la AEDL se valora continuar con una comunicación e intercambio de información a través del correo electrónico y llamadas telefónicas.

En el territorio no se utilizan ningún otro tipo de plataforma de intercambio de información, el dispositivo sigue siendo el correo electrónico.

## *FASE 2 - Inicio. Aprender a través de la acción*

### 2.1 Difusión e incorporación de actores, acercamiento a actuales dinámicas.

Esta primera reunión de Lanin-G tenía por objetivos los señalados en otras de zonas de identificar las formas de participación de los actores locales, iniciar la dinamización por parte de la AEDL y, con la experiencia de proceso existente, formalizar el papel de la técnica de zona en la organización y toma de acta de la reunión. En clave



de proyecto, la reunión tenía por objetivo difundir el proceso, recordar el diagnóstico territorial y elegir el área de trabajo para las siguientes reuniones. En el anexo puede verse la priorización de áreas de esta comarca.

La asistencia fue de 22 personas de perfil heterogéneo, tal y como se pretendía en una sesión inicial de presentación, aunque con mayor presencia del sector público. Se respetaron los tiempos de toda la reunión. La dinámica de elección del área de trabajo a partir del diagnóstico generó cierta confusión por la tendencia de los grupos a analizar, comprobar y modificar alguna de las cuestiones del mismo.

El área de trabajo elegida ha sido “turismo, comercio y servicios”:

## 2.2 Incorporación de propuestas de mejora en grupos de trabajo.

En las siguientes reuniones se introdujeron algunas cuestiones de mejora:

- Identificar en la convocatoria claramente los objetivos de la reunión.
- Identificar en la convocatoria la necesidad de trabajar antes de la reunión la documentación enviada.
- Valorar la invitación a los actores identificados, sobre todo en relación al tema de trabajo elegido.
- La hora supone un problema para el sector comercio. Valorar otros horarios.

## *FASE 3 - Elaboración del Plan y puesta en marcha del mismo*

### 3.1 Comunicación de valoraciones y Elaboración del plan por parte de cada uno de los grupos.

Las propuestas de mejoran en las reuniones de esa fase comunicando brevemente la valoración de la primera reunión en la siguiente. Las reuniones de elaboración del plan han tenido una menor asistencia que la de presentación. En el caso de Sangüesa además ha habido un descenso continuado de participantes, propiciado por la carga de trabajo en otras cuestiones y una última reunión hecha a finales de junio.

La secuencia de reuniones y los objetivos de proceso y de proyecto han sido los mismos que en los otros territorios.

## *Reunión de análisis territorial.*



Los objetivos de proceso se cumplen, aunque le peso de la dinámica de trabajo lo lleva la asistencia técnica, la AEDL va tomando un papel más central. La dinamización y seguimiento de los grupos pequeño se hace entre ambas personas. La asistencia es más baja que en la reunión anterior, esperable tras la elección del área de trabajo algunos actores no consideran necesaria su participación. Además el grupo tiene que tener un tamaño operativo, entre 15 y 20 personas. Existe un equilibrio entre el sector público y el privado, el municipio con más personas es Sangüesa.

Parece que existe un falta de hábito en las dinámicas de reflexión en grupo pequeño a partir de fichas que ordenan la reflexión, más allá de cuestiones sobre donde situar determinada situación, la lógica DAFO simplificada requirió una nueva explicación en los grupos pequeños.

Los objetivos de proyecto se centraban la actualización del análisis territorial en el área elegida. El grupo trabaja considerando por separado cada uno de los ámbitos del área seleccionada: turismo, comercio, servicios y patrimonio e identificando que situaciones se dan en cada uno de ellos en clave interna y externa. Los que tienen mayor atención son los dos primeros. Destaca la visión la identificación de situaciones en clave interna, y el menor peso de las identificadas en clave externa (ver anexo análisis territoriales). Esto supone una visión de la capacidad desde el propio territorio para afrontar la mayor parte de las situaciones indicadas.

El grupo trabaja sobre cuestiones muy concretas tanto en claves de visión global de territorio como en las acciones. Únicamente al final de la reunión aparecen reflexión amplias sobre modelos socioeconómicos, a diferencia de otros territorios donde estas reflexiones estuvieron presente desde el inicio de la reunión. Esta situación se plasmó en una forma de expresar el diagnóstico desde propuestas de acción más que desde la descripción del problema concreto. Una forma de trabajar y participar que facilita la acción, pero puede ser más problemática para dinámicas de análisis, evaluación y definición de estrategias a medio y largo plazo.

#### *Reunión de identificación de propuestas.*

Estas reuniones en todos los territorios, como se ha indicado, han permitido introducir el trabajo entre reuniones para los asistentes. Recordando que es una pauta que permite hacer menos reuniones, más operativas y con una duración ajustada.



Los objetivos de proyecto eran identificar acciones para cada ámbito, ordenado en ejes y valorar si esos ejes son válidos para trabajar. En el anexo “priorizaciones por territorios” pueden consultar las acciones propuestas. El área de patrimonio es la que menor número de propuestas recibe, probablemente por el tiempo de trabajo en la reunión y ser la última de la lista, y por haber pocas personas relacionadas directamente con el patrimonio.

Los objetivos de proceso se van cubriendo, la AEDL cada vez toma más protagonismo en las reuniones. En las reuniones aparecen actores nuevos, que se incorporan fácilmente a las dinámicas. En el caso de esta reunión, el espacio (Ayuntamiento de Yesa) dificulta dinámicas de grupos por lo reducido del espacio. Imposibilidad de trabajar con grupos de más de 15 personas.

En lógica de proceso, para facilitar el desarrollo de la siguiente reunión se presentan los criterios con los que se van a realizar las priorizaciones en la siguiente sesión. Además se envían en la convocatoria siguiente.

Finalmente, los ejes de trabajo de esta área son los ámbitos definidos anteriormente. La propuesta de ejes dentro de cada ámbito complejizaban en exceso para los asistentes a la hora de trabajar, así que se organizan las propuestas únicamente en los ámbitos de turismo, comercio, servicios y patrimonio.

#### *Reunión de priorización.*

La cuarta reunión ha sido la de priorización, y comenzar a pensar en los actores implicados en la ejecución de las acciones. Los objetivos de proceso incluyen los anteriores y valorar cómo definir el grupo de trabajo para los próximos meses. La planificación más detalla quedó para una quinta reunión.

Cómo en las reuniones anteriores la información para las priorizaciones se tenía días antes de la cita. En el inicio, los asistentes tomaron la iniciativa para incluir más propuestas así que se abrió un momento de propuesta para dar la opción de incluir más. En el anexo aparecen como “propuestas incorporadas en la reunión.”

Las priorizaciones complejas como la plantea requieren de una explicación exhaustiva, lo que supone más tiempos en las reuniones para que todos los participantes hagan la dinámica de la misma manera.



## *Reunión de planificación.*

La quinta y ultima reunión tenía como objetivos de proyecto iniciar las acciones priorizadas. Los de proceso además de los de las reuniones anteriores se plantea uno de recuperación de la participación de actores que no asistieron a la última reunión. Aunque se hizo una seguimiento de la convocatoria y tener un elevado número de confirmaciones la asistencia fue muy baja. Esta Comarca se ha producido un descenso paulatino de asistentes, en la última reunión probablemente por el tiempo transcurrido desde la anterior y las fechas de convocatoria a finales de junio.

### 3.2 Puesta en marcha de cada plan de trabajo.

La puesta en marcha del plan de trabajo se inicia una vez finalizada la asistencia técnica, y, por la fechas de este territorio, una vez iniciado el curso 2014-2015.

## *FASE 4 - Evaluación de resultados*

### 4.1 Evaluación e informes

Las evaluaciones en este territorio indican que las expectativas y los objetivos se consideran alcanzados por un porcentaje elevado de los asistentes. El análisis detallado de las evaluaciones puede consultarse en el “Informe de las evaluaciones de las reuniones del proyecto Lanin-G”.

En este territorio el proceso ha permitido recuperar relaciones de confianza entre actores, así como poner en relación a entidades privadas que no habían tenido oportunidad de colaborar en clave territorial. Si bien, hay que valorar como continúa por la bajada de asistencia en la última reunión.

### 4.2 Comunicación de resultados

La comunicación de las evaluaciones se ha realizado en la siguientes reuniones. A las personas asistentes a las reuniones se les envía la información de los acuerdos y de los o materiales de trabajo con la convocatoria de la reunión siguiente.



## LEITZARAN



Reunión en el Ayuntamiento de Leknberri. 29/10/2013

*FASE 1 - Planificación, organización territorial y mapa de actores locales, dotación técnica.*

### 1.1 Planificación

La planificación de las reuniones iniciales se hacen fundamentalmente en la entrevista con la AEDL y el intercambio de las herramientas configuradas para la preparación de reuniones. La primera reunión fue la de presentación a socios y la segunda, con los actores identificados en el mapa, iniciará los objetivos de proyecto.

Los mecanismos de organización y trabajo en las reuniones son similares a otros territorios. Un primer contacto telefónico con las entidades públicas con mayor peso en el territorio para acordar momento y lugar de reunión y posterior convocatoria al resto por correo electrónico. Se articula un mecanismo de tiempos para que la documentación que se envíe en esta zona sea bilingüe.

La solicitud de confirmación de asistencia no se suele producir, aunque se solicite. Como en el resto de territorio se articula un mecanismo por el cual tras el envío de la convocatoria las técnicas de Cederna-Garalur realizan llamadas telefónicas para confirmar asistencia.



En las reuniones no hay una preparación de dinámicas y materiales de trabajo adaptados a los objetivos de cada una de las reuniones. Se pone en marcha un sistema de organización con fichas de preparación para sistematizar objetivos, tiempos, dinámicas, materiales, responsabilidades en la reunión.

En esta reunión se identifican los objetivos de la reunión con todos los actores del territorio. Se identifican los objetivos de proyecto: definir las áreas de trabajo y comenzar a detectar formas de trabajo en los grupos, la dinamización por parte de la AEDL y la sistematización en la toma del acta.

## 1.2 Organización territorial y mapa de actores locales

El mapa de actores se ve como suficiente para la primera reunión y se plantean posibles tensiones en relación a relaciones personales que pudieran afectar al proceso. A nivel territorial no se identifican conflictos que puedan lastrar el proceso. Sin embargo, no existe una articulación de territorio fuerte, y uno de los valles tiene unas dinámicas desvinculada del resto, una situación que se ha visto a lo largo de todo el proceso ya que no ha habido personas de ese valle en las reuniones.

En el anexo mapa de actores territoriales puede consultarse la lista inicial.

## 1.3 Definición, concreción e implementación de plataforma tecnológica.

La coordinación inicial se realiza a través de la plataforma Drive, aunque las culturas de trabajo a partir del intercambio de archivos por correo electrónico son las que han dominado el proceso, sobre todo en las últimas reuniones. En la coordinación interna y preparación de las reuniones AEDL y asistencia técnica utilizaron la herramienta Skype.

En el trabajo con las personas participantes en las reuniones ni se planteó la posibilidad de espacios en la nube para compartir información. El sistema de intercambio de información ha sido el correo electrónico.

## *FASE 2 - Inicio. Aprender a través de la acción.*

### 2.1 Difusión e incorporación de actores, acercamiento a actuales dinámicas.

En las cinco reuniones realizadas en este territorio la asistencia ha sido irregular, la primera y cuarta reunión tuvieron una asistencia inferior a 10 personas, las otras tres entre 18 y 20 las siguientes.



### *Reunión de presentación a entidades socias de Cederna-Garalur.*

En la reunión se presentó el proyecto y se revisó la lista de actores para la reunión en la que se incorporan al proceso los actores del territorio. La asistencia fue muy baja y no pueden extraerse conclusiones relevantes.

### *Reunión de presentación a actores locales.*

La segunda reunión, tuvo una asistencia de 22 personas con heterogeneidad de sectores y localidades. Los objetivos de proceso eran identificar las formas de participación de los actores locales, formalizar la toma del acta y comenzar la dinamización por parte de la AEDL. Los de proyecto priorizar el área de trabajo a partir de la revisión del diagnóstico y revisar la lista de actores.

En esta reunión se hace presente que la planificación inicial de tareas desborda los tiempos, así que hubo limitaciones de tiempo para la puesta en común sobre el diagnóstico territorial. Como no hubo una trabajo previo del diagnóstico antes de la reunión por parte de los asistentes se tuvo que dejar ese tiempo para poder tener criterios en la decisión del área de trabajo. Las áreas priorizadas pueden verse en el anexo. La revisión de la lista de actores no se compartió y se registro a través de la evaluación. Se acordó trabajar sobre el área de “estrategias de desarrollo”, aunque fue la segunda más votada, fue sólo por un punto y se valoró que su carácter transversal la hace más apropiada para conseguir la participación de una mayor variedad de actores locales.

La dinámica de grupos tuvo como mayor inconveniente el tiempo. Por otro lado había una desigualdad en el hábito de hablar, expresar y reflexionar en grupo sobre aspectos predefinidos. Hubo personas que les costó más participar.

### 2.2 Incorporación de propuestas de mejora en grupos de trabajo.

- Recordar la necesidad de leer la información previa.
- Una dinámica por sesión y con una presentación muy clara.
- Dejar tiempo para el debate.
- La persona que dinamice el grupo, tiene que dirigirse al mismo.
- Facilitar el trabajo

### *FASE 3 - Elaboración del Plan y puesta en marcha del mismo*



### 3.1 Comunicación de valoraciones y Elaboración del plan por parte de cada uno de los grupos

En la tercera reunión se comunicó la valoración de la anterior. En la convocatoria de la misma se informó de los acuerdos y análisis de la reunión de elección del área de trabajo.

#### *Reunión de análisis territorial: ejes estratégicos.*

Los objetivos de proceso se cumplen, la AEDL cada vez tiene más peso en la dinamización de la reunión y se incorporan nuevos actores a la reunión. Los objetivos de proyecto eran profundizar en el análisis territorial en clave DAFO, con el fin de identificar situaciones sobre las que los actores locales tuviesen posibilidades de actuar. (ver anexo análisis dafo).

En los análisis del territorio por parte de los asistentes la mayor parte de ellos se centran en cuestiones concretas, aunque alguno de los asistentes planteó cuestiones de modelo global.

La reuniones funcionan de manera bilingüe, los grupos pequeños trabajan en el idioma que permite participar a todas las personas. Las puestas en común se realizan en euskera, si la persona que ejerce de portavoz del grupo domina el idioma. Las notas se toman en euskera. La utilización de dos idiomas se produce de forma natural.

Las dinámicas en grupo pequeño se hacen con grupo de 5-6 personas, los de seis toman la iniciativa de dividirse en grupos más pequeños, para facilitar la participación de todos sus componentes.

Los tiempos de la reunión varían ya que se inicia tarde, (15 min) debido a la formación de grupos informales mientras se hace el registro de firmas de asistentes.

#### *Reunión de propuestas.*

La asistencia a esta reunión ha sido la menor de todas con todos los actores. Se produjo una coincidencia de factores en diferentes lugares que propició la baja asistencia. De hecho, la siguiente reunión recuperó el número habitual de asistentes.

Los objetivos de proceso eran profundizar en las formas de participación de los asistentes. En el caso de la AEDL se produce un cambio de personas en la dinamización de las reuniones y toma de acta. Esto implica que esta persona se enfrente por primera



vez a la dinamización del grupo. Se nota en esta primera reunión más inseguridad pero el hecho de ser un grupo reducido facilita el cambio de rol. La técnica no ha cambiado y ya ha sistematizado la toma del acta.

El tipo de reunión, posibilita que la escasa asistencia tenga un impacto reducido sobre el proceso ya que se abre un plazo entre reuniones para realizar más propuestas antes de la reunión de priorización. En situaciones de toma de decisiones esto no sería posible.

En los hábitos de participación se los asistentes, uno de ellos tiene un mayor protagonismo no demostrado en reuniones anteriores.

Otro elemento a destacar es la falta de concreción en alguna de las acciones propuestas que obliga a hacerlo en las planificaciones. Ver anexo propuestas priorizadas.

#### *Reunión de priorización y planificación.*

La ultima reunión con asistencia técnica tenía por objetivos de proyecto priorizar las acciones recogidas en la reunión anterior y las propuestas entre reuniones. Los objetivos de proceso eran profundizar en la dinamización y el papel de la técnica de zona.

El sistema de priorización se envió previamente con la convocatoria, pero era necesario realizar una explicación más detenida en la reunión por ser un sistema complejo. La lógica de las reuniones de priorización buscan articular lo grupal y lo individual, como se ha explicado en el análisis de Aezkoa-Erro-Esteribar.

En este territorio dio tiempo a poner en común la planificación de las acciones priorizadas (ver anexo planificación) aunque es necesaria una mayor concreción de las acciones selecciones invitando a los actores identificados no asistentes e iniciar la puesta en marcha del plan de trabajo.

#### 3.2 Puesta en marcha de cada plan de trabajo

La puesta en marcha del plan de trabajo se inicia una vez finalizada la asistencia técnica, en la secuencia temporal de reuniones establecida. La reunión siguiente del Lanin-G comenzó ya con la preparación de la ejecución de las diez primeras acciones priorizadas

#### *FASE 4 - Evaluación de resultados*



#### 4.1 Evaluación e informes

Un análisis detallado de las evaluaciones de este territorio puede consultarse en el “Informe de las evaluaciones de las reuniones del proyecto Lanin-G”. En resumen, el proyecto se ha ido afianzando conforme se sucedían las reuniones consiguiendo un grupo estable de participantes en torno a las 15-20 personas. El número considerado adecuado para este tipo de grupos de trabajo en el territorio.

En este territorio el proceso Lanin-G ha continuado afianzando las relaciones entre los valles y configurando una identificación con el territorio, si bien, no ha conseguido incorporar a Ulzama. Por otro lado, es necesario explicar mejor el porqué del tamaño del grupo ya que se demanda la presencia de más actores haciendo poco operativo el mismo.

#### 4.2 Comunicación de resultados.

Los mecanismos de comunicación de resultados han sido internos al proceso, con la información e los resultados de las reuniones al inicio de las siguientes y con el envío de las actas y documentación de trabajo en las convocatorias de las reuniones sucesivas.



## CUENCAS PREPIRENAICAS



Reunión en la Sala de Cultura de Unciti.23/01/2014

*FASE 1 - Planificación, organización territorial y mapa de actores locales, dotación técnica.*

### 1.1 Planificación.

La planificación inicial del proceso se hizo con la entrevista al AEDL de la zona, que permite adaptar el proceso Lanin-G a la realidad del territorio.

Las reuniones hasta este momento se convocaban por dos vías, una desde la oficina central, identificadas con Cederna-Garalur y otras desde el AEDL. Se percibe una separación entre el AEDL y la organización, considerando menos importante los asistentes a las reuniones las convocatorias realizadas únicamente desde Ansoain (en aquel momento). La asistencia de las entidades públicas es positiva, sin embargo, apenas hay espacios conjuntos con las entidades privadas.

Cómo en otras zonas no se suele leer la documentación que se enviar, además de existir dificultades en la comprensión del lenguaje técnico a la documentación que suele enviarse. En las reuniones no hay hábito de utilizar dinámicas de grupo reducido o de otro tipo que faciliten una participación amplia de los asistentes, ni utilizar diferentes documentos para sistematizar el trabajo. Sólo en ocasiones excepcionales y de manera



informal. La participación y exposición espontánea funciona bien. No se suelen utilizar sistemas informáticos en las reuniones.

Lo habitual es que las reuniones se realicen cada vez en una localidad distinta del territorio. Sin embargo, para identificar claramente Lanin-G del resto de reuniones se decide convocar las reuniones en el mismo lugar, día de la semana y, a partir de lo que se valore en las primeras reuniones, hora.

Las reuniones de inicio de proyecto comparte los objetivos del resto de territorio una primera para presentar el proyecto y los actores del territorio a las entidades socias de Cederna-Garalur en el territorio y otra con todos los actores locales identificados para presentar y elegir el área de trabajo. La segunda reunión se organiza con los sistemas de fichas puestos en marcha en el Lanin-G.

### 1.2 Organización territorial y mapa de actores locales.

El Cuencas Prepirenaicas presenta una realidad territorial en la que es difícil identificar actores privados con una visión zonal. Existen dos núcleos de población más grandes que el resto con un tejido asociativo y empresarial importante pero muy centrados en el municipio. En el resto del territorio los actores locales están muy atomizados y centrados en su pueblo.

Para el proceso Laning no se identifican potenciales conflictos que bloqueen, aunque se desataca que hay personas que hablan más que otras. La situación de algunas localidades que están siendo incorporadas al área metropolitana de Pamplona puede influir en su participación en el proyecto.

### 1.3 Definición, concreción e implementación de plataforma tecnológica.

En el territorio el mecanismo de intercambio de información es el correo electrónico, se acuerda seguir manteniendo el mismo para este proceso al no detectar hábitos que permitan introducir otros.

La coordinación entre la asistencia técnica y el AEDL se realiza también de la misma manera aunque estaba disponible la plataforma Drive.

## *FASE 2 - Inicio. Aprender a través de la acción*

### 2.1 Difusión e incorporación de actores, acercamiento a actuales dinámicas.



El proceso se inicia con dos reuniones de presentación que van configurar, por un lado una primera lista de posibles actores que conformarían el grupo y, por otro lado, dar a conocer el proceso a todos los actores del territorio y elegir el área de trabajo sobre la que articular todo el proceso.

#### *Reunión de presentación a entidades socias de Cederna-Garalur.*

La reunión de presentación era netamente informativa, se contrastó la lista de actores (ver anexo, mapa de actores territoriales) para la reunión con el resto de actores locales, introduciendo algún actor más. Alguno de forma genérica, lo que complica la identificación de personas concretas que puedan acudir a la reunión. Además se plantea la presencia de personal técnico de la administración regional, así como responsables de departamentos. Una lógica que sitúa la capacidad de acción en la administración regional, a la hora de planificar

En la reunión se acuerda mantener un mismos espacios y hora para el resto de reuniones por lo adecuado del espacio y la accesibilidad para todos los pueblos.

#### *Reunión de presentación a actores territoriales.*

La presentación a actores territoriales se hizo un mes después de la anterior. Los objetivos estaban definidos ya en la planificación. En clave de proceso establecer la dinamización por parte del AEDL, identificar las formas de participación de los actores locales y establecer relaciones de confianza entre los asistentes. En clave de proyecto darlo a conocer, priorizar un área de trabajo y, a diferencia de otros territorios, definir el calendario de reuniones.

La reunión tuvo un momento inicial de presentación de los asistentes, antes reflexionar sobre el diagnóstico para elegir el área de trabajo. La dinámica se comprendió fácilmente y las cuestiones que se plantearon tenían más que ver con el proceso que con una revisión del contenido del diagnóstico (como había pasado en otros territorios). La partes de carácter informativo las llevó el AEDL las dinámicas la asistencia técnica.

Existe un visión clara del área a trabajar, “estrategias de desarrollo” (Ver anexo áreas de trabajo priorizadas) por parte de los 11 asistentes. Se considera que es importante trabajar sobre elementos transversales del territorio que permite aunar diferentes actores locales.



En las dudas se plantea la ausencia de entidades bancarias, con la dificultad de identificar qué entidades y qué personas estarían dispuestas a asistir a un grupo de trabajo de estas características.

La toma de acta se formaliza con la ficha y el trabajo con el intercambio de borradores entre la técnica de zona y la asistencia técnica. Se plantean actas sintéticas que recojan fundamentalmente posiciones sobre los temas y los acuerdos alcanzados.

## 2.2 Incorporación de propuestas de mejora en grupos de trabajo.

- Envío de documentación antes de las reuniones, sobre todo lo relacionado con lo los objetivos de las reuniones.
- Control de los tiempos de las dinámicas de reunión.
- Confirmar asistencia a las reuniones.
- Utilizar un lenguaje claro tanto en la documentación y convocatorias como en la explicación de las dinámicas.

## *FASE 3 - Elaboración del Plan y puesta en marcha del mismo.*

### 3.1 Comunicación de valoraciones y Elaboración del plan por parte de cada uno de los grupos.

Los resultados y decisiones de las reuniones anteriores se comunican en la convocatoria, así como la evaluación de la segunda reunión en la siguiente.

#### *Reunión de análisis territorial.*

Los objetivos de proceso se definieron para profundizar en el conocimiento de las formas de participación de los asistentes, la incorporación de nuevos actores, la toma de acta y un protagonismo mayor de forma progresiva del AEDL. Estas cuestiones se trabajan en los objetivos de proyecto, actualizar el diagnóstico en el área de estrategias de desarrollo y la identificación de ejes sobre los que ordenar las propuestas en la reunión siguiente.

La dinámica fue la realización de un DAFO (ver anexo análisis territoriales) en el que se visualizó una visión más interna del territorio, con un peso algo mayor de las cuestiones negativas. Cómo en otros territorio, los análisis territoriales se plantean desde



la presentación de ideas de carácter propositivo, más que de carácter descriptivo, un indicador de la demanda de concreción y formulación simultanea de problema-solución.

Se produce un debate más general sobre la articulación del territorio y el sentimiento de pertenencia, percibiendo que hay municipios más orientados hacia el área metropolitana de Pamplona. Un debate que hace presente que el proceso Lanin-G en algunos territorios (Leitzaran, Aezkoa-Erro-Esteribar, Cuencas Prepirenaicas) está reforzando la configuración e identificación con el espacio territorial de las agencias de desarrollo.

En el nivel de desarrollo de la reunión es necesaria una mayor presencia de los dinamizadores mientras los grupos están trabajando en la tarea encomendada, aunque los grupos pequeños en este territorio funcionan bien, aportando a las reuniones. Ser más concisos en las explicaciones para permitir tiempos de debate y puesta en común más amplios.

#### *Reunión de propuestas.*

La convocatoria de la reunión contenía la propuesta de ejes estratégicos para validarla en la reunión, una lista de proyectos posibles como ejemplo para las propuestas de los asistentes, el diagnóstico realizado en la reunión anterior, y un avance de los criterios de priorización. En este territorio se optó por una fórmula que facilita mucho a los asistentes la toma de decisiones pero limita la creatividad a la hora de proponer.

Los objetivos de proceso son los mismos, los de proyecto son recoger propuestas por ejes para una posterior priorización.

Esta reunión la dinamización corresponde ya completamente al AEDL que ha elaborado también la documentación de trabajo enviada en la convocatoria. Aunque los grupos reducidos han funcionado bien, es necesario atender un poco más sus dinámicas de funcionamiento para facilitar la participación de todos y centrar el trabajo.

La dinámica planteada facilita las propuestas y en la lista definitiva de propuestas (ver anexo propuestas por territoriales) se produce una combinación de propuestas elegidas de la lista enviada previamente, propuestas que modifican la lista indicada y, en menor medida, propuestas nuevas.

#### *Reunión de priorización*



La quinta y última reunión con asistencia técnica terminaba de cerrar el objetivo de proyecto priorizando los proyecto e identificando actores. Los objetivos de proceso profundizaban en el mayor protagonismo del AEDL, identificar la formas de participación de los actores locales. La formalización del acta por parte de la técnica de zona está ya sistematizada para este momento.

La reunión fue dinamizada totalmente por el AEDL con un papel menor de la asistencia técnica en la resolución de duda durante el trabajo individual de las votaciones.

El sistema de priorización compleja a partir de criterio requirió de algunas explicaciones individuales, mostrando la necesidad de ser más didácticos en la exposición de las dinámicas. El grupo, en términos globales ha trabajado bien en las dinámicas y propuestas planteadas a lo largo del proceso.

Los tiempos para iniciar la puesta en común de la planificación se quedaron demasiado limitados para ser efectivos, de esta manera, se hizo una valoración de las propuestas más valoradas. La lectura es la preocupación del grupo por profundizar en la cohesión territorial.

Se aprueban las 10 primeras acciones, el resto se dejan para posteriores momentos, incorporándolas al trabajo de Cederna-Garalur en el periodo de programación que se inicia.

### 3.2 Puesta en marcha de cada plan de trabajo.

En este territorio el grupo lo que ha realizado es continuar las reuniones centrándose en el proyecto priorizado en primer lugar. Esto permite focalizar los tiempos y fuerzas de los actores locales realizando un seguimiento y desarrollo especial del proyecto. La continuidad en caso de ralentizarse este proyecto esta garantizada con la elección de los nueve siguientes para desarrollar.

## FASE 4 - *Evaluación de resultados*

### 4.1 Evaluación e informes.

La asistencia constante con presencia de los principales núcleos de población del territorio y, aunque menos actores privados, suficientes como para aportar en los diferentes grupos de trabajo que se plantearon.



Como se indica en la el “Informe de las evaluaciones de las reuniones del proyecto Lanin-G” este grupo ha sido estable y los mecanismos de trabajo y comunicación han funcionado desde el principio.

Las personas que han participado han hecho una valoración cada vez más alta de la participación en el grupo, indicando que se van implementando y adquiriendo hábitos de trabajo en común. Cómo en el resto de territorios, la participación individual es menor valorada que la grupal.

#### 4.2 Comunicación de resultados

La comunicación de los acuerdos y decisiones se trasladaban a través del acta y los materiales de trabajo que se envían tras la reunión y con la convocatorias de las siguientes.

### SALAZAR-RONCAL



Reunión en el Centro de Servicios del Pirineo. Iciz. 11/11/2013

*FASE 1 - Planificación, organización territorial y mapa de actores locales, dotación técnica.*

#### 1.1 Planificación.

La planificación de Lanin-G en este territorio se ha fundamentado en el esquema básico compartido con el resto de territorio y la adaptación, a partir de la entrevista con la AEDL a las realidades de la zona.



El desarrollo de cualquier proyecto depende de los ciclos municipales, es más fácil iniciarlos al comienzo de las legislaturas que al final, cuando los responsables políticos están cerrando su participación, probablemente, aparezcan personas nuevas al inicio de la siguiente legislatura.

Las convocatorias de las reuniones están supeditadas a los ayuntamientos y sus demandas, en este proceso, las reuniones están pensadas para todo un grupo de actores públicos y privadas. Las reuniones se hacen de forma alterna en un valle u en otro en los centros polivalentes, aunque parece que Iciz tiene más aceptación. Se plantea mantener esta lógica para Lanin-G y alternar localidades.

En las reuniones la dinámica es exposición y aportaciones de forma no estructurada. La planificación del desarrollo de reuniones para facilitar la participación y alcanzar los objetivos no es una práctica habitual. Por otro lado, no hay costumbre de escribir en las reuniones ni de leerse previamente la información

### 1.2 Organización territorial y mapa de actores locales.

En la reunión se revisa el mapa de actores previamente elaborado por la AEDL y se acuerda contrastarlo en la reunión de presentación a socios quienes elaboran el mapa inicial para las convocatorias (ver anexo mapa de actores territoriales).

En este territorio se presenta la situación de identificar actores privados relevantes, la mayor parte de los actores identificados son públicos. Además de, a diferencia de otros territorios, la ausencia de un número importante de ayuntamientos de la agencia de desarrollo que no participan en el proyecto. Como en otros territorios se percibe Cederna-Garalur como una entidad externa al territorio y la figura de la AEDL como personal de los ayuntamientos.

### 1.3 Definición, concreción e implementación de plataforma tecnológica.

En este territorio la conectividad y el equipamiento informático disponible en el momento de realización del proyecto aconsejan funcionar únicamente con teléfono y correo electrónico. Se trabajará con las fichas y, sobre ellas, conversación telefónica.

Además, entre los actores locales no se emplea ningún otro sistema de intercambio de información y coordinación.

### *FASE 2 - Inicio. Aprender a través de la acción*



## 2.1 Difusión e incorporación de actores, acercamiento a actuales dinámicas.

El proyecto se difunde a partir de dos reuniones, una de presentación a los socios y otra con los actores territoriales identificados en la planificación y contrastado con los socios.

### *Reunión de presentación a socios.*

Los objetivos de la reunión eran la presentación de proyecto, contrastar la lista de actores, identificar las formas de participación e ir introduciendo otras dinámicas de trabajo.

La asistencia fue muy baja, probablemente por la hora en la que se realizó, por la mañana. Cómo para el resto de territorios se indica que la inclusión de actores privados implica la realización de las reuniones por la tarde.

El desarrollo de la reunión permite identificar ya algunas cuestiones importantes, la primera es la puntualidad, la reunión comienza con un retraso de treinta y cinco minutos. Se recuerda que el tiempo es importante, y que las personas que acuden a estos procesos necesitan tener claros los inicios y finales.

Las principales dudas sobre el proyecto tienen que ver con la incorporación de actores privados en un entorno tan poco poblado, los límites de la participación y la percepción de Cederna como una entidad que reparte fondos, más que una entidad de desarrollo.

Se comenta que los límites están claros, el grupo es de trabajo y definición de acciones, formado no por todos los actores del territorio si no por aquellos que permitan tener una visión global del territorio y permitan proponer y seguir diferentes proyectos.

Se contrasta e incluyen nuevos actores para el proyecto considerando que el número de personas no llegará a 20.

Este grupo decide que se trabaje ya únicamente sobre dos áreas: Sector Primario y Forestal y Turismo Comercio, Servicios y Patrimonio. Esta decisión supone eliminar la reunión de elección del área trabajo quedando la secuencia de reuniones según los objetivos de proyecto en: análisis, propuestas y priorización

### *Reunión de presentación a actores locales.*



La asistencia a esta reunión fue la más elevada de todo el proceso en este territorio (12 personas). Los objetivos de proceso buscaban establecer relaciones de confianza entre los actores, dinamización por parte de la AED, identificar la formas de participación de la zona y formalizar la toma de acta. Para ello se presenta el proyecto a los actores asistentes, se hace una dinámica de revisión del Diagnóstico y se plantea el calendario de trabajo.

Los objetivos de proyecto se alcanzan a medias, el grupo trabajó fundamentalmente en el sector primario y forestal dejando el análisis del otro área menos desarrollado (ver anexo análisis territorial). La asistencia había personas de ambos sectores pero predominó el debate y las aportaciones en el área señala. Sobre todo en todo lo relacionado con la gestión forestal.

En el plano de los actores, en un territorio tan pequeño la generación de confianza no está tan relacionada con que los actores se conozcan como de que las relaciones e identificaciones pre-existentes no afecten a la dinámica de las reuniones. Un elemento que también afecta a la AEDL.

Los objetivos de proceso se cumplen también parcialmente, la toma de acta se realiza conforme a los criterios establecidos para la planificación general de Laning-G. En la identificación de las prácticas de participación de los actores aparecen varios elementos, la insistencia de una de las personas en orientar la reunión constantemente hacia su tema (forestal) que tiene respaldo porque es un tema que preocupa también a los responsables públicos y son mayoría entre los privados. Otro elemento es la tensión existente entre diferentes grupos sociales y políticos en el territorio que presentan formas de articular la participación al margen de la agencia. En la reunión se manifiesta como una resistencia participar en lo sucesivo. En el primer caso puede intervenirse, en el segundo depende de la voluntad de esos grupos.

En la dinamización de la reunión, es necesario una mayor implicación de la AEDL en la parte informativa como en la de dinamización de los grupos.

## 2.2 Incorporación de propuestas de mejora en grupos de trabajo.

- Recordatoria de la importancia de la puntualidad.
- Tratar confirmar asistencia;



- Enviar documentación previa, sobre todo con la que se vaya a trabajar.
- Mejorar la convocatoria a los participantes.
- Ajustar los tiempos de las dinámicas a los de la reunión.

### *FASE 3 - Elaboración del Plan y puesta en marcha del mismo*

3.1 Comunicación de valoraciones y Elaboración del plan por parte de cada uno de los grupos.

#### *Reunión de propuestas*

Esta es la única reunión que se ha realizado en otra localidad, el resto se han realizado en el Centro Polivalente de Iciz. La asistencia fue menor que la anterior. Los objetivos de proyecto especificados en la convocatoria es la identificación de acciones para los áreas de trabajo en los ejes identificados. Los objetivos de procesos eran profundizar en los sistemas y métodos del Lanin-G.

Los objetivos de proceso se alcanzan parcialmente, la dinámica de la reunión tiene a la AEDL como protagonista en los momentos de información y la asistencia técnica los momentos de dinámica de trabajo. No hubo presencia de la técnica de zona, aunque la toma de acta ya está sistematizada.

Los objetivos de proyecto se alcanzan también parcialmente, ya que únicamente se presentan propuestas para el sector primario y forestal en los ejes identificados (ver anexo priorizaciones territoriales por áreas y ejes estratégicos).

Los asistentes a la reunión emplean más tiempo que otras zonas para definir acciones. Durante la reunión se consultó en varias ocasiones cómo se estaba desarrollando el trabajo, demandando los asistentes más tiempo para y completando las acciones. Se decide no trabajar sobre el área Turismo, Comercio, Servicios y Patrimonio y hacer la puesta en común sobre el área del Sector Primario y Forestal. E

#### *Reunión de priorización.*

Las propuestas recogidas en la reunión anterior se enviaron por correo electrónico a los asistentes junto con los ejes del área de Turismo, Comercio, Servicios y Patrimonio. Se solicitaron aportaciones para ambas, sobre todo la para segunda pero no hubo respuesta de los participantes. De esta forma, se orientan los objetivos de proyecto de la



reunión a esta situación: priorizar los proyectos del Sector Primario e identificar los proyectos para el Turismo, Comercio, Servicios y Patrimonio.

Los objetivos de proceso son los mismos que en las reuniones anteriores. La distancia temporal entre una reunión y otra ha supuesto que la asistencia técnica haya sido la que ha llevado la dinamización también de esta reunión.

La priorización de los proyectos se ha realizado de la misma forma compleja que en el resto de territorios. La explicación inicial no dejó claro la dinámica de funcionamiento de las priorizaciones así que la asistencia técnica ha estado revisando permanentemente el desarrollo de la tarea. Esto también ha alargado el procesos de priorización impidiendo de nuevo la identificación de propuestas para el otro área.

La situación de las estas dos reuniones hacen recomendable que para este territorio es necesario una mayor presencia de los dinamizadores en los grupos para evitar procesos de debate que tienden a desviarse de la situación analizada y volcar fuera del territorio las soluciones y los aprovechamientos de esas situaciones.

### 3.2 Puesta en marcha de cada plan de trabajo.

La puesta en marcha del plan de trabajo se inicia una vez finalizada la asistencia técnica, en la secuencia temporal de reuniones establecida. En este territorio se plantea formar con otros actores una mesa específica de Turismo, Comercio, Servicios y Patrimonio y que el grupo que se ha formado en estos meses continúe con la puesta en marcha de las acciones priorizadas.

## *FASE 4 - Evaluación de resultados*

### 4.1 Evaluación e informes.

La asistencia de este grupo ha sido reducida, lo que repercute en la validez de las evaluaciones. Como se indica en la el “Informe de las evaluaciones de las reuniones del proyecto Lanin-G” la valoración de las expectativas y objetivos es elevada, y la valoración de la participación grupal es notable aunque descendente.

En este territorio el proceso Lanin-G a alcanzado los objetivos de proyecto, pero sin embargo, no ha logrado cubrir completamente los de proceso, vinculados a la mayor presencia de la AEDL en la dinamización de las reuniones. Las dinámicas han funcionado



en cuanto a los resultados pero no ha habido incorporación de nuevos actores. La participación del grupo puntuada de forma descendente tiene que ver con esto.

#### 4.2 Comunicación de resultados

La comunicación de los acuerdos y decisiones se trasladaban a través del acta y los materiales de trabajo que se envían tras la reunión y con la convocatorias de las siguientes.



## SAKANA



Reunión en el Centro de Servicios de Sakana. 05/06/2014

### *FASE 1 - Planificación, organización territorial y mapa de actores locales, dotación técnica.*

#### 1.1 Planificación.

La situación de Sakana es diferente a la del resto de territorios, además de Cederna-Garalur existe un consorcio para el desarrollo local (Garapen) al que pertenecen los mismos ayuntamientos que están en Cederna-Garalur. Este consorcio tiene además su propio agente de desarrollo.

Esta entidad, junto con Sakanako Mankomunitatea y Cederna-Garalur están realizando un Plan Estratégico para Sakana que obliga a modificar la propuesta inicial de Laning de introducir nuevas formas de trabajo a partir de la elaboración de un breve proceso de análisis y planificación con el que conformar y articular los grupos de trabajo.

Esta planificación se realizó con, la reunión de presentación a las entidades socias de Cederna-Garalur, dos reuniones con Garapen y la entidad que estaba desarrollando en ese momento el Plan Estratégico de Sakana y la entrevista a la AEDL.

*Reunión de presentación del proyecto a entidades socias de Cederna-Garalur.*



La planificación inicial de esta reunión la misma que en el resto de territorios. Se presentó a los socios de Cederna-Garalur el proyecto Lanin-G, y se plantea revisar el mapa de actores.

Las intervenciones tras la presentación plantean la necesidad de realizar un articulación entre el proceso de elaboración del Plan Estratégico de Sakana lo que implica una reformulación de Lanin-G. Como se ha indicado en el punto anterior de planificación con la explicación de las reuniones de coordinación.

#### *Reuniones de coordinación Lanin-G y Plan Estratégico de Sakana.*

La primera reunión situó el momento del Plan Estratégico de Sakana y permitió ver la coincidencia en áreas de trabajo y en la filosofía de fondo con la participación de entidades públicas y privadas como base del trabajo. No tenía sentido convocar a las mismas personas y entidades a reuniones para realizar una actividad similar.

La segunda reunión permitió acordar un sistema de articulación entre el Plan y Laning. Se acuerdan dos cuestiones, activar el proceso Lanin-G en las fases finales del Plan Estratégico (<http://www.sakanagaratzen.com/es/descarga-de-documentos/>) y la segunda el papel de Lanin-G como un grupo de trabajo estable entre la ejecución de los proyectos por parte de Cederna-Garalur y Garapen y el seguimiento anual del Observatorio:

### **PLAN ESTRATEGICO-LANING**



#### 1.2 Organización territorial y mapa de actores locales.



La lista inicial identificada por el AEDL se ve bien inicialmente y de forma provisional a la espera de ver como articular Laning y Plan Estratégico de Sakana. Se contrasta en dos reuniones más hasta que se define la lista que puede verse en el anexo mapa de actores territoriales.

El desarrollo del proyecto Lanin-G requiere de una coordinación especial con alguno de los actores locales. El principal es la agencia de desarrollo Garapen y su personal técnico.

Como en otros territorios, se considera que los actores del territorio tienen un visión de Cederna-Garalur como una entidad que financia proyectos, habiendo dificultades de transmisión de información al resto de actores locales. El proceso de reorganización está cambiando esto, y los objetivos del Lanin-G deberían apoyar el cambio de visión de la entidad.

### 1.3 Definición, concreción e implementación de plataforma tecnológica.

Se activaron los sistemas de coordinación interna en la plataforma Drive, pero no se ha utilizado. El sistema de comunicación ha sido correo electrónico teléfono. Con el resto de los actores locales también.

#### *FASE 2 - Inicio. Aprender a través de la acción.*

##### 2.1 Difusión e incorporación de actores, acercamiento a actuales dinámicas.

##### *Reunión de presentación y formación del grupo de trabajo.*

La reunión de presentación a los actores locales del territorio se hizo a una lista de entidades participantes en el Plan Estratégico y las entidades locales de Sakana. Los objetivos de proyecto de esta reunión eran: iniciar el proyecto Laning en Sakana; articular un grupo motor que dinamice y siga la realización del Plan Estratégico; planificar los siguientes pasos; y poner en común el Plan Estratégico.

Se informó y hubo acuerdo respecto a los objetivos del grupo de dinamización y seguimiento del Plan Estratégico. Se demandó un mayor conocimiento del Plan Estratégico que se planificó en dos reuniones previas a la priorización de las acciones recogida en el mismo.



Los objetivos de proceso de eran identificar las formas de participación de los actores locales; dar un mayor peso a la AEDL en la dinamización de las reuniones e identificar actores estratégicos en el territorio.

La AEDL llevo el peso de la parte informativa de la reunión y la asistencia técnica de las dinámicas en las que se identificaron algunos actores más que podrían aportar conocimiento y experiencias al grupo de trabajo. Las dinámica realizada era de aportación espontánea, funcionó bien con personas que ya están acostumbradas al trabajo en este tipo de espacios.

## 2.2 Incorporación de propuestas de mejora en grupos de trabajo

### *FASE 3 - Elaboración del Plan y puesta en marcha del mismo*

3.1 Comunicación de valoraciones y Elaboración del plan por parte de cada uno de los grupos.

#### *Reuniones de análisis del Plan Estratégico de Sakana.*

Se efectuaron dos reuniones informativas de las que la organización y dinamización recayó en Garapen y Xakin. No se plantea evaluar estas reuniones al carecer un sistema organizado y estructurado de trabajo.

En la segunda de las reuniones se detectaron algunas cuestiones que muestran la necesidad de articular bien los objetivos de las reuniones. En una reunión de carácter informativo y de resolución de dudas se abrió un tiempo de propuestas difícilmente encajables en el proceso, por cuanto las líneas y acciones ya estaban definidos.

#### *Reunión de priorización.*

Los objetivos de esta reunión eran los mismos que el resto de territorios, priorizar las acciones del plan estratégico para iniciar el trabajo en ellas. La dinámica compleja de planificación se hizo de diferente forma, combinando una priorización grupal con otra individual. Los grupos hicieron una primera selección de las acciones y, sobre esa selección se hizo la priorización individual dentro de las líneas de actuación definidas por el plan estratégico.

#### **ELIKADURA**

1. Impulsar la creación de un foro ganadero y/o productores a nivel de comarca.



<b>INDUSTRIA ETA ZERBITZUAK</b>
<b>1. Elaboración de un inventario industrial de empresas y un mapa de competencias productivas, técnicas y tecnológicas de la comarca.</b>
<b>Energía</b>
<b>8 .Creación de una empresa comarcal de Servicios Energéticos.</b>
<b>TURISMOA</b>
<b>1. Definición y puesta en marcha de una mesa de coordinación público-privada.</b>
<b>1. Plan de comunicación.</b>

En el anexo se encuentra una exposición detallada de las acciones priorizadas por área y línea de actuación. En la tabla, por visualizar de forma sencilla, las cinco acciones con mayor apoyo en la reunión.

Los grupos funcionaron bien, y a pesar de existir dos dinámicas en una sola sesión se cumplieron los tiempos y se alcanzaron los objetivos. Parece que hay hábito en los participantes en dinámicas de este tipo y en centrar rápidamente la tarea a realizar.

### 3.2 Puesta en marcha de cada plan de trabajo.

La puesta en marcha de las acciones priorizadas queda después del verano, con la asistencia técnica finalizada.

## *FASE 4 - Evaluación de resultados*

### 4.1 Evaluación e informes.

La asistencia en este territorio ha sido estable en las reuniones de trabajo una vez definido cómo se iba a trabajar. La realización de tres reuniones de carácter informativo ha permitido detectar los hábitos en situaciones menos estructuradas, y cuando se ha tratado de cuestiones concretas del territorio ha habido cierta tendencia a la dispersión hacia otros temas.

### 4.2 Comunicación de resultados.

Se ha adjuntado las aportaciones y el acta de las reuniones anteriores con la convocatoria de las siguientes.



## RECOMENDACIONES

Uno de los objetivos del Lanin-G es dotar de herramientas de trabajo los AEDL del territorio para que la incorporen como metodología a su trabajo cotidiano.

La experiencia del Lanin-G es la primera de las herramientas para esa metodología. A continuación se exponen una serie de recomendaciones para el desarrollo de procesos de carácter participativo en proyecto y/o en planificaciones concretas. Algunas de estas cuestiones son ya conocidas y otras se han ido trabajando en las preparación, ejecución y evaluación de las reuniones.

En las recomendaciones generales se distinguen tres grandes ámbitos: la preparación de los procesos; la organización, preparación y convocatoria de las reuniones y las condiciones de las mismas. Se presupone que previamente se ha detectado la necesidad de trabajar en ese ámbito en el que se desarrolla el proyecto.

### **PREPARACIÓN DEL PROCESO.**

La voluntad de integrar en el trabajo cotidiano de la agencia de desarrollo la participación de los actores locales implica realizar una valoración previa de los procesos que se quieran poner en marcha. Hablar de proceso supone considerar la importancia de cómo se llegan a los objetivos, en este caso, los pasos que se definen y se van dando con los actores del territorio. Un proceso supone pensar en una serie de encuentros, con objetivos específicos para cada uno ellos y un resultado claro y evaluable. Pensar en proceso no supone necesariamente pensar en muchas reuniones. Por ejemplo, la evaluación de una actuación concreta no necesita necesariamente de más de una reunión, pero sí de valorar cómo se va a realizar, qué se va a hacer previamente (información para trabajar) y qué se va a hacer posteriormente (comunicación de resultados, cambios en las siguientes actuaciones).

A- Identificar los objetivos del proceso y numero de reuniones aproximado.

Una práctica que se realiza habitualmente pero se trata de formalizarlo para poder posteriormente organizar mejor la secuencia y dinámica de reuniones, teniendo en cuenta



que cuantos más objetivos se planteen, más tiempo se necesitará para desarrollarlo. En términos genéricos pueden desarrollarse diferentes tipos de procesos:

#### Procesos de diagnóstico/análisis.

Buscan compartir entre los actores la valoración sobre un tema. Realizar únicamente un proceso de este tipo puede desincentivar la participación puesto que el resultado final no se concreta. De hacerlo serían parte de un proceso de planificación cuyos resultados son acciones concretas.

Requieren una serie de reuniones para identificar los temas relevantes, actores con posiciones, analizar los datos existentes, interpretar los datos y consensuar las cuestiones principales área y evidenciar los disensos.

#### Procesos de planificación.

Identifican acciones, recursos y actores para objetivos concretos. Requieren de una serie de reuniones: para compartir el análisis de una situación dada (proceso de diagnóstico); para establecer objetivos y ejes que incidan en esa situación; para identificar acciones; y para planificar su ejecución. Los objetivos de proyecto del Lanin-G han sido realizar una planificación reducida. Cuanto más amplio y genérico sea el tema del proceso, mas reuniones harán falta.

#### Procesos de seguimiento de acciones.

En el caso de Lanin-G sería la tarea de los grupos conformados. Un grupo de actores del territorio se reúne periódicamente para conocer cómo se están ejecutando las acciones, qué dificultades existen y si hay que hacer algún cambio. Dependiendo de la concreción de la acción y el tiempo de desarrollo habrá un mayor o menor número de reuniones.

Por ejemplo, en una obra, pueden planificarse reuniones para cada fase de su ejecución (pliego del concurso, ganadores, inicio de obras, valoración a mitad y a final; o únicamente en el inicio y en final). Quien dinamice el proceso propone en relación con las fase fundamentales de la acción/es.

En el caso de Lanin-G se propone una reunión cada cuatro meses para informar del desarrollo de las acciones, siendo la última de ellas de valoración de lo realizado en el año y recoger propuestas de modificación para el siguiente. En caso de que no se genere



contenido para esta periodicidad, mantener al menos una al inicio de año para decidir que se va trabajar ese año a partir de la reunión final indicada.

Se indica seguimiento y no ejecución porque se considera que los actores participantes en el proyecto no tienen necesariamente que ser quienes lo ejecuten. Si todos tuviesen responsabilidades de ejecución en las acciones se convierten en reuniones de coordinación de proyecto para las que ya existen mecanismos.

### Procesos de evaluación

La finalidad es hacer una valoración del cumplimiento de los objetivos previstos por parte de los actores territoriales, independientemente de la evaluación técnica de las acciones. En los procesos participativos se evalúan dos cuestiones, los objetivos prácticos del proceso, es decir el grado de cumplimiento de acción, y la participación misma en el proceso. El número de reuniones dependerá del proceso, pero con una o dos puede ser suficiente.

#### B- Identificar los actores claves para el proceso en cuestión.

En Lanin-G se ha hecho una identificación para un grupo de trabajo generalista sobre el desarrollo del territorio. Así se ha buscado incluir actores de diferentes sectores sociales y económicos y de entidades públicas y privadas.

Si el proceso se centra en un área temática concreta la identificación de actores se simplifica, por cuanto se trata de identificar a actores con responsabilidades, con intereses y afectados.

La planificación de un nuevo proceso temático, sectorial o territorial los actores pueden consultar a los grupos territoriales de Lanin-G en funcionamiento.

Durante el desarrollo del proceso se pueden incorporar nuevos actores que los participantes consideren importantes. Eso sí, hay que diseñar un mecanismo para hacerlo. Lo recomendable sería acordarlo en la misma reunión en la que aparece y, si lo hace en una evaluación, en la siguiente tratarlo al inicio.

#### C- Preparar una propuesta de mecanismos de comunicación entre los actores.

Los mecanismos de comunicación entre los participantes serán aquellos en lo que se está más habituado. Como se ha comprobado en este proceso, teléfono y correo electrónico, pero ante el incremento de usuarios de diferentes plataformas, o por la



necesidades de trabajo sobre documentación que pueda tener el proceso, es recomendable valorar más mecanismos. Por ejemplo, grupos de trabajo estables en los que se pueda confirmar la asistencia a reuniones por grupos en servicios como Whatsapp o Line. Mecanismos que sólo se pondrían en marcha si los participantes consideran que les facilitan la comunicación.

D- Valorar el número de grupos de trabajo que pueden realizarse.

Dependiendo del proceso, cabe la posibilidad de que sean necesarios diferentes grupos de trabajo. Temáticos, por grupos de actores (políticos, técnicos, asociaciones, empresas, zonas del territorio...etc). En procesos muy concretos no es necesario.

En proceso más amplios, de temáticas más generales, o en los que sea necesaria la participación de muchos actores diferentes, la operatividad aconseja hacer más de un grupo de trabajo. En caso de conflicto/tensión entre grupos de actores (por ejemplo, entre políticos y asociaciones o entre asociaciones y personal técnico) puede ser también una manera de empezar a trabajar en el proceso que interesa encauzando ese conflicto/tensión. Otra razón para que haya más de un grupo sea la imposibilidad de encontrar un horario en el que personal técnico y responsables políticos estén dispuestos a reunirse en los horarios de las entidades ciudadanas.

E- Presentar y consensuar con los actores locales el proceso. Negociación y acuerdos previos.

Todas las cuestiones anteriores se presentan a los actores protagonistas del proceso en un reunión inicial. Objetivos específicos del proceso (lo que en el Lanin-G se ha denominado objetivos de proyecto), el calendario de reuniones, los actores considerados importantes.

En esta reunión tienen que quedar claros los límites que tiene el proceso. En el caso del Lanin-G la planificación realizada se traslada a los actores con competencias para ejecutarlas. En algunos casos esta depende de Cederna-Garalur, en otros de entidades locales presentes en el proyecto y en otros de generar acuerdos con otros actores no presentes en la reuniones.

Presentar los límites es identificar el poder real que tienen los actores en el proceso, y poder decidir participar o no e intentar evitar frustaciones posteriores debidas a



elementos externos a los dinamizadores y participantes. Cuando las cuestiones que se tratan en ese proceso tiene un desarrollo posterior dependiente de otros actores debe quedar claro. En la práctica, dejar claros los compromisos que los asistentes toman con el proceso y las capacidades que tienen en el mismo.

## **ORGANIZACIÓN, PREPARACIÓN Y CONVOCATORIA DE LAS REUNIONES.**

En el caso de Lanin-G para organizar y preparar las reuniones se puso en marcha un sistema de fichas desde el inicio del proyecto. En el anexo “organización de reuniones” se recogen todos estos materiales con el protocolo de convocatorias definido por Cederna-Garalur para este proyecto.

### **A- Sistema de identificación clara de los objetivos de la reunión.**

En el esquema de desarrollo de un proceso cada una de las reuniones tienen que alcanzar unos objetivos que permitan avanzar en el proyecto, que los asistentes sepan en cada momento el sentido de qué se está haciendo y tener una visión del proceso que permite tomar decisiones en caso de cambios que le afecten.

Una misma reunión puede permitir desarrollar diferentes objetivos. De hecho, prácticamente todas las reuniones por ejemplo, tienen un objetivo informativo. Si bien es recomendable plantear reuniones con objetivos abordables en un periodo de noventa minutos.

- Formar/conformar grupo: objetivo que se plantea sobre todo al inicio de los procesos cuando los actores no se conocen entre ellos o no han compartido espacios de colaboración conjuntos. Se puede mantener más adelante si las dinámicas grupales no funcionan. En el tipo de proyectos que desarrolla Cederna-Garalur este tipo de objetivos se combinarían con otros en las reuniones iniciales de los procesos, aunque en ocasiones puede hacerse una reunión única con dinámicas para formar y conformar grupo.

- Informar: objetivo que se encuentra en casi todas las reuniones que se convoquen puesto que tanto para los asistentes nuevos como para el resto es necesario recordar y avanzar los diferentes pasos del proceso. En las reuniones de inicio de proceso suelen desarrollar más estos objetivos, sobre todo para comunicar qué, quién, con quienes, para qué, para quienes, como, cuando y donde se va a desarrollar el proyecto.



- Analizar/debatir: objetivo vinculado a valorar las diferentes opciones y realizadas sobre un tema dado. En Lanin-G las tenían las reuniones de revisión del diagnóstico, y, de forma implícita en la validación de las propuestas de ejes. Cualquier cuestión que requiera de consensuar una visión común. Puede ser un objetivo que ocupe toda una reunión o combinarse con otros, pero los tiempos que requieren las dinámicas de análisis/debate no lo hacen aconsejable.

- Proponer/buscar soluciones: objetivo vinculado a que el grupo desarrolle dinámicas que aporten ideas y/o propuestas para afrontar una situación dada. En Lanin-G fueron las reuniones de propuesta de acción, pero la identificación de ejes, por ejemplo, también encajaría en estos objetivos. Como el anterior puede ocupar toda la reunión, o combinarse con el anterior, si la reunión tiene un tema muy concreto de trabajo y lo posibilitan los tiempos.

- Tomar decisiones/Priorizar: objetivo vinculado a que el grupo cierre el proceso o una parte de él haciendo visible el objetivo de proyecto y que la participación tiene un resultado claro. En Lanin-G las reuniones de priorización de acciones se articularon en torno a este objetivo. La toma de decisiones supone orientar la acción siguiente del grupo y/o de alguno de sus actores. Supone la aprobación definitiva de una cuestión concreta. La priorización es una forma de toma de decisiones en la medida que da orden de importancia a una serie de cuestiones.

- Planificar: objetivo vinculado al diseño e identificación de los siguientes pasos que van desarrollarse en el proceso o en alguna de las acciones planteadas. El nivel de profundidad de la planificación

- Evaluar: objetivo que puede tener dos dimensiones, uno de evaluación del proyecto/proceso y otra de evaluación de la reunión.

La evaluación del proyecto/proceso requiere de la identificación y recordatorio de los objetivos del mismo sobre los cuales articular indicadores y materiales y dinámicas a utilizar en la reunión. Este tipo de objetivos de reunión son lo suficientemente amplios como, con la información previa, ocupar toda una sesión.

La evaluación de las propias reuniones pueden realizarse de diferentes formas, como se indicará más adelante. Se recomienda realizarlo de forma sistemática en la finalización de las reuniones.



## B- Sistema de identificación de las dinámicas.

En relación con los objetivos, implica revisar los objetivos si las dinámicas consideradas optimas para los mismos alargan la reunión en exceso. Es necesario adaptar tiempos y dinámicas a los objetivos que se quieren alcanzar.

La elección de una dinámica u otro tiene también relación con los hábitos, costumbres y desarrollo del grupo. Las características de los grupos de Lanin-G llevan a plantear habitualmente una serie de dinámicas formales, con sistemas de pregunta-respuesta soportada por escrito. Las posibilidades de realización de dinámicas de carácter más lúdico, que rompan con las lógicas de relación entre los actores y con los marcos de la normalidad son más reducidas, aunque puedan ser más ricas en el momento del análisis y, sobre todo, en los momentos

Un último elemento a tener en cuenta son las cuestiones planteadas en el punto siguiente, condiciones y desarrollo de las reuniones.

A continuación se presentan algunas posibles dinámicas para cada uno de los objetivos de reunión posibles.

- Formar/conformar grupo.

Presentaciones de los asistentes: los hábitos detectados en el proceso son una breve presentación individual de cada asistente que cuenta quien es, a qué entidad representa y, si acaso que interés tiene en la reunión/motivo para asistir. Este tipo de presentación ayudan a poner que se identifiquen entre si los asistentes pero para conformar grupo se requiere algún tipo de dinámica más orientada.

### *Presentación por parejas:*

En una línea bastante formal y que encajaría con los actores que del territorio aunque un poco más diferente sería.

Dinámica: se forman parejas con todos los asistentes, y se reparte una ficha por parejas. La ficha tiene que tener las preguntas que se consideren oportunas para la presentación: nombre, entidad, porque ha venido a la reunión, que espera de la misma o del proceso...

Cada miembro de la pareja le pregunta al otro las preguntas de la ficha.



Puesta en común donde cada uno tiene que presentar a su pareja.

En la dinámica participan las personas dinamizadoras.

Duración: 15 minutos según el número de participantes.

*La telaraña:*

De carácter más lúdico e informal permite además de presentarse romper con las tensiones iniciales de una reunión donde los actores acuden por primera vez.

Se necesita un ovillo de cuerda o de lana.

Dinámica: los participantes se colocan en círculo. Una persona inicia la dinámica presentándose, a continuación le pasa el ovillo a otro participante, que a su vez se presenta y vuelve a pasar el ovillo a otro. Así sucesivamente hasta que se presenten todos los participantes.

Una vez presentados todos, el último el presentarse comienza a deshacer el ovillo pasándoselo a la persona que se lo envió diciendo su nombre en voz alta, este al anterior diciendo también su nombre y así sucesivamente hasta deshacer el ovillo. Todos los participantes tienen que estar atentos a los nombres para poder deshacer el ovillo correctamente.

Es necesario explicar claramente la dinámica para que se desarrolle correctamente.

Duración: 10-15 minutos, dependiendo del tamaño del grupo.

- Informar.

Las dinámicas para este tipo de objetivos son habitualmente una exposición oral apoyada sobre una presentación y/o un texto repartido a los asistentes. Se recomienda la utilización de un soporte visual para informar (un power point u otro software para presentaciones, carteles/paneles con la información, por ejemplo) sobre todo para controlar los tiempos por parte de quien hace la exposición y para facilitar el seguimiento de la misma. La presencia de texto tiene que ser limitada para no desviar la atención de las palabras de la persona que presenta.

La partes informativas de la reunión suelen ser bastante unidireccionales pero se puede dinamizar la parte de dudas:



*Dudas expresadas de forma espontánea* con un orden de palabra y respuesta moderado por la persona dinamizadora.

*Dudas presentadas por grupos.* Se divide a los participantes en grupos más pequeño (5-6 personas máximo) que en un tiempo breve plantean las dudas que les surgen y las que no se puedan resolver en el grupo se presentan al resto en una puesta en común. Esto ayuda a reforzar el conocimiento entre los actores, a apoyarse entre los mismos y a plantear dudas sustanciales comunes. La duración sería en torno a los 10 minutos, más la formación de los grupos.

#### - Analizar/debatir

Las dinámicas para este tipo de objetivos buscan hacer presentes para todos los actores las diferentes visiones que se tienen sobre un determinado tema. Son dinámicas donde sobre lo que hay (los datos existentes sobre el tema) se visualizan las diferentes formas de entender esa situación (lo que se dice sobre lo que hay). Hay muchos tipos de dinámicas diferentes que además permiten enlazar las cuestiones de análisis/debate con la de propuesta/búsqueda de soluciones.

#### DAFO

Analisis de Debilidades Amenazas Fortalezas y Oportunidad identificando los aspectos que dependen del grupo/territorio, los internos (debilidades y fortalezas) y aspectos que dependen de otros actores, los externos (amenazas y oportunidades). Además tiene una lectura temporal, presente (debilidades y fortalezas) y de futuro (amenazas y oportunidades).

Los contenidos del DAFO pueden construirse con una lluvia de ideas espontánea con todos los participantes mientras la persona que dinamiza anota.

Para facilitar la participación de todos los asistentes se recomienda hacer grupos más pequeños y que en cada grupo se identifiquen cuestiones cada uno de los cuadrantes, las escriban en un folio/cuartillas/post-it y posteriormente se levanten a explicarlas poniéndola en el lugar que corresponda.

En la puesta en común habría que hacer visible que cuestiones generan consenso y cuales disensos, quedando recogido para que lo tengan todos los asistentes. En posteriores reuniones puede volverse sobre los disensos.



Duración: 50-60 minutos.en grupos de 20-25 personas.

En Lanin-G se ha utilizado una adaptación de esta técnica para la revisión de los diagnóstico territoriales.

### *Mapeo.*

Una dinámica de análisis que permite identificar actores, recursos, problemas en el territorio. Para realizarla es necesario que la mayor parte de los asistentes puedan leer correctamente un mapa e identificar los espacios representados en el mismo.

Dinámica: sobre un mapa del territorio que puedan ver todos los asistentes a la reunión localizan una serie de elementos que se consideren importantes para analizar en el proceso. Como las anteriores dinámicas se puede hacer de forma individual y espontánea, en la que tras un periodo de reflexión cada participante comunica su visión bien expresándolo de forma oral y anotando el dinamizador/a, bien saliendo a poner la idea en el mapa.

La recomendación es que se haga un trabajo en grupos más pequeños, cada uno con un mapa de territorio y una serie de materiales para localizar en el mapa: post-it para anotar ideas, post-it con códigos de colores para identificar las diferentes cuestiones consideradas importantes, pegatinas con colores y formas con su propio código, fotografías...

Una vez identificados las cuestiones importantes en cada grupo, se hace una puesta en común sobre el mapa que pueden ver todos los asistentes, recogiendo las cuestiones que generan acuerdo y aquellas en las que hay un disenso.

Es un tipo de dinámica adecuada cuando se trabaja sobre procesos que suponen una acción directa sobre el terreno (definición de límites, accesos, circulación, recursos disponibles/ausentes, grupos sociales... etc).

Duración: 60 min.

### *Lista de aspectos positivos/negativos de un tema.*

Dinámica sencilla de análisis útil cuando se trabaja sobre cuestiones muy concretas y fácilmente abarcables por los actores del territorio. Posibilita preparar dinámicas posteriores de propuestas y también de toma de decisiones.



Dinamica: sobre una hoja dividida en dos columnas, una en la que escribir los aspectos positivos del tema y otra para los negativos. Como las anteriores se puede hacer de forma individual o en grupos pequeños, tras un tiempo de reflexión se pone en común y se recogen los consensos y disensos sobre los aspectos positivos y negativos.

Duración: 20-30 min dependiendo del tamaño del grupo para la puesta en común.

*Escenarios de futuro:*

Sobre la lista de aspectos positivos/negativos desarrollar cómo se espera que sean esos aspectos en el futuro. La formula más sencilla plantea un único escenario deseable que se construye sobre la potenciación/mantenimiento de los positivos y de reducción/contención de los negativos.

Lo habitual es plantear hipótesis sobre tres escenarios posibles, el negativo/rechazable, el estacionario (mantener la situación como está) y el positivo/deseable.

La dinámica recomendable es nuevamente dividir en grupos a los asistentes y que vayan desarrollando cada uno de los escenarios. Según el número de asistentes y para garantizar que se desarrollan todos escenarios que cada grupo trabaje únicamente en un escenario. La puesta en común puede hacerse como en las anteriores.

Duración: 40-50 min.

- Proponer/buscar soluciones

Dinamicas que exploran las posibilidades para afrontar las situaciones identificadas en los análisis o las existentes en un momento concreto en el desarrollo de un proyecto.

*Corregir, Afrontar, Mantener y Desarrollar, Aprovechar.*

A partir de las cuestiones identificada en el DAFO, y con la misma lógica de trabajo grupal plantear como abordarlas:

Debilidades- Como corregirlas.

Amenazas- Cómo afrontarlas.

Fortalezas- Cómo mantenerlas y desarrollarlas

Oportunidades- Cómo aprovecharlas.



Se puede intentar facilitar la reflexión introduciendo una serie de cuestiones que permitan imaginar posibles estrategias: actores que pueden intervenir, que recursos hay disponibles para afrontarla, qué se ha hecho antes para intervenir, qué haría un actor ausente, por ejemplo.

Duración: 40-50 minutos

*Escenarios de futuro: contener, mantener o alcanzar.*

A partir de los elementos que definen cada uno de los escenarios construidos proponer acciones que en el:

Escenario negativo: evite que aumenten o los eliminen.

Esceario estacionario: los mantengan.

Escenario deseable: cambien la situación, permitan alcanzarlo.

Puede emplearse las preguntas señaladas en la dinámica anterior para facilitar la reflexión.

- Tomar decisiones/priorizar:

Las dinámicas de toma de decisiones tendrían que estar pactadas desde el inicio del proceso, sobre todo si son cuestiones excluyente (invitar algún actor más a participar, realizar o no una determinada acción...).

Las decisiones pueden tomarse por consenso (no hay oposición a la decisión), por unanimidad (todos los asistentes están de acuerdo) o con diferentes sistemas de votación. Mayoría simple (el 50% mas 1 de los asistentes), mayoría cualificada (66%, 75% de los asistentes). La votaciones pueden ser a mano alzada o secreta. En los procesos participativos es recomendable que la toma de decisiones se haga por consenso, si bien, esto no es siempre posible.

Las priorizaciones son una forma de toma de decisiones que permite trabajar con la ordenación de propuestas no excluyentes además de sistematizar las decisiones a partir de una serie de criterios objetivables. Esto facilita que los intereres individuales se integren las motivaciones e intereses grupales. El ejemplo de las priorizaciones por puntos de Lanin-G es buen ejemplo, pero se pueden plantear otros criterios o pactar los criterios en una reunión de propuestas.



### *Ordenar las propuestas/ejes de trabajo*

En lugar de hacer una priorización compleja por puntos para diferentes criterios lo que se hace es ordenar las propuestas/ejes de trabajo de mayor importancia a menos según consideren. Esta forma es más sencilla, al mismo tiempo que más subjetiva.

Dinámica: Se explican en qué consisten los elementos a ordenar y se pide que se ordenen según los consideren más o menos importantes. Según la cantidad de elementos a ordenar se puede valorar que se ordenen todos, 5 o los 10 elementos más importantes. Más de 10 requiere más tiempo y es más complicado para los asistentes.

Esta ordenación se puede hacer con fichas individuales que se recogen o con una lista en la pared sobre la que cada asistentes pegue un número con el orden (1, 2, 3,... etc). En la misma reunión se puede calcular por suma (siendo las de menor valor las más importantes) o una media (posición media que le da el grupo) y hacerlo público. Sobre las más importantes (definir si son 1, 5, 10...) se puede establecer un criterio de tiempo: inmediato-corto plazo-medio plazo-largo plazo.

Duración: 50-60 minutos contando el tiempo de explicación de las cuestiones a priorizar.

### *- Planificar.*

Las dinámicas de planificación buscan ordenar las acciones a partir de la identificación de tiempos, responsables, recursos... etc. Según el nivel de profundidad de la planificación se identifican más cuestiones o menos a tener en cuenta. Es importante valorar la información que pueden necesitar los asistentes para hacer la planificación.

En el proceso de Lanin-G se ha planteado una planificación sobre cinco elementos: responsables, otros actores implicados, coordinarnos con área/grupo trabajo y plazo (ver el anexo planificaciones). El objetivo era permitir la continuidad del grupo teniendo contenido sobre el que trabajar.

### *Nueve preguntas.*

Una herramienta que permite recoger para cada una de las propuestas de acción o de las cuestiones a planificar respondiendo a nueve sencillas preguntas.

Dinámica: Se elabora una ficha en la que para cada propuesta se pueda responder a cada una de las siguientes preguntas:



¿qué? (naturaleza del proyecto)

¿cómo? (metodología)

¿por qué? (fundamentación)

¿cuándo? (calendario)

¿para qué? (objetivos)

¿con qué? (recursos necesarios)

¿para quién? (destinatarios)

¿cuánto? (presupuesto)

¿dónde? (localización)

Se recomienda que se formen grupos pequeños que respondan a estas preguntas. Dependiendo el número de propuestas cada grupo trabajará sobre todas o sobre algunas de ellas. Posterior puesta en común.

- Evaluar/seguimiento (proceso/proyecto-reunión)

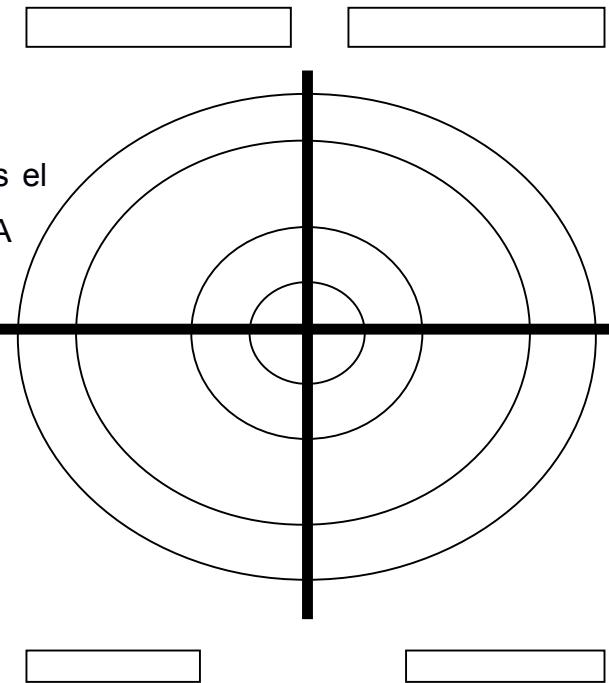
Evaluaciones de reunión:

En el Lanin-G cada reunión ha sido evaluada a partir de una serie de elementos que se consideraban importantes para el proceso. (ver Informe de evaluación de reuniones). Las dinámicas de evaluación de reuniones pueden ser a través de cuestionarios o de carácter más cualitativo como:

*Diana de evaluación.*

Un herramienta de evaluación en la que al finalizar la reunión y de manera informal los asistentes valoran cuatro criterios de la reunión, por ejemplo, organización, participación, resultados, técnicas.

La lógica es sencilla, como en las dianas el centro tiene más valor que la parte exterior. A salir de la reunión pegan una pegatina, o hacen una marca según consideren la valoración de cada uno de esos sectores.

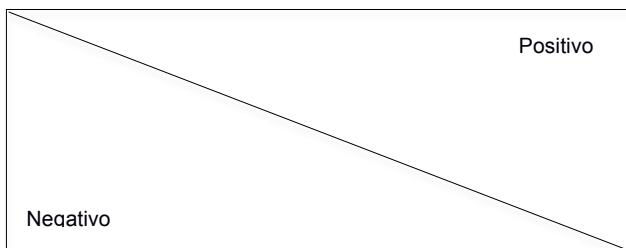




### Cuadro positivo-negativo.

Otra dinámica más sencilla que el cuestionario, aunque tiene el inconvenientes que la ante cuestiones abiertas y en blanco no suele haber muchas respuestas, como se ha visto en los cuestionarios de evaluación de Lanin-G.

Se reparte una ficha con el siguiente rectángulo en el que en una mitad se plantean los aspectos positivos de la reunión y en el otro los negativos.



### Evaluaciones de proceso/proyecto

Estos objetivos lo que buscan es valorar la situación de un proceso o proyecto ya sean en la mitad del mismo o al final. Las dinámicas de evaluación requieren de una identificación previa de los indicadores que quieren evaluar. Las cuestiones a evaluar pueden ser el proceso (la calidad la participación ) o el proyecto (si se han alcanzado o no). Este tipo de evaluaciones son independientes de las realizadas para las acciones y proyectos a partir de los criterios técnicos establecidos por diferentes entidades financieras de las mismas. El objetivo de estas evaluaciones de carácter participativo es favorecer la reflexividad de los procesos y de sus participantes.

#### Evaluación de proceso:

Se pueden realizar por cuestionarios previos y luego comunicarlos en una reunión profundizando en las cuestiones peor valoradas y planteando posibles soluciones. Las mismas cuestiones planteadas en el cuestionario pueden trabajarse de forma grupal en una reunión.

#### Ejemplo de cuestiones para preguntar:

Numero de participantes.

Variedad de participantes  
(diferentes sectores sociales).



## Implicación de los participantes.

## Se cumplen los compromisos.

Posiciones sobre los temas recogidas (recogen la de los diferentes actores sociales o no).

Facilidad para participar

Evaluación de proyectos.

Se pueden articular de la misma forma que la anterior pero con cuestiones sobre los proyectos. Ofrece una visión de las percepciones sobre las expectativas de los actores y su cumplimiento, así como si se consideran alcanzados los objetivos planteados.

Se puede partir de las nueve preguntas y marcar si se han cubierto o no lo planificado. Una manera sencilla de hacerlo es con un código de colores tipo semáforo donde las cuestiones realizadas se ponen en verde, las incompletas en amarillo y las no realizadas en rojo. En la puesta en común se puede profundizar en las causas y proponer soluciones.

## C- Documentación necesarios para la reunión.

Además de los textos de la convocatoria hay que preparar la documentación que sea necesaria para dicha reunión teniendo en cuenta varias cuestiones:

- Documentación para preparar la reunión: todos aquellos materiales que las personas que van a asistir a la reunión necesiten para que las dinámicas se desarrollen de forma fluida. Por ejemplo, los datos existentes para una sesión de diagnóstico, los diagnósticos/análisis para una sesión de propuestas o los criterios y los elementos a priorizar en un sesión de priorización/toma de decisiones. Esta documentación tendría que estar disponible para la convocatoria para que haya tiempo suficiente para leerla antes de la reunión.

Esta documentación, en el caso del proceso Lanin-G se ha leído en pocas ocasiones, pero conforme ha ido avanzando el proceso había más asistentes que la habían revisado.



- Documentación para explicar la reunión: presentaciones de la información ... etc que las personas que dinamicen la reunión utilizan para comunicar contenidos de la misma. Por ejemplo, los power point utilizados al principio de cada reunión del Lanin-G para resumir lo acordado hasta el momento y presentar lo que se va hacer.

- Documentación para trabajar en la reunión: textos, imágenes, fichas que los participantes tengan que usar en la reunión. Más adelante se indicará alguna cuestión sobre los materiales para dinamizar las reuniones, que emplean las personas responsables de llevar las mismas.

#### D- Preparación Orden del día.

La ficha preparada para Lanin-G es un buen ejemplo para preparar el orden del día. De todas formas, hay que tener en cuenta las siguientes cuestiones:

Orden del día con los objetivos de la reunión.

Lugar y Hora de inicio y duración prevista:

Se recomiendan reuniones de un máximo de 90 minutos, si existen diferentes momentos que generan rupturas y evitan la monotonía en la reunión. En el caso de que la reunión es sólo informativa, es necesario recordar que a partir de los 45-50 minutos la atención de los asistentes decae.

En caso de que se sea necesario por los objetivos de la reunión, los plazos o el número de asistentes previstos o necesarios, puede plantearse realizar reuniones de hasta 120 minutos, comunicándolo siempre en la convocatoria.

En otros casos de mayor duración, en lugar de una reunión lo que se convoca es una jornada/seminario, encuentros, Foros, etc....

Asistentes invitados.

Valorar según las relaciones entre los actores hacer público a qué entidades y grupos se ha invitado a la reunión. La ventaja es la transparencia con el proceso o identificar conflicto/tensiones ocultas, los inconvenientes que conflictos/tensiones predispongan negativamente para la reunión (incluso para no asistir).

Recordatorio de confirmación de asistencia.



En las convocatorias un texto en el que se solicite confirmación de asistencia para poder adaptar las dinámicas y las personas necesarias para dinamizar la reunión.

#### E- Envío y seguimiento de convocatoria.

El anexo “preparación de reuniones” puede consultarse el sistema establecido por Cederna-Garalur. Una sistematización de los objetivos de la reunión que permite identificar con cierta fiabilidad que asistencia puede esperarse.

Valorar según en los objetivos de la reunión, utilizar los medios de comunicación que existan en el ámbito territorial en el que se desarrolle el proceso par la convocatoria y el seguimiento de la misma.

Si existen sistemas públicos de información y comunicación (webs municipales/territoriales, servicios como el 012, bandos, redes sociales de Internet...) valorar su utilización.

### **CONDICIONES Y DESARROLLO DE LAS REUNIONES.**

Este epígrafe hace referencia a una serie de elementos que configuran el contexto de la reunión. Cuestiones que si bien, no son centrales, pueden condicionar el desarrollo de una reunión.

#### A- Disposición de la persona dinamizadora.

En la reunión hay que tener especial atención a una serie de cuestiones que facilitan el desarrollo las mismas. Estas cuestiones se han trabajado en Lanin-G pero es necesario sistematizarlas.

#### *Lenguaje.*

El lenguaje tiene que estar adaptado a los participantes, en procesos participativos el nivel de conocimientos y de las jergas técnicas es muy desigual entre los actores del territorio, por eso es necesario adecuarlo tanto en la comunicación formal en las reuniones como en los materiales de trabajo.

#### *Cómo hacer grupos en una reunión*



Aunque hay dinámicas específicas si no hay que alcanzar heterogeneidad dentro los grupos de una reunión la división por números o el reparto de tarjetas de colores al principio es suficiente.

Si es necesario garantizar la heterogeneidad intragrupal entonces o bien se hacen desde la organización directamente o bien se agrupa a las personas con las mismas características y luego se les numera en esas agrupaciones según la cantidad de grupos que se quieran hacer, y se forman los grupos juntando los números iguales de cada agrupación.

Dependiendo del nivel de participación que se quiera lograr en el grupo se puede nombrar un portavoz/secretario (escribe y hace la puesta en común) o un secretario y un portavoz (cada uno con una función).

#### *Asistir y atender a los grupos cuando haya dinámicas de grupos más pequeños*

La división en grupos más pequeños se hace con el fin de garantizar la participación de todos los asistentes, partiendo de la idea de que es más fácil para todos aportar en un grupo pequeño que en uno grande. La simple división no siempre garantiza esto, así que es necesario que la persona dinamizadora esté vigilando los grupos y se incorpore para estimular la participación de quienes lo hacen menos, incluso pidiéndoles que sean esas personas portavoces y/o secretarios.

La atención permanente a los grupos permite también garantizar que todos los grupos están haciendo lo mismo, y que no ha habido malentendidos con cómo desarrollar las dinámicas.

#### *Conclusión de la reunión.*

El final de la reunión tiene que ser claro, normalmente la evaluación final lo marca bien pero es necesario que antes de esta se haga un resumen de lo tratando, las conclusiones a las que se han llegado y un recordatorio de la siguiente reunión.

#### B- Lugares.

En un territorio de asentamientos dispersos, con lugares relativamente aislados y dificultades de movilidad (carreteras, iluminación y meteorología) es importante identificar un lugar que facilite el acceso de los actores a las reuniones.



Las prácticas de cada territorio han sido diferentes dependiendo de las necesidades de los actores. Si la identificación de un lugar permanente para esas reuniones puede generar tensiones, sería necesario pactar en el calendario los lugares, y alcanzar un compromiso de asistencia independientemente del lugar donde se realice.

#### C- Horas

Los actores participantes en un proceso lo pueden hacer obligatoriamente por sus responsabilidades (técnicos y responsables políticos) o bien voluntariamente (esta voluntariedad no implica que la motivación sea positiva, se puede participar por un cálculo de los costes de no participar). Esta diferencia de situaciones supone diferente disposición a acudir a las reuniones.

Los horarios de las personas con responsabilidades pueden ser por la mañanas, sin embargo, el horario de quienes participan voluntariamente suelen por las tardes. Esta incompatibilidad de horarios puede suponer, como se ha dicho, un criterio para hacer más de un grupo de trabajo (si los recursos lo permiten).

Hay que tener en cuenta los horarios de otros procesos existentes o de hábitos territoriales concretos. Por ejemplo, actividades de elevada asistencia en las localidades o, una cuestión que ya tienen en cuenta los AEDLs, las horas de retransmisiones deportivas de elevada audiencia. Una cuestión, que a priori puede favorecer frívola, presenta una cuestión de fondo importante y la valoración de los tiempos personales de los actores territoriales.

#### D- Espacios y disposición de los mismos.

Lanin-G ha prestado atención a la valoración que los asistentes han hecho de las reuniones. En este sentido se ha hecho evidente la necesidad de que los espacios cumplan con una serie de requisitos.

- Sala: amplia y sin elementos que obstruyan la visión para que puedan dividirse en grupos más pequeños los asistentes. Según la dinámica la presencia de sillas, mesas u otro mobiliario será más o menos necesaria.

Si se requiere de escritura por parte de todos los asistentes en la dinámica principal es necesaria la presencia de mesas.



En caso de no requerirse, la asistencia técnica considera más conveniente la disposición de sillas en circulo o semi circulo, si es necesario fijar la visión en una presentación.

La sala amplia también facilita el desarrollo de dinámicas en las que los asistentes tengan que moverse, utilizar las paredes o el suelo.

- Iluminación: que sea suficiente para poder trabajar sin forzar la vista y que permita ver a todos los participantes y espacios de la sala que vayan a utilizarse.

- Temperatura: una de las escasas valoraciones negativas sobre el espacio que se han hecho en el Lanin-G ha sido la temperatura, bien por demasiado calor, bien por demasiado frío. Actualmente es relativamente fácil controlar este aspecto, en caso de que no lo sea, proponer un cambio de espacio.



## ANEXOS

### MAPA DE ACTORES TERRITORIALES

Este anexo los actores identificados inicialmente en el proceso Lanin-G y los que se han incorporado posteriormente a las reuniones. Las identificaciones iniciales en algunos casos han sido genéricas para grupos sociales o sectores de actividad que se han considerado importante, pero que no se han concretado en una persona concreta a la que trasladar la invitación para participar.

#### AEZKOA-ERRO-ESTERIBAR.

ESKUALDEKO AKTOREAK / ACTORES EN EL TERRITORIO			
ERAKUNDEA/ENTIDAD	IZEN-ABIZENAK/ APELLOS	NOMBRE Y	HERRIA/ LOCALIDAD
Concejo de Zilbeti	Agustin Iribarren	Zilbeti	
Concejo de Eugi	Bidane Garcia	Eugi	
Concejo de Eugi	Maite Errea	Eugi	
Concejo Bizkarreta	Patxi Zalba	Bizkarreta	
Concejo Zubiri	Rosa Mª Santesteban	Zubiri	
Concejo Erro	Iñaki, Roberto	Erro	
Junta del Valle de Aezkoa	Victor Burusco	Hiriberri/Valle de Aezkoa	
Junta del Valle de Aezkoa	Daniel Irigoyen Pedroarena	Garralda	
Ayuntamiento Valle Erro/Erroibar	Enrique Garralda Erro	Erro	
Ayuntamiento Valle Erro/Erroibar	Esteban Juanarena	Erro	
Ayuntamiento Valle Erro/Erroibar	Miren Orreaga Urtsaun	Erro	
Junta del Valle de Aezkoa	Felix Jamar Jauregui	Garaioa	
Ayuntamiento Luzaide-Valcarlos	Fernando Alzon Aldave	Luzaide-Valcarlos	
Ayuntamiento de Abarurrea Alta/Abaurregaina	Fco. Javier Encaje Araña	Abaurrea Alta/Abaurrea Gaina	
Ayuntamiento de Abaurrea Baja/Abaurrepea	Juan Jose Salon Arozarena	Abaurrea Baja/Abaurrepea	
Ayuntamiento de Auritz-Burguete	Jose Irigaray Gil	Auritz-Burguete	
Ayuntamiento de Esteribar	Jose Luis Larrainzar	Zubiri	
Ayuntamiento de Esteribar	Ignacio Juvera	Zubiri	
Ayuntamiento de Esteribar	Josu Asier Bregaña	Zuriain	
Ayuntamiento de Esteribar	Blanca Lopez	Ilarratz	
Ayuntamiento de Roncesvalles	Luis Echeverria	Roncesvalles	
Concejo de Larrasoña	Juan Gabriel Esain	Larrasoña	
Concejo de Aurizberri-Espinal	Juanjo Villanueva(Espinal)	Aurizberri-Espinal	
Concejo de Aurizberri-Espinal	Nekane Muño	Aurizberri-Espinal	



Concejo de Mezkiriz	Xabi Zia	Mezkiriz
Luzaide Bizirik	Isabel Cubero	Luzaide
Sielba (Ingenieria del Medio Rural)	Ivan Lakidain Torres	
Queseria Aitzurre	Alberto Txanpa	Luzaide
Guarderio Montes Quinto Aezkoa	Alfonso Senosain	Zubiri
Guarderio Montes Quinto Aezkoa	Franki Unzu/Xabier	Zubiri
Asoc.Cultural Aezkoa Apaindu	Nerea Ubau	Aezkoa
Asoc. Cultural Aezkoa		Aezkoa
Asoc. Turistico Orreaga	Ludi Elizondo	Aribe
Asoc. Laurentxi (hombresy mujeres)	Leire Remiro	Aribe
Asoc. Jubilados Orreaga	Pedro M <sup>a</sup> Murillo /Paquito Almirantearena	Aribe
Asoc. Jubilados Esteribar	Evaristo Fonseca Bravo	Zubiri
Asoc. Mujeres Aizpea	Amaia Ubau	Zubiri
Asoc. Mujeres Argiola	Elena Aizpuru	Zubiri
Asoc. Garatzeko Asi	Arantxa Inchausti	Auritz-Burguete
Asoc. Elutseder	Adriana Marmaun,Manuela Presto	Erro
Asoc. Vecinos Olloki	Jose Andres Iriarte(Concejal Esteribar	Olloki
Plataforma vecinos Olloki	Pello Yaben	Olloki
AEK	Ana Colomo	Garralda
Queseria Atekoa	Angel M <sup>a</sup> Linzoain	Iragi
Hostal Auñak	Angel M <sup>a</sup> Loperena	Garralda
Asoc. Bolantes Luzaide	Asier	Luzaide
Menditxut	Itziar Villalba	Garralda
Irati Irratia	Arkaitz	Aribe
Diario de Noticias	Iurre Bidegain	Luzaide
Apymas Garralda	Resu Ansorena	Garralda
Tecnico Manc. Deportes Orreaga	Eder Gonzalez	Zubiri
Hostal Roncesvalles	Elena Arostegui	Roncesvalles
Colectivo de Juventud	Eli Burusko	Roncesvalles
Lurgeroa (sector Forestal)	Igor Erviti	Irurtzun
Ekilan (Sector Forestal)	Fermin Izco	Ansoain
Arpana (Sector Forestal)	Juanjo Camino	Luzaide
INTIA	Fernando Andueza Orduna(ganaderia)	Villava
INTIA (Pastos)	Jesus M <sup>a</sup> Mangado	Larrasaoña
INTIA	Josepe Saez	Roncesvalles
Hostal de Quinto	Fernando Goñi	Eugi
Aezkoanet	Fran Arraez	Espinal
Ingeniero Jubilados de zona	Gazpar Domench	Iruñea
Empresarios Jubilados de zona	Mikel del Rio	Garaioa
Hostal Gautxori	Hnos. Arrieta	Zubiri
Serv. Euskera. Tecnica Esteribar	Izaskun Uriarte	Esteribar
CINFA	Javier del Rio	Olloki
OHIANA	Jokin Martinez Txoperena	Aurizberri-Espinal
SEINSA	Jose Antonio Encabo	Eugui
MAGNA	Jose Antonio Yeregui	Zubiri



Posada Roncesvalles	Jose M <sup>a</sup> Eciolaza	RONCESVALLES
ACERSL Agroforestal	Jose Miguel Iturri	
ACCIONA	Juan Jose Arcellus	Orbaizeta
Manc. HUARTE-ESTERIBAR(Infancia y juventud)	Amaia Alonso	Zubiri
Manc. Auñamendi	Orreaga Urtasun	Auritz-Burguete
Manc. Auñamendi	Lourdes Iturri , Amaia Ubau	Auritz-Burguete
Manc. Uharte-Esteribar	Nora(Trabajadora Social)	Huarte
Consejo de Salud	M <sup>a</sup> Angeles	Auritz-Burguete
Veterinaria Servicio	M <sup>a</sup> Angeles Fernandez	Aoiz
ESPINAS	Carmen Arrese	Hiriberri/Villanueva de Aezkoa
EHNE	Martin Elcano	Agorreta
EHNE	Patxi Zabalza	Orbaizeta
UAGN	Rosario Salon	Abaurrea/Abaurrea Baja
Ganadero	Miguel Agorreta	Ureta(Erro)
CP Garralda	Maria (Dtra)	Garralda
Etxenike	Mitxel Etxenike	Auritz-Espinal
OPPOSA	Opposa	Noain
Trigo Limpio Sat	Patxi Ansorena	Garralda
Ex Alcalde Ayto Erro	Peio Garrido	Zilbeti
Casa Rural Navarlaiz	Peio Iribarren	Luzaide
Medioambiente	Puy Ciaurriz	Orbaizeta
Auritz Bidean	Juanjo Correa	
Jovenes Esteribar	Urtzi	Esteribar
Jovenes Esteribar	Maite	Esteribar
Jovenes Esteribar	Maite Arrizabalaga	Esteribar
Jovenes Esteribar	Nuria	Esteribar
Infancia Y Juventud Mancomunidad Huarte Esteribar	Amaia Alonso/Silvia/Amaya	Mancomunidad

## BAZTAN-BIDASOA.

ESKUALDEKO AKTOREAK / ACTORES EN EL TERRITORIO		
ERAUNDEA/ENTIDAD	IZEN-ABIZENAK/ NOMBRE Y APELLIDOS	HERRIA/ LOCALIDAD
Ayuntamiento de Baztan	Jon Elizetxe	Elizondo
Ayuntamiento de Urdax	Santiago Villares	Urdazubi/Urdax
Ayuntamiento de Zugarramurdi	Lazaro Dainciart	Zugarramurdi
Ayuntamiento de Bera	Jon Abril/ Fernando Berasain Gainza	Bera
Ayuntamiento de Lesaka	Ainara Flores/Xebe Txoperena	Lesaka
Ayuntamiento de Etxalar	Arantxa Zubieta	Etxalar
Ayuntamiento de Igantzi	Angel Urtxegi	Igantzi
Ayuntamiento de Arantza	Iñaki Alustiza/Jabier Mitxelena/Koldobide Gorostiza	Arantza
Ayuntamiento de Sunbillal	Amets Inda/Jose Fco.	Sunbillal
Ayuntamiento de Doneztebe	Gloria Aguerri	Doneztebe
Ayuntamiento de Elgorriaga	Arrosatxo Ibarra	Elgorriaga



Ayuntamiento de Ituren	Jagoba Manterola/M <sup>a</sup> Jose Bereau	Ituren
Ayuntamiento de Zubietza	Fermín Etxokolonea/Patxiku Mitxelena	Zubietza
Ayuntamiento de Ezkurra	Peio Zestau	Ezkurra
Ayuntamiento de Eratsun	Patxi Mariezkurrena	Eratsun
Ayuntamiento de Beintza-Labaien	Jon Teiletxea	Beintza-Labayen
Ayuntamiento de Urroz	Patxi Urroz	Urroz
Ayuntamiento de Oiz	Alberto San Miguel	Oiz
Ayuntamiento de Donamaria	Maite Urroz/Josu Jorajuria	Donamaria
Ayuntamiento de Bertizarana	Jose Mari Etxart	Bertizarana
<b>LEHEN SEKTOREA/ SECTOR PRIMARIO</b>		
EHNE	Itsaso Aleman Mikel Arzuak	Elizondo
UAGN	Miren Sanz	Iruñea
Baztandarra Kooperatiba	Santiago Urrutia (lehendakaria)	Arizkun
Barraskilo kontsumo elkartea	Xabier Artola	Oronoz
Bidazi kontsumo elkartea	Xabier Burgana/Oier Rodriguez lantzi	Bera
Bizilur kontsumo elkartea	Jauregia-Aitor Azkarate	Aniz
Artzain Gazta	Etxelekua- Ana Mari Bengoetxea	Urdazubi/Urdax
Asociación Bizi Sagardoa Elkartea	Larraldea Jesus Angel Garcia	Lekaroz
Idiazabal	Lizun- Arkaitz Vicente	Sunbilla
Trigo Limpio	Gabi Errandonea	Bera
Alimentos Artesanos de Navarra	Errotazar	Bera
Foresna-Zurgaia	direccion : juan Miguel Vilarroel	Pamplona
INTIA	Patxi Lazkanotegi	Bera
INTIA	Javier Brieva	Doneztebe
ANGF NOE As.Guardas Forestales	Jose Miguel Alzuart	Arraioz
Arantzako kooperatiba	Martin Legarra	Arantza
Etxalarko kooperatiba (usoak kooperatiba)	Felipe Iparraguirre	Etxalar
Lesakako kooperatiba	Lourdes Choperena	Lesaka
Etxalarko abeltzaina	Mikel Irigoien	Etxalar
Baztango Udala: Talde politikoak	Iñigo Iturrealde	Baztan
ERDIZ BIZIRIK	Joseba Otondo Bikondoa	Baztan
EHNE	Mikel Alzuart Zaldain	Elizondo
EHNE	Mariado Iturrealde	Elizondo
<b>EMPRESAS, EMPLEO Y FORMACIÓN</b>		
Lekaroz-Elizondo Institua	Iñaki Beltran	Lekaroz
Toki-Ona Institutua	Enkarni Peña	Bera
CAP Lekaroz ILZ	Josean Subizar	Lekaroz
Asociación de Desarrollo de Baztan	José Javier Aguirre	Oronoz
ELA	Jose Mari Arribillaga	
LAB	Koldo Saenz	
UGT		
CCOO		
<b>PATRIMONIO, TURISMO, COMERCIO Y SERVICIOS</b>		
Consorcio Turístico de Bertiz	Izaskun Goñi	Oierregi
Zugarramurdiko Garapena S.L.	Ainhoa Agirre	Zugarramurdi
Parque Natural de Bertiz		Oierregi
Asociación de Comerciantes Doneztebarrak	Natalia Rekarte	Doneztebe
Asociación de Comerciantes, Servicios y Hostelería de Baztan	Carmen Goñi	Elizondo



"Bertan"		
Asociación de Comercios, Servicios y Hostelería Larun-Haizpe	Fran Agara	Bera
Asociación de Servicios Lesakarrak	Rosa Lasaga	Lesaka
Asociación de Comerciantes de Dantxarinea	Txomin Iribarren	Urdazubi/Urdax
Asociación de Comerciantes de Ibardin	Inaxio Irazoki	Bera
Baztandarren Biltzarra		Baztan
Dorrea Elkartea	Pello Iriarte	Irurita
Baztan Kirol Taldea		Elizondo
Laxoa Elkartea	Tiburtzio	Baztan-Malerreka
C.D. Erreka		Doneztebe
Beti Gazte Elkartea		
Gure Txokoa Elkartea		

## COMARCA DE SANGÜESA.

ERAKUNDEA/ENTIDAD	IZEN-ABIZENAK/ APELLIDOS	NOMBRE Y	HERRIA/ LOCALIDAD
Ayuntamiento de Aibar-Oibar	Pedro Lanas		Aibar-Oibar
Ayuntamiento de Cáseda	Jesús Esparza		Cáseda
Ayuntamiento de Eslava	Félix Barian		Eslava
Ayuntamiento de Ezprogui	Camino Landarech		Ezprogui
Ayuntamiento de Gallipienzo-Galipentzu	Karmele Iriaguibel		Gallipienzo-Galipentzu
Ayuntamiento de Javier	María José Guindano		Javier
Ayuntamiento de Leache-Leatxe	Javier Iribarren		Leache-Leatxe
Ayuntamiento de Lerga	Ignacio Iriarte		Lerga
Ayuntamiento de Liédena	Beatriz Olleta		Liédena
Ayuntamiento de Petilla de Aragón	Miguel Angel Rodriguez		Petilla de Aragón
Ayuntamiento de Sada	Luis Angel Mateo		Sada
Ayuntamiento de Sangüesa-Zangoza	Angel Navallas		Sangüesa-Zangoza
Ayuntamiento de Yesa	Roberto Martinez		Yesa
Concejo de Gabarderal	Conchi Leoz		Gabarderal
Concejo de Rocaforte	María Eugenia Pérez		Rocaforte
Oficina de Agricultura de GON	Jose Luis Mendive		Sangüesa-Zangoza
Oficina de Turismo de GON	Eva Sádaba		Sangüesa-Zangoza
Coordinadora de Cultura de Sangüesa	Elena Iriarte		Sangüesa-Zangoza
I.S.P. Servicio Veterinario Sangüesa (C.S. Sangüesa)	Maite Cibiriaín		Sangüesa-Zangoza
Mancomunidad de la Comarca de Sangüesa	Secretaria: Ana		Sangüesa-Zangoza
Smurfit-Kappa	Francisco Zaratiegui; Joaquin Latasa		Sangüesa-Zangoza
Viscofán	Departamento Comercial		Cáseda
Acciona (Biomasa, Molinos)	Rodolfo Alonso		Sangüesa-Zangoza
Bodega Cooperativa Vinicola San Francisco Javier	Jesús María Artajo		Liédena



Bodega Cooperativa Santo Cristo del Amparo	Gerente	Aibar-Oibar
Bodega Mendiko	Victor Ibero	Aibar-Oibar
Bodegas Olimpia	Gerente	Cáseda
Bodega Cooperativa San Miguel	Jose Javier Bariain	Eslava
Caviar Per Sé	Javier Domezain	Yesa
Sociedad Cooperativa cerealista	Oscar Oscariz	Sangüesa-Zangoza
Sociedad Cooperativa cerealista	Estanis Marco	Cáseda
Consorcio Turístico Tierras de Javier-Xabierren Lurrik	Oihane Tejadas (cogió la baja tras la primera reunión y la que venía era Eva Sádaba)	Sangüesa-Zangoza
Asociación de Casas Rurales de la Baja Montaña	Maria Luisa Fernandez Ezcurra	Aibar-Oibar
Asociación de Comerciantes de Sangüesa	Milagros Juan Gorri- Rakel Perez (Presidenta)- Inés Pemán	Sangüesa-Zangoza
Asociación de Comerciantes de Sangüesa	Angel Sola	Sangüesa-Zangoza
Asociación Baja Montaña-Mendi Behera	Jose María Guindano	Javier
Comunidad de Regantes de Pastoriza	Antonio Migueliz	Sangüesa-Zangoza
Sangüesatour	Eva Sádaba	Sangüesa-Zangoza
Gesartur	Cristina Gil	Sangüesa-Zangoza
Castillo de Javier	Francisco Javier Cortabarría / Laura Guindano	Javier
Monasterio de Leyre	Isabel Carrillo de Albornoz	Yesa
Convento de San Francisco	Manuel Amunarriz	Sangüesa-Zangoza
Colegio Luis Gil	Trini Oses (directora)	Sangüesa-Zangoza
Ikastola	Leire Rebolé (directora)	Sangüesa-Zangoza
Instituto Sierra de Leyre	Teresa Gimenez (directora)	Sangüesa-Zangoza
Ayuntamiento de Aibar-Oibar	Imanol Ibero	Aibar-Oibar
Gaztetxe de Aibar-Oibar	Lander Martinez	Aibar-Oibar
Zangozako Gazte Asamblada		Sangüesa-Zangoza
Ongai (Ecologistas en Acción)	Luis Sola	Sangüesa-Zangoza
Asociación Arangoiti-Esam	Fernando Trebol	Yesa
Asociación El Irati	María Asunción Beaumont / Puri Carlos	Liédena
Centro Social y Cultural	Miguel Oliver	Liédena
Asociación Amas de Casa	Isabel (secretaria)	Sangüesa-Zangoza
Asociación de Jubilados		Aibar-Oibar
Asociación de Jubilados Bartullo	Liria Izco	Cáseda
Asociación de Jubilados Horizonte	Matilde Lacasa	Sangüesa-Zangoza
Asociación Nuestra Señora del Cisne	Casilda Narvaez	Sangüesa-Zangoza
Cáritas Sangüesa	Ascención Pueyo	Sangüesa-Zangoza
TASUBINSA	Elena Echegoyen	Sangüesa-Zangoza
empresarios	Ramón Navarro	Gallipienzo-Galipentzu
empresarios	Pachi Gomez	Gallipienzo-Galipentzu
Ayuntamiento de Liédena	Raquel García (secretaria)	Liédena
Ayuntamiento de Aibar-Oibar/Leache	Cristina Fago (secretaria)	Aibar-Oibar
Ayuntamiento de Cáseda/Gallipienzo-Galipentzu	Fermín (secretario)	Cáseda



Ayuntamiento de Sangüesa-Zangoza	José Gabriel (secretario)	Sangüesa-Zangoza
Ayuntamiento de Javier	Ana (secretaria)	Javier
Ayuntamiento de Yesa	María Mar (Secretaria)	Yesa

**Nuevos convocados a partir de la primera reunión**

ASTROLABIO ROMANICO	Pedro javier Sola	Comarca
Ayuntamiento de Sangüesa	Rafa Bargues	Sangüesa-Zangoza
particular	María Jose Luna	Sangüesa-Zangoza
empresarios	Alfredo Goya	Ayesa
empresarios	Elena Reta	Sangüesa-Zangoza
empresarios	Elena Carlos	Sangüesa-Zangoza
empresarios	Hotel Yamaguchi	Sangüesa-Zangoza
empresarios	Hostal Latorre	Liédena
Técnico de Deportes	Javier Marco	Sangüesa-Zangoza
Ayuntamiento de Liédena	Jesús Ruiz de Gaona	Liédena
empresarios	Albergue de Yesa	Yesa
ssbase Mancomunidad	Bea Uriz	Comarca
trabajadora social Centro Salud	Gentzane Reta	Comarca
Arquitecto	Miguel Monreal	Liédena
empresarios	Javier Solozabal	Sangüesa-Zangoza
Asoc. Casas Rurales Baja Montaña	María Luisa Fernandez	Comarca
Parroquia de Aibar-Leache-Eslava	Fermín	Val de Aibar

**LEITZARAN.**

<b>ESKUALDEKO AKTOREAK / ACTORES EN EL TERRITORIO</b>		
<b>ERAKUNDEA/ENTIDAD</b>	<b>IZEN-ABIZENAK/ NOMBRE Y APELLIDOS</b>	<b>HERRIA/ LOCALIDAD</b>
Ayuntamiento de Araitz	Lazaro Goikoetxea Beraza	Araitz
Ayuntamiento de Areso	Ur Alguero Chivite	Areso
Ayuntamiento de Basaburua	Mirentxu Garcia	Basaburua
Ayuntamiento de Betelu	Miguel Javier Recalde Goldarza	Betelu
Ayuntamiento de Goizueta	Pablo Miranda Taberna/Izaskun Bakero	Goizueta
Ayuntamiento de Imotz	Jose Angel Iturrealde Vildarraz	Imotz
Ayuntamiento de Litza	Oier Eizmendi Astibia	Leitza
Ayuntamiento de Larraun	Javier Legarra Arraztio	Larraun
Ayuntamiento de Lekunberri	Jose Mª Aierdi Fernandes de Barrena	Lekunberri
Ayuntamiento de Ultzama	Patxi Tornaria	Ultzama
Ayuntamiento Atez	Francisco Jabier Nuin Ibero	Atez
Consorcio Turistico Plazaola	Maitena Ezkutari	Lekunberri
As. Comercio de Leitza. Kaxkabeltza	Mikel Zabaleta- Estitxu Lertxundi	Leitza
As. Turismo Ultzama	Oihana Larraia	Ultzama
Nafarroako Artisautza Aholkularia	Marta Txibite	Areso
Nekazaritza. Artzaia	Tomas Lozano	Areso
Guraso Elkartea. Denok bat (instituto Leitza)	Garbiñe Sagastibeltza	Leitza
Leitzako kultur elkartea	Juan Mari Barriola	Leitza
Jubilatuen elkartea. Leitza	Genaro Sagastibeltza	Leitza
Aurrera kirol elkartea	Karlos Agirre	Leitza



Nekazaritza. Artzaia. EHNE.	Jose Javier Sestorain	Leitza
Sarrio.	Jordi Sierra	Leitza
Abeltzaintza	Jexus Artola	Areso
Mandrilladora -ANEL	Joxe Mª Etxeberria-Jaiona Aldaia	Areso
Emakume elkartekoak. Basandereok	Inma Fernandez	Basaburua
BKS . Kontsumo Sarea	Laia Llop	Basaburua
Ernaizu kooperatiba	Laura Martirena	Basaburua
Atekabeltz elkartea	Arkaitz Lasarte	Leitza
Abokatua. Aholkularitzak.KIDE	Xabier Barinagarrementeria	Leitza
ELA. Soziologoa	Iñaki Zabaleta	Leitza
SAIONA SCL	Jesus Maria Etxarri	Ultzama /Larraun
Sector Forestal. Lur Geroa	igor, Xabi Erbiti	Leitza
Levenger SL	Jirko	Lekunberri
Micología Garrapo	Edurne Gerendiain	Ultzama
Agrozumos.		Lekunberri
Cuevas Astiz	Miren Larburu	Larraun
Astizko Aterpea	Peru, Koldo, Iñaki	Larraun
Esan Erran / Pulumpe	Josu	Ultzamaldea
Aralar Irratia	Martin	Lekunberri
karrape Irratia	Unai Zabaleta	Leitza
Gazte elkartekoak/asanbladak Leitza	Ibon Azpirotz	Leitza
Koop. Oskoz	Jesus Azpiroz. Jubilado	Imotz
Carpinteria Ansorena. Lekunberri	Iñaki Ansorena - Javier	Lekunberri
kontzejuak. Basaburua (Udabe-Beramendi)	Mikel Loinaz	Basaburua
Araitz. Landetxea. Turismo	kristina Azkarai	Araitz
Imotz. Garapen Batzordea	Alfredo Alzueta	Imotz
Imotz. Garapen Batzordea	Aritz Zaldua	Imotz
Imotz. Garapen Batzordea	Marian Iribarren	Imotz
Técnica de Igualdad. Zona	Amaia Zalba	Leitzaran/Ultzama
Comerciante Lekunberri. Urzubi	Vega Botello	Lekunberri
Goizueta. Nekazaria	Juanjo Elizalde	Goizueta
Goizueta. Nekazaria	Maite Sanchez	Goizueta
Goizueta. Nekazaria	Anxo Albisu Sanchez	Goizueta
Goizueta. Basogintza-turismo	Maria Apezetxea	Goizueta
Goizueta. Herritar aditua	Miel Joxe Lekuona	Goizueta
Goizueta. Herritar aditua	Esteban Arozena	Goizueta
Goizueta. Eskola. Zuzendaria	Eva Elizegi	Goizueta
Goizueta. Udala	Izaskun Bakero	Goizueta

## CUENCAS PREPIRENAICAS.

### PROYECTO LANIN-G GOBERNANZA

### CUENCAS Prepirenaicas

#### ESKUALDEKO AKTOREAK / ACTORES EN EL TERRITORIO

ERAKUNDEA/ENTIDAD	IZEN-ABIZENAK/ NOMBRE Y APELLIDOS	HERRIA/ LOCALIDAD
Ayuntamiento de Aoiz	Unai Lako	Aoiz
Ayuntamiento de Arce	Carlos Oroz/Kristina Larrea	Arce



Ayuntamiento de Oroz Betelu	Ainhoa Mendia	Oroz
Ayuntamiento de Longuida	Roberto Zazpe	Longuida
Ayuntamiento de Lizoain	Amaia Ekisoain	Lizoain
Ayuntamiento de Urroz Villa	Fermín García	Urroz villa
Ayuntamiento de Izagaondoa	Roberto Echarte	Izagaondoa
Ayuntamiento de Unciti	Javier Linto	Unciti
Ayuntamiento de Ibargoiti	Javier Urdaci	Ibargoiti
Ayuntamiento de Monreal	Izaskun Zozaya	Monreal
Ayuntamiento de Lumbier	Mauro Gogorcena	Lumbier
Ayuntamiento de Urraul Alto	Martín Iriarte	Urraul Alto
Ayuntamiento de Urraul Bajo	Ana Iriarte	Urraul Bajo
Ayuntamiento de Romanzado	Rodrigo Barricart	Romanzado
<b>SECTOR PRIVADO</b>		
Construcciones Leache	Javier Leache	Aoiz
UAGN	Ramon Guindano	Lumbier
EHNE	Joseba Etxarte	Izagaondoa
SAREAN	Andrea Corera	Aoiz
Josenea	Jesus Cía	Lumbier
Hotel Ekai	Jesus Rebollo	Longuida
Carnicería Burguete	Jose Ignacio Burguete	Lumbier
Comercio a mano Urroz	Iker Ablanedo	URROZ
Josenea	Jesus CIA	LUMBIER

## SALAZAR - RONCAL.

<b>ESKUALDEKO AKTOREAK / ACTORES EN EL TERRITORIO</b>		
<b>ERAKUNDEA/ENTIDAD</b>	<b>IZEN-ABIZENAK/NOMBRE Y APELLIDOS</b>	<b>HERRIA/ LOCALIDAD</b>
Junta General Valle Salazar	Juantxo Izal	Ezcaroz
Junta General Valle Salazar(Centro Interpretacion Naturaleza	Mikel Zoco	Ochagavia
Ayuntamiento de Garde	Jose Javier Etxandi	Garde
Ayuntamiento de Vidangoz	Alberto Mainz Urzainqui	Vidangoz
Ayuntamiento Roncal	Alfredo Cabodevilla	Roncal
Ayuntamiento de Izalzu	Lorenzo Goyeneche Sola	Izalzu
Ayuntamiento de Ochagavia	Javier Carlosena	Ochagavia
<b>LEHEN SEKTOREA/ SECTOR PRIMARIO</b>		
AsoC. Propietarios Forestales Isaba	Angel Mº Barace	Isaba
Maderas Valle de Roncal	Felix Galetx	Burgui
Agrupacion Forestal Isaba	Carlos Anaut	Isaba
Maderas Jimeno	Jose Mª Jimeno Montes	Iciz
Casas del Irati	Jose Luis Gayarre	Iciz
Carne Ecologica Menaut		
CARNE ECOLOGICA MENAUT		
Asoc. Ganaderos de Roncal		
ASOC.FORESTAL (1 X PUEBLO. ELEGIR UNO O DOS)		
JOVENES GANADEROS		
<b>TURISMO COMERCIO SERVICIOS Y PATRIMONIO</b>		
Asoc. de Turismo de Roncal.		



Mesa Turismo Salzar-CIN-OIT		
Gazte Asanbla		
Asociaciones de jubilados Roncla y Salazar.		
Asociaciones de mujeres		
APYMAS		
Kebenko		
Kurrukla		
Purrusta		
Orhipean		
Asoc. de Cazadores		
Clubes deportivos.		
Escuelas de música		
Artesanos		

### SAKANA.

ESKUALDEKO AKTOREAK / ACTORES EN EL TERRITORIO		
ERAKUNDEA/ENTIDAD	IZEN-ABIZENAK/NOMBRE Y APELLIDOS	HERRIA/ LOCALIDAD
Altsasuko Udala		Alsatsu
Ziordiako Udala		Ziordia
Olaztiko Udala		Olazti
Urdiango Udala		Urdiain
Bakaikuko Udala		Bakaiku
Etxarri Aranatzgo Udala	Jose Ignacio Bakaikoa	Etxarri Aranatz
Arbizuko Udala		Arbizu
Lakuntzako Udal		Lakuntza
Arruazuko Udal		Arruazu
Uharte-Arakilgo Udal		Uharte Arakil
Irañetako Udal		Irañeta
Arakilgo Udal		Arakil
Irurtzongo Udal		Irurtzun
Sakanako Mankomunitatea	Aitor Karasatorre	Lakuntza
Abian		
ADE (Altsasuko Dendarien Elkartea)	Alberto Anguiano	
AES	Cristina Irisarri	Arbizu
Aitz Aterpea SL	Patxi Lacunza	
Albi Gaztak	Aritz Ganboa	
CCOO		Alsatsu
CR Martinberika	Alfonso Alnui	
EHNE		Etxarri Aranatz
Embutidos Arbizu SL	Ainara Goikoetxea Arbizu	
Fundación Bierrik		
Iniciativas Innovadoras	Javier Bartzarrika	
LAB		
Lacunza SAL	José Julian Garciandia	
LH Altsasu	Ignacio Urbitarte Cabrera	
Orleghy	Ivan Azanza Soto	



Fondo Europeo de Desarrollo Rural: Europa invierte en zonas rurales / Landa Garapenerako europako nekazaritza funtsa: Europa landa eremuetan invertitzen

Sakanako Garapen Agencia		Arbizu
Sakantzen	Ion Etxeberria	
SNE	Miguel Ángel Jorge	
Turismo (experta)	Amagoia Betelu	
UAGN		Etxarren



## AREAS DE TRABAJO PRIORIZADAS.

Este anexo detalla el resultado de las votaciones en la elección de área de trabajo. En negrita las más votadas. Sakana y Roncal-Salazar no hicieron estas votaciones.

**AEZKOA-ERRO-ESTERIBAR.**

Arlo ezberdinak, garrantziaren arabera, sailkatu, 1 garrantzi gutxiena eta 5 garrantzi handiena izani

Ordena las áreas por importancia, siendo 1 la de menor importancia y 5 de la mayor.

ESTRATEGIAS DE DESARROLLO GARAPEN ESTRATEGIAK	92
EMPRESAS, EMPREDIMIENTO, FORMACION ENPRESAK, EKINTZAILETZA, PRESTAKUNTZA	106
TURISMO, COMERCIO, SERVICIOS Y PATRIMONIO TURISMOA, MERKATARITZA, ZERBITZUAK ETA ONDAREA	109
<b>SECTOR PRIMARIO Y FORESTAL LEHEN SEKTOREA ETA BASO SEKTOREA</b>	<b>119</b>
NUEVAS TECNOLOGÍAS, COMUNICACIÓN, PARTICIPACION E IGUALDAD TEKNOLOGIA BERRIAK, KOMUNIKAZIOA, PARTE-HARTZEA, BERDINTASUNA	53

### COMARCA DE SANGÜESA

Arlo ezberdinak, garrantziaren arabera, sailkatu, 1 garrantzi gutxiena eta 5 garrantzi handiena izani

Ordena las áreas por importancia, siendo 1 la de menor importancia y 5 de la mayor.

ESTRATEGIAS DE DESARROLLO GARAPEN ESTRATEGIAK	63
EMPRESAS, EMPREDIMIENTO, FORMACION ENPRESAK, EKINTZAILETZA, PRESTAKUNTZA	57
TURISMO, COMERCIO, SERVICIOS Y PATRIMONIO TURISMOA, MERKATARITZA, ZERBITZUAK ETA ONDAREA	97
SECTOR PRIMARIO Y FORESTAL LEHEN SEKTOREA ETA BASO SEKTOREA	54
NUEVAS TECNOLOGÍAS, COMUNICACIÓN, PARTICIPACION E IGUALDAD TEKNOLOGIA BERRIAK, KOMUNIKAZIOA, PARTE-HARTZEA, BERDINTASUNA	59

### COMARCA DE LEITZARAN

Arlo ezberdinak, garrantziaren arabera, sailkatu, 1 garrantzi gutxiena eta 5 garrantzi handiena izani

Ordena las áreas por importancia, siendo 1 la de menor importancia y 5 de la mayor.

<b>ESTRATEGIAS DE DESARROLLO GARAPEN ESTRATEGIAK</b>	<b>66</b>
EMPRESAS, EMPREDIMIENTO, FORMACION ENPRESAK, EKINTZAILETZA, PRESTAKUNTZA	61
TURISMO, COMERCIO, SERVICIOS Y PATRIMONIO TURISMOA, MERKATARITZA, ZERBITZUAK ETA ONDAREA	67
SECTOR PRIMARIO Y FORESTAL LEHEN SEKTOREA ETA BASO SEKTOREA	54
NUEVAS TECNOLOGÍAS, COMUNICACIÓN, PARTICIPACION E IGUALDAD TEKNOLOGIA BERRIAK, KOMUNIKAZIOA, PARTE-HARTZEA, BERDINTASUNA	35



## CUENCAS PREPIRENAICAS

Arlo ezberdinak, garrantziaren arabera, sailkatu, 1 garrantzi gutxiena eta 5 garrantzi handiena izani

Ordena las áreas por importancia, siendo 1 la de menor importancia y 5 de la mayor.

ESTRATEGIAS DE DESARROLLO GARAPEN ESTRATEGIAK	57
EMPRESAS, EMPREDIMIENTO, FORMACION ENPRESAK, EKINTZAILETZA, PRESTAKUNTZA	38
TURISMO, COMERCIO, SERVICIOS Y PATRIMONIO TURISMOA, MERKATARITZA, ZERBITZUAK ETA ONDAREA	38
SECTOR PRIMARIO Y FORESTAL LEHEN SEKTOREA ETA BASO SEKTOREA	17
NUEVAS TECNOLOGÍAS, COMUNICACIÓN, PARTICIPACION E IGUALDAD TEKNOLOGIA BERRIAK, KOMUNIKAZIOA, PARTE-HARTZEA, BERDINTASUNA	25



## ANALISIS TERRITORIALES

Esta anexo recoje las visiones compartidas sobre el territorio en clave DAFO, sobre esta base AEDLs y Asistencia Técnica elaboraron los ejes de trabajo. En el caso de Sakana, se asume el Plan Estratégico elaborado en el que Cederna-Garalur participó activamente.

### ANÁLISIS TERRITORIAL DE AEZKOA-ERRO-ESTERIBAR.

ESTRATEGIAS DE DESARROLLO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Gran riqueza natural y cultural	Población en regresión, masculinizada y muy atomizada
Identidad pirenaica marcada, sentido de pertenencia	Ubicación remota y atomizada, malas carreteras y climatología adversa dificulta la organización y el acceso a los servicios.
La mayor parte de las entidades locales asociadas a Cederna desde su creación. Junta de Aezkoa y ayuntamiento de Abaurrea Alta han solicitado de nuevo asociarse	Dependencia de empresas fuera del ámbito, puestos de trabajo lejos de hogar, necesidad de desplazamiento, menores ingresos y más riesgo (mala red de comunicaciones)
Agencia de desarrollo comarcal desde 1992, que desde el 2000 ha crecido en territorio (solicita el servicio el ayuntamiento de Esteribar y con más población por el crecimiento de Esteribar y Erro en los últimos años	Dificultad y a veces imposibilidad en explotar los recursos naturales: agua, viento, absorción CO <sub>2</sub> , biomasa.
	Las diferentes visiones entre entidades sobre cómo ordenar el territorio y el funcionamiento de Cederna en épocas pasadas ha provocado la baja de algunas de las entidades de la zona
Servicio de ADL reconocido y con demanda en aumento	Falta de estrategia en la priorización de los servicios del ADL
	Falta de cohesión entre las entidades locales para concentrar los esfuerzos
Existencia del convenio transfronterizo Lindux-Orreaga desde 2005	Falta de actividad de Lindux-Orreaga en los últimos dos años. Desarrollo a distinta velocidad de los proyectos y de las acciones a ambos lados del Pirineo
	Convenio bloqueado por cuestiones políticas entre personas. Buscar soluciones para poder continuar con el proyecto.
Agenda local 21 comarcal desde 2009 (PAL) Foro de participación actualizado en 2012 por internet	No se vive la agenda 21 como herramienta de participación ni como estrategia a nivel de la comarca.
	Falta dinamización para sacar ideas adelante.
Existencia de la Fundación Erro-Roncesvalles desde 2011	Fundación Erro-Roncesvalles sin presupuesto en 2012
	La actual falta de dinero de los aytos hace que algunos que se podrían plantear entrar en CEDERNA no lo hagan.
<i>Empresas, Emprendimiento y Formación</i>	
FORTALEZAS	DEBILIDADES



Gente emprendedora que sabe adaptarse a un medio adverso	El desconocimiento a veces es un freno a la formación y a la introducción de nuevas técnicas y/o a la innovación.
Gran capacidad para emprender: muchos autónomos: agrarios, construcción, transporte,...	Poco tejido empresarial y bajo dinamismo asociativo
Tradición artesana en elaboración de artículos y materiales de madera para construcción, mobiliario, sillas, cucharas, etc....	Dependencia de empresas fuera del ámbito, puestos de trabajo lejos de hogar, necesidad de desplazamiento, menores ingresos y más riesgo (mala red de comunicaciones)
	Disminución de las serrerías, de la fabricación de mobiliario, y de la elaboración de artículos de artesanía. Producción con madera importada o venta de productos artesanos de fuera: Cataluña por ejemplo.
	Necesidad de grandes inversiones por imperativo legal y sanitario para la instalación de empresas y la transformación.
	Relevo generacional: falta de formación
	La tradición artesana en su mayoría se ha perdido, porque no ha habido transmisión.

*Turismo, comercio, servicio y patrimonio.*

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Gran riqueza natural y cultural	Disminución del comercio por cambio de tendencias en el consumo y alta competencia de las grandes superficies
Alto porcentaje del territorio catalogado Red Natura 2000.	Concentración de la demanda en temporada alta y en estancias cortas
	La relación de los que vienen a Irati, y los que pernoctan es muy baja. Son necesarias actividades y ofertas conjuntas para que decidan quedarse.
Paisaje de gran belleza y reconocido valor	Se identifica un potencial de mejora de la calidad del servicio en los establecimientos: horarios y calendario de cierre, trato etc.
Alta biodiversidad	Concentración de la demanda en ciertas localidades en detrimento del resto
Pueblos atractivos con una arquitectura tradicional bien conservada	Falta de iniciativa para el reciclaje del personal, para la diferenciación y la innovación en la mayoría del sector.
Ubicación remota y atomizada, malas carreteras y climatología adversa dificulta la organización y el acceso a los servicios.	Disminución de las ayudas a las mejoras de los establecimientos, menor oferta de formación.
Zona atractiva en la que se demanda productos locales, alojamiento, restauración, oferta de actividades, etc....	Poca dinámica asociativa y participativa
Tradición en la oferta de alojamiento sobre todo en el entorno del Camino de Santiago y en Orbaizeta.	Dificultad de financiación de la gestión de Irati, y de los PITS municipales por disminución de las ayudas.
En los 3 valles de la zona: Erro, Esteribar y Aezkoa la localidad más al norte es la más atractiva y a la vez desarrollada turísticamente: Espinal, Eugi y Orbaizeta	Estacionalidad de la demanda es complicada de gestionar, dificultad para dimensionar adecuadamente el servicio.
Comercio fronterizo renovado en las Ventas de Luzaide.	Pocos centros, pocos servicios y con dificultad en la organización por la dispersión, las malas comunicaciones y la climatología



Establecimientos hoteleros de Roncesvalles recién renovados	Peligro del mantenimiento de los servicios públicos: sanitarios, educación y la propia agencia de desarrollo por falta de ayudas y por no priorizar políticamente estos servicios estratégicos
Nuevos establecimientos y nuevas empresas de actividades gestionados por titulares jóvenes y dinámicos.	Disminución del apoyo y de las ayudas a las entidades locales. Retraso en el pago de las ayudas concedidas bien en convocatorias bien en convenios con Gobierno de Navarra.
Nueva gestión del PIT de Arrazola en Iratí.	La nueva gestión del PIT de Arrazola se va a ir al traste por la falta de presupuesto, porque la administración no se ha implicado lo suficiente.
	Dificultad en la renovación de cargos
Nuevos PITs en Luzaide, Aribi, Sorogain y Zubiri.	Necesidad de estudiar la dimensión, las funciones y competencias para adaptarlas a las necesidades y así mejorar de la organización administrativa
Personal de las administraciones en general muy volcado al servicio de la población: Centros de salud, consultorios. Residencia de ancianos. Profesorado. Bibliotecario. Personal de los ayuntamientos, junta, agencia de desarrollo, servicios sociales, técnicos de euskara	Problemática de entidades locales para sufragar el coste de gastos de centros escolares que dan servicio a varios municipios (ej: Garralda).
Gran dedicación de los alcaldes y representantes a la función pública y la mayoría a veces sin remunerar y la mayoría sin tener dedicación exclusiva.	Desarticulación en 2011 del Consorcio. Es una pérdida importante para el desarrollo del sector turístico. Necesario crear una estructura similar y mejorada.
Las propias entidades locales se han convertido en las promotoras y tractoras de la economía local	Turístico del Pirineo
Alto volumen del patrimonio natural: bosques, senderos, cotos y del patrimonio edificado en manos públicas.	
<b>Sector primario y forestal</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	
Gran riqueza natural y cultural	Progresiva disminución de las explotaciones agropecuarias puede provocar deterioro en la gestión de los espacios naturales y del paisaje. Debido al aumento del precio de los costes y de la producción y disminución de los márgenes de venta. Falta de relevo profesional (no es atractivo para los jóvenes). Disminución de las ayudas, actualmente retraso en el pago de las ayudas a la inversión.
Alta biodiversidad	Bosques bien gestionados, pero la disminución de la venta de la madera provoca desequilibrios.,
Conocimiento en el manejo de las explotaciones agrícolas, ganaderas y en la gestión forestal	Alta exigencia en las prácticas agrícolas, forestales, extractivas por la riqueza del territorio y por estar catalogado: Reservas, ZECs, ZEPAs, etc. ....
Bosques con gran capacidad de producción y calidad de recursos: madera, cinegéticos, micológicos, minerales, pequeños frutos, plantas medicinales y por supuesto paisaje de gran belleza.	
Existencia de filones mineros estratégicos: sílice, magnesita, hierro...	
Existencia de canteras de piedra, manantiales de agua, piscifactorías, ...	



Elaboración de productos agroalimentarios de gran calidad y reconocido valor: queso, embutidos, paté, conservas de la caza, ...

*Nuevas tecnologías, comunicación, participación e igualdad.*

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Es muy factible poder vender nuestros bosques como sumideros de Co2, pero para ello hace falta hacer un estudio previo de su potencial, entre otras cosas. Leitza ya lo ha hecho.	Dificultad y a veces imposibilidad en explotar los recursos naturales: agua, viento, absorción CO2, biomasa.

### ANÁLISIS TERRITORIAL BAZTAN-BIDASOA.

SECTOR PRIMARIO Y FORESTAL		
SENDOTASUNAK	AHULTASUNAK	
Riqueza del entorno natural.	No hay estrategia de desarrollo definida.	Iniziatiba duenari moztu egiten zaio benetako laguntzak ez daudelako: aholkularitza ez da egokia eta gainera dirua eskatzen dizute. Ez dizute proiektuaren jarraipenik egiten ta gainera ez dizute esaten gero eta inbertsio gehiago egin behar dituzunik. Ez da horren politika.
Recursos forestales. Oportunidad de desarrollo: biomasa, castaños, micología, manzanas. (Proyectos de explotación: ej Heating Center en Bera)	Recursos forestales: merma del negocio de venta de madera.	Lur falta herri batzuetan produzitzeko eta kontsumitzeko (etxeko baratzak)
Recursos en la zona para poder explotar: agrícola (productos de la tierra) y ganadero.	Peligro de perder variedades autóctonas, oportunidad de desarrollar "agricultura ecológica"	Nekazaritzan formakuntza falta, gazteentzat bereziki
Algunas iniciativas de cambio y diversificación en el sector primario. (Producción Integrada)	Reducida visión de comarca.	Osasun legeleak direla eta etxeán elaboratutako produktuak ezin dira saldu
Producción ecológica. Hay varias iniciativas	Aprovechamiento del agua. No se aprovechan oportunidades de explotación de las centrales	Pentsuaren eta abarren prezioaren garestitzea
Eredu estensiborako orografía lagungarri da	Poco relevo generacional en el sector primario y escasa diversificación. Peso reducido en relación al conjunto de la actividad económica.	Salmentaren prezio baxuak
Eredu estensiboan gutxiago kutsatzen da ondakin gutxiago daudelako eta toki ezberdinetan banatzen direlako.	Matadero no preparado para despiece, se necesita inversión alta.	Salmenta kanalak handientzako prestatutak daude: produktore txikiek zailtasunak dituzte
Jendea balorea ematen du productoie baina igual ez du erosten.	Falta de organización por sectores. Hay asociaciones pero no se activan. Actúan de forma aislada pero no de forma conjunta, no hay un plan.	Araudi zorrotzak + inbertsiorako finantzazio falta= hasi nahi duenak zailtasun handiak ditu
Badira errekursoak (INTIA, produktoreak...)	Recurso hortícola no explotado.	Hiltegia Baztanen dago, kostua, garraioa...
Momentua da, ikusi zer egiten zuten, eta zer egiten ari gara	LICs sin plan de gestión.	Prezioak haratago jendeak ez du ezer ikusten, ez dago osotasunaren



bertze manera gauzak egiteko.		ikuspegirik.
Herriak bizirik mantentzeko nekazariak behar dira.	Eredu intensiborako orografia ez da lagungarri: oso kostosoa da produzitzeko, ezin dituzu traktore handiak sartu....	Ez dago baserritarren sarerik, antolakuntza falta dago
Badira beste ereduak, adibidez, Iparraldeko eredua alternatiba bezala.	Eredu intensiboan gehiago kutsatzen da, hondakin asko leku berean botatzen direlako	Krisiaengatik konsumo bajatu dela eta
Paisaiak erakargarriak	Nekazaritzaei lagunza gehiego eman eta gazteriak baserrian gelditzeko. denoi lagundu	Krisiaengatik dirulagunza ere gutti da.
Nekazal ohitura luzea izan duen lurraldea. Ohiangintzan (ikatza, oholak) ere.	Nekazaritza extensiboa indartu (purinak gutti ateratzeko, kanpoan paisaia eta belagiak mantentzen da...)	Paisaia: baserriak uzten dira eta paisaia aldatu da eta basoa zikintzen da,
Baztanekk kanpoan duen irudi idilikoa.	Intensiboa dagoena lagundu.	Feriak gainbeheran daude, itxura moduan daude soili, falta dira produktoreak..(benetako feria falta)
Baliabide naturalak.	Nekazari txikiei lagundu (aseguroak....) lagunza izan, explotazioak txikiak direlako. Aseguroak izan explotazioak arabera.	La dificultad de vender por el coste que tiene en la producción.
Lurraren %84 komunala: abeltzaintzarako eta ohiangintzarako. Bertako herritarrek lur propiorik ez badute, badute aukera. Bermatzen du lur horren ustiaketa bertan gelditzea.	Produktoak gehiego baloratu ( denominazioa, marka Kanpaina egin, kultura aldatzeko.	El reparto de la subvenciones de Europa no se reparten en igual de condiciones.
Baztango kokapen estrategikoa (gipuzkoa, Irun-Iparralde)	Balorea eman baina ez dirua aldetik bakarrik (enplegua baseria mantendu....)	Eredu produktibista da inposatu dena
Sektoreko pertsonen arteko ezagutza	Zerbitzuak ondoan izan adib( hiltegia, esne tokia... zaborrak.... (explotazio haundia, piensoak erosoi kanpoan esne eraman kanpora industria haundi batera... etb.)	Lurrak orain ez dira errentagarriak, ez dira bideragarriak diru laguntzak desagertzen badira
Atxikimendu geografikoa. Denak bantzangoak garenaren sentipena.	Deslokalizazioaren aldekoa da. N. Gobernuaren nezkazal politika	Merkatuan konpetitzeko zailtasunak
Baztan marka	Ez bada mantentzen lehengo sektorea aldatuko dira paisaia, sasiak, mendia, eritasunak...,	Bizimodu – kontsumo eredua
Azalera forestal haunditu da	Prezioa konpetitiboa izateko, buelta eman dugu, mentalitatea hemen erosoi, mantendu, bizirik mantentzeko nekazariak	Kanpotik ezartzen zaigun nekazaritza eta abeltzantza eredua ez da guk behar duguna, lurrak ez direlako egokiak (orografía). Esplotazio txikiak, dagoen modeloarekin ezin dute konpetitu.



	behar dira, balore eman.	
Erreketak erregulatu dira eta ondorioz kontrolatuagoak daude	Herri txikiak mantentzeko (zerbitzuak, eskolak, dendak, ostattuak....)	Sektorearen zahartza. Gazteak erakartzeko zaitasunak
Kalitatezko produktuak	Mendia kudeatzeo behar dela enpresa publikoa, ez uzteko enpresa pribatuan eskuan bakarrik, lanpostu sortzeko,	Belaunaldiaren aldaketaren etena eta honekin batera jakintasunaren transizioaren etena.
Paisaia politak beste sektoreak garatzen ditu: turismoa adibidez	Putreen arazoak: gero ta gehiago dira eta birizirik dauden animaliak erasotzen dituzte. Ez dago "muladares". Bestela zuk jaso behar duzu animalia, Sueskun deitu ta haiak jasotzeko, ta gainera ordaindu behar duzu.	Globalizazioaren merkatuareb eta laguntzen menpekotasuna:
Ongarrien kudeaketa:izatez, posible da inbertsio gehiegi egin gabe, eskatzen dena baino baliabide gutxiagorekin kudeaketa ona egitea.	Lurra, orografia, laguntza behar dira, produktoak garestia ateratzen delako	Prestigio eta errekonozimendu falta
Egurra eskaera haunditzen ari da	Marka txuria (distribuidorak)	Basoarentzako laguntzak amaitu dira
Baserriean zikloa itxitzeak balio erantsi gehiago dakar.	Nafarroan ez dago esnea transformatzeko fabrikarik. Kanpora eramatera eseau	PAC dirulaguntzak ez dira hemengo errealtatera egokitzen (toki menditsuak eta esplotazio ttikiak). Laguntzak esplotazio handietara bideratzen dira.
Dibertsifikaziorako aukera: ekoiztu - transformatu -saldu. Dena produktorearen eskuetaan egon liteke.	2015 ean kuotak desagertzen dira, horrek esan nahi du nahi duenak nahi bezain beste esne produzitu ahal duela, eta hori produktore txikientzat ezinezkoa da konpetitzeko.	Sektorearen Inzertidumbrea
Herri txikitak lur nahikoa dago lantzeko, nahiz eta guztiak egokiak ez diren	Esplotazio handietan heritasunak kontrolatzea oso zaila da. Modelo intentsiboa heritasunak bermatzen ditu.	Maskulizazioa
Jendeak, 1go sektoretik bizitzeko gogoa du, langabeziatik ateratzeko modu bat ikusten du bertan	Mendia – paisaia – dena elkar dago, esplotazioekin... funtzionamentu hori galtzen bada, paisaia ere galduko da. Horrek esan nahi du, esplotazioak galtzen badira ez dela soili esplotazioan lan egiten dutenen lanpostua galtzen, baizik eta lanpostu "subsidiarioak" ere: turismoa, jakien transformaziorako industria, eta abar	Azpiegitura eskasak: mendi ustiaketan eta nekazal sektorean



Kontsumo elkarrean lagungarriak dira	Gazteria ez dago motibatuta lehen sektorean lan egiteko: Nekazarrien imagen negatiboa, etxearen bertan sozializatua “es que esto es lo peor”	Orografialan zaitzen ditu: kostea haunditu. Bai mendia ustiatzerakoan bai nekazaritzan
kokapen geografikoa estrategikoa (lotuneak iparraldea, gipuzkoako produktorea kanpora begira eta bere produktoak jartzeko.	Eredu intensiboarekin inbertsio handiak egiten jarraitu behar da lanean jarraitzeko, ez da erakargarria ez eta jasangarria ere	Formakuntza espezializatua desagertzen ari da: eskualdean ez dago eta Nafarroa mailan eskeintza guttatu da. Formakuntza ez reglatua ez da egokitzten beharretara, eta behera egin du ere.
kulturalki baserriak badu pisua, baita paisaia mantentzeko, lurra mantentzeko... preokupazioa, binkulazioa dagoelako	Nafar gobernuaren trabak: “sanidad”, etiketa exigitzen ditzu.	Lan gogorra, sujetua eta etekin gutti ematen duena.
Produktuen kalitatea	Ez dago nekazarien aldeko politikarik	Profesionalizazio falta. Nekazaritza bigarren mailan gelditu da, beste sektoreetan ipini dituztelako interesak
Bertako produktuarekiko harrera ona	Lehengo zaporeez gozatzeko ohitura galdu da. Galdu da zapore biziaren ohitura.	Legedi zorrotzegia: osasun arloko (ekoizpen, elaborazio eta merkaturatzerako); inguru giroko (ongarrien kudeaketa). Burokrazia.
Lehen hezkuntzan baratzak eta ikusten ta irakasten dira eta horrekin kontzientzia irabaziz doa	Amuarraien piszifaktoriak desagertu dira, lehen baziren.	Iniziatiiba falta
	Atomizazioa: sektore edo ekonomi jarduera ezberdinek, beren estrategiak edo garapenak besteei bizkarra emanez ibili dira: turismoa, abeltzainak, ehiztariak, nekazariak, ohianekoak...	Mundua ezagutzea falta: segitzen dutenak mugik

## ANÁLISIS TERRITORIAL COMARCA DE SANGÜESA.

TURISMO, COMERCIO, SERVICIOS Y PATRIMONIO			
TURISMO			
FORTALEZAS		DEBILIDADES	
PROPIAS	EXTERNAS	PROPIAS	EXTERNAS
Oferta turística (casas rurales, hoteles)		Falta de dedicación al público	Promoción del turismo de la propia comunidad
Via Verde del Iraiti; Castillo de Javier.		Falta de sinergias entre el sector público-privado.	Ayudas institucionales
Gastronomía		Promoción de toda la comarca, no sólo Leyre, Javier	
Atractivo: patrimonio cultural e histórico		No saber vender esos atractivos.	
Sierra de Leire y Robledal de la Vizcaya		Falta de imagen o “sello de identidad”. Crear, buscar o rescatar, basado en la cultura y en la historia	



		Recursos importantes que se han abandonado (por ejemplo, Aula Energías Renovables Aibar, 15.000 visitas en 8 años y actualmente cerrado). Falta de apoyo (financiero y otros)	
Turismo "alternativo", con recursos en principio negativos. Buscar el atractivo (despoblados)		Unificar recursos para la puerta en valor del conjunto	Recrecimiento de Yesa (debate que afecta al turismo). Cerrar el tema.
Turismo familiar, con diversos recursos para diversos perfiles (turismo cultural, ocio, parques aventura..)		Falta de reconocimiento del patrimonio de los propios vecinos.	
		Vacío "institucional" que cohesionen toda la oferta local (antigua Asociación Baja Montaña). Necesidad de un ente que articule la oferta ¿Consorcio Turístico Tierras de Javier?	
		Faltan paquetes promocionales que relacionen actividades, permitirían desarrollar el turismo un día zonal, además de XXXX Ponerse de acuerdo en una estrategia común.	
Fiestas locales		No tener una marca que nos identifique	

### COMERCIO

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
PROPIAS	EXTERNAS	PROPIAS	EXTERNAS
Mercadillos o venta ambulante es		Implicación de los comerciantes a la hora de vender el entorno, la comarca (ver patrimonio).	Impuestos caros, hacen insostenible el mantenimiento del pequeño comercio
Actividad de la Asociación de Comerciantes.			
Proximidad, trato personal			
Renovación (gente joven, ideas)		Falta de adaptación a nuevos canales de comercio (redes sociales, internet). Falta de innovación	Competencia de centros comerciales de Pamplona y de compra online (Internet)
Incentivar la asociación entre el comercio local con el patrimonio		Precios menos asequibles, no tienen los mismos incentivos que en comercios en Pamplona. Falta de vinculación con otras actividades (por ejemplo, comercio-cine)	



Oferta comercial diferenciada, especialización (vs. Franquicias)		No disponer de todos los productos, ni de franquicias.	
Agroalimentación. Productos locales de alto valor, que se valoran a nivel local. Comentario: ¿"educación" en consumo?			
Vinculación entre el sector primario (agroalimentación) con el turismo y con estrategias de desarrollo local			

### SERVICIOS

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
PROPIAS	EXTERNAS	PROPIAS	EXTERNAS
Incluir lo es que está ya en el Diagnóstico Territorial		Descoordinación de servicios a nivel comarcal, organizar infraestructuras con visión comarcal, sin duplicar e intentando complementar oferta. Planificación común	Ausencia de autobús para ir entre los pueblos. Financiación.
IES		Movilidad entre municipios, para facilitar acercamiento a servicios comarcales. Transporte intercomarcal	
Existencia de ciertas infraestructuras (por ejemplo, gimnasio en Liédena)		Concentración de servicios en Sangüesa/Zangoza	
		Efecto de la crisis (sector educativo): paliar desequilibrio en infraestructuras en zonas que no son la comarca de Pamplona (Tb. Debilidad externa)	
Autovía A21		No hay fecha de finalización de obras. Afecta al sector privado, muchas inversiones dependen de las expectativas (visitantes que viajen a través de ella)	
		Falta de servicios para personas mayores	Recortes en el sector sanitario, social, educativo, e tc.

### PATRIMONIO

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
PROPIAS	EXTERNAS	PROPIAS	EXTERNAS
Además del patrimonio monumental, patrimonio natural (foces, ríos, pantanos...)	Año Jacobeo	No se sabe gestionar la información, no saber dar visibilidad al patrimonio	Patrimonio pendiente de restauración



		<p>Falta coordinar o incentivar las promociones turísticas: por ejemplo, relacionar las visitas con degustaciones gastronómicas. Crear paquetes turísticos, incluso entre distintos municipios, (debilidad propia y externa)</p> <p>Comentario: iniciativa debe ser asumida por el sector privado.</p> <p>Comentario: el sector público podría facilitar la organización del paquete.</p> <p>Coordinación de las entidades públicas de los municipios para detectar "elementos" o "aspectos" del paquete.</p> <p>Comentario: establecer sinergias público -privado</p>	
Patrimonio natural: Vía Verde del Irati, , Foces de Lumbier y Arbaiun, Peña		Falta de conocimiento de recursos patrimonial para hacer paquetes	
Camino de Santiago		Falta de conocimiento del patrimonio entre los propios vecinos, que implica falta de promoción a visitantes.	
Rico patrimonio románico		<p>No se expone o se promociona el patrimonio románico. Solución: formación voluntariado local, añadir placas con nº teléfono para que los visitantes puedan llamar y un voluntario les pueda informar.</p> <p>Incluir en las web municipales (no sólo entidad pública, tb. Sector privado) un listado de oferta patrimonial con información para visitas (teléfono, horarios, etc)</p>	
Rico patrimonio cultural e histórico, personajes históricos		Falta de valor por parte de los propios vecinos	
Patrimonio monumental: Javier		Cañadas reales sin explotar, sin mantener y señalización incompleta.	



## ANÁLISIS TERRITORIAL LEITZARAN.

ESTRATEGIAS DE DESARROLLO		
FORTALEZAS	DEBILIDADES	
Mantenimiento de la población y con cierto aumento centralizado en los municipios más grandes	Disminución de la población en pequeños núcleo	Poco relevo generacional en el sector agrícola-ganadero y desaparición del sector artesano.
Mancomunidad Mendialdea creada con Objetivo De Agrupar servicios supramunicipales.	Limitaciones de planeamiento urbanístico en algunos núcleos que impiden su crecimiento y favorecen su despoblamiento.	Grandes explotaciones no buscan transformación de producto, sólo venta a distribución.
Puesta en valor de recursos: ANR Orgi, Parque micológico Ultzama, Vía verde Plazaola, Cuevas Aztiz... que atraen turismo.	Envejecimiento de la población.	Círculo corto poco desarrollado
Recursos forestales de importancia en la zona de propiedad pública. Posibilidad de explotación diversificada: turismo, micología, biomasa, etc.	11 ayuntamientos, 6 compuestos por 55 concejos. Excesiva atomización en gestión local y servicios.	Askotan ez dira tokiko produktuak kontsumitzen. Kontsumoa tokikoa beharko litzateke. Tokiko txanponak martxan ipintzea, horrek bertan kontsumitzea errextruko luke.
Existencia De Empresas de transformación potentes, sobre todo Lácteo.	Poco peso del territorio en el ámbito político de la región.	Formakuntza ez da jarraitu lehengo sektorean, tradicionalak diren sektoreetan ez da formakuntza jarraitu. Desconocimiento entre las generaciones más jóvenes.
La situación geográfica	Realidades muy diferentes en la comarca de Leitzarán(Goizuetar/Arano,Larraún/ Lekumberri,Araitz-Betelu o Leitza/Areso que requieren planteamientos diferentes	Nekazal ganbara lekuz leku dabil eta azkenean abeltzainentzako lagunza gutxitu da.
Polígonos industriales (Areso, Goizuetar, Leitza, Lekumberri y Ultzama) todavía capacidad de suelo.	Promotores visualizan a los agentes pero no a los Ayuntamientos que son los que están detrás de CEDERNA.	No se dispone de información sobre suelo industrial disponible de toda la zona.
Cultura y desarrollo industrial existente.	Trato y comunicación con las distintas asociaciones pero no se llega a ellos, no se interactúa.	Crisis económica en construcción e industria. Más acusada desde 2012. Pérdida de empleo en zonas con tasas anteriores muy altas.
Potencial de desarrollo de suelo industrial en pequeñas poblaciones integrando la actividad en el casco urbano.	Hay que pensar más en clave de comarca, de conjunto, no ser tan localistas.	Incremento de paro, sobre todo masculino.
Hay Varias Minicentrales hidroeléctricas. en los ríos Leitzaran y Urumea.	Poca comunicación entre el sector público y privado, cuando se podrían hacer acciones conjuntas. Y colaboración de cara a subvenciones	Temporalidad de contratos.
Se dispone de un Parque eólico en Leitza y Goizuetar.	Falta de coordinación entre las entidades-consorcios, plazaola, cederna, las que se dedican al turismo. Se solapan acciones.	Falta de infraestructuras energéticas de apoyo a la industria: gas...



Se han llevado a cabo actuaciones de eficiencia energética en Leitza. Paneles fotovoltaicos demostrativos en edificio Ayuntamiento, cambio de luminarias en casco.	Atomización del recurso forestal en concejos y dificultad para toma de decisión sobre su aprovechamiento.	Falta de equipamiento de apoyo a emprendedores.
Azken urteotan komunikabideak hobetu dira	No se dispone de estrategia de valorización de los recursos forestales, necesidad de articularlo	Deterioro del empleo del sector de la construcción: parado poco formado y acostumbrado a un nivel alto económico
Zenbait enpresek aurrera egin dute	Progresiva disminución del sector primario.	Escasa oferta de Bachillerato en la zona (Leitza y no todas las ramas). No formación Profesional en zona.
Empresas importantes en la zona que están capeando bien el temporal	Diversificación Productos, transformación, producciones ecológicas o integradas, venta directa, cooperación sector, son temas pendientes.	No hay apoyo de Orientación Laboral en la zona.
Red de gas natural es un potencial para atraer empresas a la zona	Falta de suelo industrial a pequeña escala en los núcleos pequeños.	Necesidad de desplazamiento para cursar ESO, bachillerato.
Creación de red de pequeñas industrias agroalimentarias que comercializan su propio producto	enpresen arteko erlazio exkaxa, ez dago guztia elkartu dezakeen elkarerik, industria mailan batez ere (sakanako eredu jarraitu liteke). Por ejemplo, la creacion de bolsas de trabajo. No se aprovechan los recursos comunes	formakuntza exkaxa. Formakuntza profesionala desagertu zen. Berreskuratu beharko litzateke, ofizioak eta abar. Ikastaro eskaizta exkaxa. Gazteak edo unibertsitatera doaz edo herrian gelditzen dira formakuntza exkaxarekin.
Presencia de empresas punteras	erlazio gutxi enpresta eta herritarren artean, enpresta eta herrien arteko erlazio exkaxa	

## ANALISIS TERRITORIAL CUENCAS PREPIRENAICAS

ESTRATEGIAS DE DESARROLLO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Potencial de riqueza y diversidad ambiental.	Inexistencia de tejido productivo asociativo.
Presencia de estructuras de concertación en gestión de recursos naturales (Convenio de Foces, Mesa Calidad de las Foces, Agenda 21).	Falta de capacidad y voluntad de innovación, cambio, organización y marketing en sectores como el comercio o los servicios.
Gran riqueza de recursos hídricos con potencial de aprovechamiento (embalses, presas de cola, LICs fluviales, actividades turísticas,...)	Estructura demográfica regresiva en medios rurales. Falta de recursos humanos dinámicos en valles prepirenaicos septentrionales.
Garantía de sostenibilidad ambiental. Elevada presencia de ENP Y LICs con potencialidad de generación de empleo y actividad económica (forestal, turística,...)	Escaso peso del territorio en el ámbito sociopolítico regional y toma de decisiones.
Estructura demográfica progresiva en comarcas AAMM y Aoiz.	Desequilibrios territoriales con un crecimiento centrado en Aoiz.
Diversidad comarcal.	Reducción y desaparición de recursos económicos y subvenciones (Fundación Itoiz- Yesa, Plan Pirineo, PDRS, Estado, Comunidad Foral)
Importancia de Aoiz y Lumbier en las estrategias de población y desarrollo del POT Pirineo	Contexto general económico desfavorable a nuevas iniciativas por falta de financiación.



Situación propensa al autoempleo. Aumento de población y aumento del número de emprendedores .Mayor participación del empleo y autoempleo femenino en el sector empresarial.	Aumento de la presión antrópica en el paisaje. Incremento de barreras humanas con afecciones ambientales y sobre la fauna (autovía, canal, presas,...)
Situación estratégica cerca de Pamplona para la valorización del patrimonio natural.	Fragilidad del patrimonio ambiental (incendios como el de Izaga).
PSIS y desarrollo proyecto territorial recuperación de la Vía Verde del Iratí.	Fragilidad del patrimonio histórico-artístico amenazado frente al abandono, ruina y expolio
Emplazamiento estratégico en ámbito rururbano. Oportunidades urbanas y rurales.	Expansión del ámbito de influencia de la comarca de Pamplona (influencia sobre la identidad cultural)
Situación estratégica cerca de Pamplona para la valorización del patrimonio natural.	Degradación de recursos patrimoniales (despoblados, cascadas, edificios)
Nueva Autovía Pamplona-Jaca.	Cercanía a Pamplona, competencia cultural, de ocio, comercio, servicios.
Entidades que trabajan en distintos ámbitos: turismo, sociedad, cultura, patrimonio, medio ambiente,	Excesiva localización de la existencia de nuevos grupos participativos exclusivamente a zonas urbanas (Aoiz), excepto excepciones (Lizoain).
Incremento paulatino del acceso a banda ancha.	Zonas con falta de conexión interzonal (Urraul Alto septentrional, Izagaondoa).
Futura construcción de presa de cola de Nagore.	Falta de acceso a servicios en zonas rurales prepirenaicas.
Puesta en marcha de equipamientos socioculturales en casi todos los valles.	Problemas de acceso tecnológico en comunicación (conectividad) (existencia de sombras).
Creciente existencia de nuevos grupos participativos (kulturgunea, agenda 21, grupo cultural valle de Izagaondoa, pacto local Aoiz, Sarean).	
Existencia de dinámica local de gestión con visión comarcal (Mancomunidad Izaga-Aoiz).	
Desarrollo del voluntariado para la conservación del patrimonio.	
Mayor participación de mujeres en la actividad política y socioeconómica.	
Existencia de equipamientos e infraestructuras industriales infrautilizadas (polígonos, áreas de servicios, naves y centros polivalentes)	
Buenas prácticas en recuperación y valorización de patrimonio desde la iniciativa privada y pública (ILES)	
Existencia de una oferta moderna, de calidad, y adaptada a la demanda en el sector turístico.	
Existencia de plan estratégico concertado en Turismo.	
Nivel de asociacionismo en municipios como Aoiz	



## ANALISIS TERRITORIAL SALAZAR-RONCAL

SECTOR PRIMARIO Y FORESTAL	
AHULTASUNAK/DEBILIDADES	SENDOTASUNAK/FORTEZAS
Biomasa: no se sabe explotar. Mal se vende y no se genera aquí valor añadido, ni empleo	Se están instalando calderas.
Falta de ayudas para nuevas inversiones tanto públicas como privadas. Renovar calderas. Qué pueda servir de demostración.	Biomasa: mejoría de montes y un producto sostenible, renovable.
No se invierte en regenerar el bosque	Poder utilizar los propios recursos (biomasa) como motor en la zona (usar en los valles y fuera)
No hay empresas de los valles para gestión de los bosques	Biomasa: ahorro energético.
La forma de vender el producto: el destino del dinero inmediato obtenido.	Biomasa: poder usar astilla y leña
Supeditación a entidades/empresas fuertes que se llevarían la gestión del bosque.	Hay sitio para dos o tres empresas en el bosque.
De qué sirve tener dinero si no tenemos gente en el pueblo.	Zonas bajas de valles donde se podría hacer plan de Pastos. Ayudaría en invierno
Falta de experiencia de la gente joven en la gestión y explotación del monte.	Sentimiento de que esto siga viviendo
Falta de Plan de Pastos en el valle de Roncal	Biomasa: experiencia de uso (Ochagabía, Ezkaroz, Isaba)
Necesidad de crear más pastos en el Valle de Salazar ya que hay más carga ganadera.	Riqueza y patrimonio forestal
Falta de dinero para preparar pastos.	
Envejecimiento ganadero	
Falta de reconocimiento social de las actividades de pastor y de forestal. Se ha desvalorizado durante años desde el propio territorio	
Falta de rentabilidad de las actividades	
Dependemos de nuestros propios recursos y medios	Dependemos de nuestros propios recursos y medios.
Dependencia capital externo para inversiones.	Dependencia capital externo para inversiones.
Se ha mirado mucho el dinero	
Las fuertes normativas que impiden el aprovechamiento de los recursos naturales.	
Que cualquier figura de protección esté consensuada con la población de los valles	
Dificultades a la hora de cambiar las normativas.	
Hasta ahora se han creado infraestructuras con dinero de europa pero no hay planes de gestión que les den continuidad. (no sólo en el ámbito Primario-Forestal). Reflexionar sobre lo prioritario.	Modelo de gestión del monte: contrato marco para la madera
Descoordinación entre los departamentos del GN	
Falta de acuerdo entre territorios para llevar proyectos en común.	



Papeleo y burocracia para formar empresasa
La falta de concordancia entre territorios a la hora de llevar proyectos en común.
Necesidades específicas en el trabajo forestal, principalmente Formación Profesional
Creación de infraestructuras y mejoras

TURISMO COMERCIO SERVICIOS Y PATRIMONIO	
AHULTASUNAK/DEBILIDADES	SENDOTASUNAK/FORTEZAS
las infraestructuras no tienen planes de gestión y sin acuerdo entre entidades públicas/privadas.	Se ha crecido infraestructura que puede ayudar
Queremos darle mucho al turista pero no pensamos en que podemos hacer desde aquí.	
Descoordinación entre los departamentos del GN	
No hay un estrategia global entre los actores del territorio.	
Excesivo individualismo	
Falta de acuerdo entre territorios para llevar proyectos en común.	
Las carreteras en invierno son un desastre	
Papeleo y burocracia para formar empresasa	
Creación de actividades destinadas al turismo en la época más floja del año, la primavera	



## PRIORIZACIONES TERRITORIALES POR AREAS Y EJES ESTRATEGICOS.

Este anexo presenta los resultados de las priorizaciones de las acciones para cada territorio por ejes estratégicos. En negrita las que más valoración obtuvieron en cada territorio y el orden que ocupan en esa valoración.

### AEZKOA-ERRO-ESTERIBAR ESTRATEGÍAS DE DESARROLLO

	TOTAL	ORDEN
<b>General</b>		
Orientar fondos PDR a las zonas más desfavorecidas. Permitir que garanticen renta y relevo.	<b>65</b>	<b>4</b>
Adecuación de edificios municipales para oferta pública de vivienda en alquiler para personas que se quieran quedar a vivir en la comarca.	<b>65</b>	<b>5</b>
Lograr la cohesión de las entidades locales en trabajos y servicios comunes: comenzar con proyectos concretos como elaborar un Plan Forestal conjunto para todos los municipios de la zona o Normativa y Protocolos comunes para Acotados de Productos Naturales.	<b>62</b>	<b>8</b>
Implicar a todos en todo	33	22
Intentar simplificar las normativas en los medios rurales (sanitarios, transformación, venta, tiendas, bus, matadero, sistema educativo...)	28	28
Activar procesos de participación con la población local para ver que desarrollo turístico queremos.-	28	29
Entidades locales: planteamientos a nivel de zona.	21	34
Estudio para la catalogación, gestión y puesta en valor de Irati como Reserva de la Biosfera y/o Parque natural	21	33
Cooperación entre actores de diferentes sectores y las administraciones	17	42
Mejora de las subestaciones, infraestructuras e instalaciones eléctricas y telefónicas en la comarca. Mantenimiento y conservación de los tendidos, uniones y líneas para evitar la precariedad y los cortes del suministro eléctrico en invierno.	16	43



Fondo Europeo de Desarrollo Rural: Europa invierte en zonas rurales / Landa Garapenerako europako nekazaritza funtsa: Europa landa eremuetan invertitzen

Priorizar las ayudadas a las zonas desfavorecidas de Montaña.	14	45
Retomar plan estratégico del consorcio	11	50
Estudiar para mejorar la gestión de los Grupos de Acción Local (Cederna): cohesión, dinamización, comercialización...	0	
Mejora de la accesibilidad a los núcleos de vivienda aislados, caseríos, naves y bordas de la comarca.	0	
<b>Empresas, Emprendimiento y Formación</b>		
<b>Poner en marcha actividades territoriales (Patrimonio Natural, y Cultural; Productos Naturales-Micología)</b>	<b>98</b>	<b>2</b>
Estudio de formación ad hoc en Nuevas Tecnologías	47	12
Apoyo y mantenimiento de la agencia de empleo y desarrollo comarcal para atención de los emprendedores	44	18
Impulso de un pequeño polígono de empresas en Zubiri.	33	23
Creación de una escuela taller (o similar) de oficios artesanales vinculado a centros de venta en puntos estratégicos	30	25
Ampliación del polígono comarcal Urrobi en Aurizberri-Espinal	26	30
Formación en gestión empresarial	11	51
Creación de un centro cívico para Esteribar, como lugar del encuentro del valle con espacios multiusos socio-cultural y para formación.	0	
<b>Turismo, comercio, servicio y patrimonio.</b>		
<i>Turismo, patrimonio y comercio</i>		
<b>Puesta en valor del conjunto arqueológico de la Real Fábrica de Municiones de Orbaizeta.</b>	<b>52</b>	<b>10</b>
Adecuación de Áreas recreativas y, reactivación del punto de información en el Valle de Erro y ZEC Alduides	48	11
Implicar a todos los agentes de la zona en la organización de actividades. Ofrecer otras formas de recorrer el territorio.	42	17
Reactivar/reunirse en relación al Convenio Transfronterizo LINDUX-ORREAGA.	21	35
Recuperar y potenciar la cultura gastronómica de la zona	21	36
Activar procesos de participación con la población local para ver que desarrollo turístico queremos. Aezkoa comenta que Irati se está masificando, y que es mejor un turismo menos agresivo, menos estacional, y que reporte mayores ingresos a los valles, para lo cual los vecinos deben elegir qué modelo de desarrollo turístico queremos ofrecer	21	37
Formación para los agentes turísticos, por ejemplo, atención al cliente.	20	39



Adecuación y promoción del tramo bajo del camino de Santiago en Luzaide-Valcarlos.	16	44
Camino de Santiago Itinerario en Bicicleta - Via verde del Irati: red de senderos en bici para visitantes, turistas, peregrinos y la población(movilidad sostenible)	12	46
Apoyo en serio a nuestro lengua navarrorum	8	53
Habilitación de guías para ofertar visitas al turismo (formación de personas)	0	
Espacios/formular para la interrelación entre los agentes turísticos.	0	
Apostar por Turismo Sostenible. (Acotar espacios de circulación de los coches)	0	
Un nuevo Consorcio Turístico	0	
<b>Servicios</b>		
<b>Adecuación de edificio consistorial como oficinas para la agrupación de los servicios municipales: Valle de Erro, Auritz-Burguete y Orreaga Roncesvalles.</b>	<b>63</b>	<b>6</b>
Mantener y mejorar servicios públicos: sanidad, educación... Garantizar la financiación de los servicios básicos a la población, supone garantizar la financiación de los ayuntamientos.	54	9
Adecuación de locales para la Mancomunidad de servicios sociales Auñamendi	44	16
Apoyo a los ayuntamientos con concentraciones escolares con los gastos de los alumnos transportados.	42	18
Apoyo a la iniciativa legislativa municipal para regular las prestaciones y los derechos de la población de las zonas rurales de Navarra para una asistencia sanitaria de calidad. Adecuación y mejora de los centros de salud en la comarca en especial en los valles de Erro y Esteribar.	37	19
Creación de un centro cívico para Esteribar, como lugar del encuentro del valle con espacios multiusos socio-cultural y para formación.	0	
<b>Sector primario y forestal</b>		
<i>Forestal</i>		
<b>Impulso de los proyectos de aprovechamiento biomasa forestal para mejora de la economía local y el empleo.</b>	<b>109</b>	<b>1</b>
Bioconstrucción: Fomentar la creación de empresas especializadas en este tipo de construcción sostenible que cada vez más se va a implantar en Navarra	34	21
Que los recursos de aquí se aprovechen aquí (el agua del Irati para luz)	32	24



Crear una marca para la madera de roble albar de Erro-Aezkoa y otra para la madera de haya de Iratzi. Esta demanda ya la han realizado en la zona (Aezkoa, Oroz...). Se trata de ser más ambicioso que el sello PEFC que no da un valor añadido al producto (sólamente es una exigencia del mercado)	30	25
Creación de un Taller de Empleo Forestal; apoyo y formación de jóvenes, de desempleados y de las empresas forestales de la zona.	21	38
Potenciar la calidad de la madera; precios justos y contención de la comercialización eterna; Utilizar la madera en producto (menos plástico)	10	52
Realizar pruebas piloto de manejo del ganado en el bosque. Recuperar dehesas en algunos robledales y realizar pruebas piloto de manejo del ganado en algunos hayedos. Antaño así se hacia, y el bosque regeneraba muy bien. El ganado hacía de hortelano enterrando las semillas que luego germinaban. Estas pruebas piloto se van a poner en marcha por ejemplo en Sakana, para activar el sector agroalimentaria (recuperación del cerdo autóctono).	0	
<u>Estudio previo de potencial de los bosques como sumideros de Co2/lograr el pago por ser sumideros</u>		
<i>Producción y comercialización</i>		
<b>Potenciar canales de comercialización para incrementar el valor añadido al productor y así ser más competitivo para que los hijo del valle no emigren laboralmente Productos agrícolas (carne, hongos...)</b>	<b>63</b>	<b>7</b>
Estudiar y solicitar cambio de criterios en el reparto de ayudas directas.	36	20
Estudio de la adecuación y homologación del antiguo matadero de Garralda como matadero comarcal	30	27
Creernos la película, valorarnos; Transformación y venta; Potenciar el sector público y privado	24	31
Simplificar las exigencias de distribución	20	40
Comercialización con marca-calidad; Propaganda;	20	41
Evitar la disminución de las asociaciones; asociacionismo ganadero (potenciar para mejoría de las nuevas generaciones)	12	47
<i>Acciones transversales</i>		
Ver General: Proyectos comunes unido al ciclo integral del producto en la zona.	24	32
Reducir la exigencias de la legislación.	12	48
Diversificación con otros trabajos	12	49
<b>Nuevas tecnologías, comunicación, participación e igualdad.</b>		
<b>Cobertura y acceso a internet en todos los núcleos de población y viviendas aisladas de la comarca.</b>	<b>82</b>	<b>3</b>



Evitar las desigualdades en el acceso a la información desde los ayuntamientos hasta la ciudadanía, para poder potenciar la participación.	46	13
Instalación de fibra óptica en toda la zona	46	14

## BAZTAN-BIDASOA SECTOR PRIMARIO Y FORESTAL

	TOTALES	ORDEN
<b>PRODUKTUAK MERKATURATZEA ETA PRODUKTUEN BALORIZAZIOA</b>		
Marka propia eskualde guztia hartuko lukeen kooperatibari lotuta (ekoizle edota ditugun baliabidei lotzen ahal dena: obradoreak, hiltegia...). Kooperatiba hontan ekoizle eta kontsumitzaileak egon litzke, guztiak kooperatiba berdinean (kontsumo taldeak antolatzen diren moduan). Produktuen kalitatea bermatzeko baldintzak batzuk bete araziko lirateke. Erreferentzi gisa "fermie" produktuak aipatzen dira (Idoki).	233	1
Bertako zein kanpoko kontsumitzaileak sentsibilizatu eta kontzientziatu. Bertako produktuen kontsumoaren onurak azpimarratu: lan baldintza duinak, ekonomia sortzen da, paisaia mantentzen da. Hitzaldiak eta kanpainak bultzatu.	93	8
Eskualdeko bertako ekoizleen merkatua. Astean behin leku bakoitzean.	83	11
Bertako ekoizleen gida bat osatu, eskualdeka. Bertze aukera bezala ekoizleen erregistro bat egitea izango litzateke. Informazioa eskeini bai bitartekariei bai kontsumitzaileei. Bertze aukera batzuk: produktuen katalogoa edota bisitaak ekoizleekin.	71	13
Lur sailen sailkapena eta disponibilitatea: "lur bankua" sortu. Hirigintza planak garapen ekonomiko ereduarekin koherenteak izan behar dira eta nekazaritza estrategikotzak jotzen bada hala isladatu beharko litzateke. Adibide gisa aipatzen da lur komunalak uzteko aukera (basatxerri ekimena).	38	16
Galtzen ari diren jakien kultura indartu (tripakiak eta abar). Errezeta zaharrak berreskuratu eta promozionatu (produktu hauen kostearen inguruan eztabaida sortzen da).	17	20
Produktuen eta ekoizpena bultzatu eta sustatu, solasaldiak edota bertzkaloko ekintzak.	16	21
Bertako jatetxeak eta alojamendu turistikoak hemengo produktuekin ornitzea eta bezeroei desberdindutaz eskeini. Honek eskualdeko produktuen marketina indartuko luke.	13	22
Erakunde batek ekintzak martxan jartzeko ardura hartuko beharko luke.	13	23



Produktuak kanpoan saltzeko marketing marka edo label-a.	8	24
Errentagarria izan daitekeen ustiategi estandarra definitu (dibertsifikatua).		
<b>EKOIZPENA ETA EKOIZLEAK</b>		
<b>Arloko formakuntza eskeintza zabaldu eta eskualdean lehen sektorearekin lotutako formakuntza eskeintza. Energia krisiaren eta langabezi tasak hor daude eta aurre egin behar zaie, formakuntza aukera bat delarik.</b>	139	2
Instalazio amonkomunak bultzatu: ekoizle desberdinak erabiltzan ahal duten obradorea. Indarrak elkartuz aurre egin sortzen diren trabei eta proiektu amonkomunak garatu.	136	3
<b>Iruritako hiltegia indartu era zerbitsua eman eskualde osoan.</b>	131	4
Bertako baliabideak erabiliz bertze motako "formakuntza" eskeini, horrela gainera baserritaren ezagutzaren transmisioa bermatuko litzateke.	76	12
Nekazariei helarazi badela beraien prokutuentzak merkatua eta eskakizuna, bereziki produktu ekologikoak edota marka bat lotuak baldin badira.	45	14
Hezkuntza publikoan baserritarren ezagutzak txertatu, jarraipena emateko eta berreskuratzeko.	34	18
Bertan ekoiztu, bertan kontsumitu.	29	19
Ezagutza tradizionala trasmititu.		
<b>LURRALDE KOHESIOA</b>		
<b>Baztan-Bidasoan proiektuak amonkomunean landu (egurra, ezpala, biomasa...).</b>	117	5
Nekazari nahi izateko ilusionatu eta motibatu. Baino errealsismoarekin eta behar diren baldintzak sortuz.	100	6
Eskualdeko ekonomia egitura bat proposatu; plan bat eratu eta ezarri: 1º Azterketa, 2º Plangintza	96	7
Eskualderako garapen eredua bultzatu, ekonomian oinarritutako garapen plan koherentea proposatuz (adibide gisa: aurreikusten bada Baztanen populazioaren %15 lehen sektoren aritu beharko lukeela baldintzak sortu behar dira bideratu ahal izateko).	92	9
Komunalen kudeaketa bultzatu.	85	10



Udal-eskualde bakoitzeko lurren mapa egin, Lurren Bankua sortzeko. Mapa sortzearekin batera, lur horien klasifikazioari buruzko eztabaida eman beharko litzateke, lur bakoitza zertarako zuzentzen den ezartzeko. Ez da posible lur hoberenak hirigintzari zuzenduak gelditzea, zenbait Udal Hirigintza Planekin gertatu den bezala.

Elkar lanari indarra ematen jarraitu.

39	15
36	17

## COMARCA DE SANGÜESA: TURISMO, COMERCIO, SERVICIOS Y PATRIMONIO

	TOTALES	ORDEN
<b>TURISMO</b>		
<b>Folleto común para toda la zona</b>	<b>80</b>	<b>1</b>
Propuesta de producto pensando en el usuario: Turismo Familiar/otros públicos	43	8
Información y formación del personal del pueblo: horario, qué se puede ver,	40	11
Web de toda la zona (info de cada pueblo, productos, calidad...)	39	12
Campos de trabajo, Auzolán en Santa Criz: turismo familiar para trabajo de limpieza y tenerlo abierto con visitas (ej. De Santa María de Vitoria)	30	19
Concurso de ideas para crear una imagen de marca.	23	23
Programación cultural conjunta en las fiestas locales con ámbito comarcal. Evitar solapar actividades.	21	26
Visitas teatralizadas.	20	27
Explotación de los recursos naturales	15	34
Señalizar Camino Vía Verde, Castillo de Javier Limpiarlo y adaptarlo	9	38
Caminos señalizados, limpios y adaptados	0	
<b>Comercio</b>		
<b>Transporte Comarcal</b>	<b>65</b>	<b>4</b>
Incentivar la cooperación	52	6
Apoyo a la modernización y creación del sector de restauración.	49	7



Incentivar la asociación entre el comercio local con el patrimonio	38	13
Fidelizar clientes: tarjetas, campañas, premios... con aplicación de NTICs	38	14
Manual de buenas prácticas para comerciantes.	23	22
Uniformizar el nivel de preparación	22	25
Catálogo de productos y servicios	20	28
Estrategias de atención al cliente	20	29
Apoyo al asociacionismo comercial.	11	36
Formación en competitividad, NTICs: Posibilidad de formación en la zona comercialización internet	9	37
<b>SERVICIOS</b>		
<b>Recuperar el aula de energías renovables (con voluntarios)</b>	<b>49</b>	<b>5</b>
Implicación de jóvenes en prácticas para la realización de actividades y servicios (recuperación de patrimonio)	38	15
<b>Transporte comarcal</b>	<b>35</b>	<b>17</b>
Coordinación de servicios culturales desde la zona: extraescolares, ocio, mayores, etc	32	18
Reformas varias en las instalaciones del Instituto: que los chicos/as estén a gusto	29	20
Facilitar a los de los pueblos el acceso a servicios	28	21
Mancomunar servicios culturales.	22	24
Centro de día para la zona	18	32
Mejorar el acceso a servicios en algunas zonas.	0	
Mejora del acceso servicios	0	
Consolidar la red de equipamientos cívicos y culturales.	0	
<b>PATRIMONIO</b>		
<b>Sangüesa: necesidad urgente de aparcamiento de autobuses</b>	<b>67</b>	<b>2</b>
Web de la zona en relación al patrimonio de la comarca: bueno y de calidad	43	9
Impulso al yacimiento de Eslava	43	10
Apoyo a la protección, recuperación y valorización del patrimonio local.	37	16
Impulso/desarrollo de una estrategia global para el patrimonio	19	31
Buscar marca a través de concurso de ideas	0	



Fondo Europeo de Desarrollo Rural: Europa invierte en zonas rurales / Landa Garapenerako europako nekazaritza funtsa: Europa landa eremuetan invertitzen

Concurso para ver si nos conocen :lo genuino en la zona

0

**EN REUNION**

<b>Telas 1x1 con expresiones artísticas en todos los pueblos para difundir, aunar, trabajar sobre la comarca.</b>	<b>66</b>	<b>3</b>
Mancomunar todo en un ente Comarcal.	20	30
Inventariar los elementos que dan valor al territorio (monumentos, servicios, entidades...)	17	33
Grupo estable de trabajo que continúe con el trabajo iniciado en este proceso.	11	35
Planos de la comarca para indicar, promocionar servicios	0	

**LEITZARAN: ESTRATEGIAS DE DESARROLLO.**

	TOTALES	ORDEN
<b>LURRALDE KOHESIOA</b>		
<b>Mankomunitate eta elkartea ezberdinaren artean elakrlana bultzatu</b>	<b>117</b>	<b>5</b>
<b>Mendialdea Mankomunitatea herri gehiagoz osatzea eta konpetentziak gehitzea.</b>	<b>96</b>	<b>6</b>
Diagnosi orokorra egin behar da.	78	10
Garraio publikoa indartu	74	12
Nafar Gobernuko babesak behar du eskualdeak, ez gaituzte kontutan hartzen, beraz, estrategia amankomun sendoak lortu behar dira presioa eragiteko.	55	14
Bide sareak mantendu	33	22
Kominikabide amankomunak lortu	18	26
Plangintza urbanistiko amankomuna prestatu	18	27
Herrien arteko komunikazioa landu behar da.	13	29
POT-eko limitazioak egokitzea	0	
Mendialdea Mankomunitatea indartzen jarraitu behar da eta gizarteratu, jendeak berea bezala sentitu dezan.	0	



Fondo Europeo de Desarrollo Rural: Europa invierte en zonas rurales / Landa Garapenerako europako nekazaritza funtsa: Europa landa eremuetan invertitzen

<b>EKONOMI JARDUERAK</b>			
<b>Mendialdetik lantza inguruko erre kuntsoak (biomasa, mikologia...) Turismoa, Plazaola indartuz.</b>	93	8	
<b>Bertako dendak, eskolak, etb. Bertako produktuak kontsumitzera bultzatu</b>	90	9	
Nekazarien komisioa sortu beraien beharrei sostengu bat emateko eta berpizteko bideak jorratzeko.	75	11	
Poligono txikiak, zerbitzu poligonoak sortu	52	15	
Bertako produktuen sozializazioa, baloratzea eta bertan merkaturatzeko manualak sortu	52	16	
Enpresarien elkartea sortu eta bere funtzioen artean lan poltsa baten kudeaketa egotea.	35	20	
Leku babestua sortu. Turismo berdea saltzen dugu eta horrelakoetan gehien erakartzen duena Parke Naturalak dira	35	21	
Bertako produktuen kontsumoa sustatu	30	24	
Nekazal arloan eragina duten legeak aldatzea eskatu	28	25	
Mataderi anbulantea sortu	16	28	
Enpresarioekin lanketa egin bertako jendea kontratatzeko	0		
Hostalaritzan kurtsoak	0		
Kontzientzia kampaña bat prestatu bertan kontsumitzearen alde	0		
Zerbitzu anbulante gehiago sortu	0		
<b>ENPLEGURAKO PRESTAKUNTZA</b>			
<b>Lanbide heziketa berreskuratu zonaldean</b>	155	2	
<b>Beharren arabera sinergiak osatu guztien artean bertako formazioa indartzeko</b>	95	7	
Autoenplegurako formakuntza sustatu	61	13	
Formakuntza moduloak zonaldera hurbildu	51	17	
Lan munduratze ikastaro konplementarioak	49	18	
Enpresa kabiak sortu	39	19	
<b>ENERGIA</b>			
<b>Aztertu behar da energia berritzagarien sustatzea eskualde ikuspegitik</b>	168	1	
<b>Autosufizientzia energetikoa sustatu</b>	145	3	



Energi berriak sustatu, ura, haizea...	127	4
Uraren inguruan eskumenak sortu	31	23
Geotermia ikertu	0	

## **CUENCAS PREPIRENAICAS: ESTRATEGIAS DE DESARROLLO.**

	<b>TOTALES</b>	<b>ORDEN</b>
<b>Cohesión territorial</b>		
<b>Plan de actuación marca prepirenaica.</b>	<b>86</b>	<b>3</b>
Plan de comunicación.	31	18
Apoyo a proyectos de ámbito comarcal.	32	17
<b>Desarrollo de la vía verde del irati.</b>	<b>126</b>	<b>1</b>
<b>Desarrollo del pdpt (plan desarrollo producto turistico Cuencas Prepirinaicas).</b>	<b>78</b>	<b>4</b>
Desarrollo del voluntariado	11	23
<b>Promoción de la actividad económica</b>		
<b>Potenciación de infraestructuras y equipamientos y servicios priorizando los existentes.</b>	<b>64</b>	<b>5</b>
Apoyo a empresas relacionadas con recursos naturales.	37	12
Apoyo a la formación y visitas a buenas prácticas, demostratividad.	36	13
Creación de emprendimiento endógeno.	33	16
<b>Impulso al desarrollo de la conectividad tecnologica.</b>	<b>61</b>	<b>6</b>
<b>Apoyo a iniciativas locales de empleo.</b>	<b>61</b>	<b>7</b>
Apoyo al comercio minorista.	29	19



<b>Apoyo al producto terminado. elaboración y comercialización de productos agroalimentarios.</b>	<b>59</b>	<b>8</b>
Apoyo a finalización de las obras de itoiz y valorización de las mismas.	21	20
<b>Apoyo a la consolidACIÓN EMPRESARIAL.</b>	<b>46</b>	<b>10</b>
<b>Valorización del patrimonio natural y cultural</b>		
Desarrollo del voluntariado.	0	24
<b>Apoyo a la protección, recuperación y valorización y/o gestión del patrimonio natural y cultural.</b>	<b>91</b>	<b>2</b>
Desarrollo del pdpt. Especialmente señalización turística.	0	25
Ampliación area rehabilitación preferente.	16	22
<b>Desarrollo de equipamientos, servicios y bienestar social</b>		
Desarrollo del voluntariado SOCIAL	35	15
Conectividad tecnologica del territorio.	36	14
<b>Apoyo a procesos asociativos.</b>	<b>54</b>	<b>9</b>
Promoción y difusión de equipamientos y servicios socioculturales.	45	11
Apoyo a la integración, igualdad y exclusión social.	19	21



Fondo Europeo de Desarrollo Rural: Europa invierte en zonas rurales / Landa Garapenerako europako nekazaritza funtsa: Europa landa eremuetan invertitzen

## RONCAL-SALAZAR SECTOR PRIMARIO Y FORESTAL

	<b>TOTALES</b>	<b>ORDEN</b>
<b>Formación y comunicación</b>		
<b>Taller de formación para ganadería y forestal con estudios previos de recursos humanos</b>	<b>60</b>	<b>4</b>
Formación para trabajar la gente en equipo y de cooperación	35	9
Divulgar las posibilidad de comercialización de la zona.	35	10
Convenios con empresas para prácticas y trabajo	15	15
<b>Actividades Forestales</b>		
<b>Transformación de materias primas en los propios valles</b>	<b>112</b>	<b>1</b>
Fomentar agrupaciones forestales entre particulares y trabajar en conjunto con Juntas y Ayuntamientos para intentar crear explotaciones con mayores hectáreas y que sean atractivas.	43	6
compartir maquinas procesadoras y otras maquinarias para compartir costes.	38	7
Ventas conjuntas (hace más volumen y más atractivo para compradores)	29	13
Cambiar el sistema d subastas forestales	11	16
valorar los planes de ordenación forestal y sumar los planes existentes a nivel local	8	17
Mejora de infraestructuras para prevención de incendios.	0	
Mejora las condiciones sociales (cotizaciones, desempleo, seguros...) de los trabajadores forestales.	0	
<b>Actividades Ganaderas</b>		
<b>Flexibilización de normativa para poder producir en la zona (carnes, hongos, lacteos..)</b>	<b>94</b>	<b>3</b>
Matadero móvil/Matadero en la zona	50	5
Mejora de pastos	37	8
Explorar otras formas de venta (venta on-line; directa...)	32	11
Unión de ganaderos y cooperación entre ellos.	16	14
Creación de un label/marca de zona.	0	
Diversificación del producto y comercialización en la zona	0	
Mejora/Creación de pasos y cierre de zonas	0	



Fondo Europeo de Desarrollo Rural: Europa invierte en zonas rurales / Landa Garapenerako europako nekazaritza funtsa: Europa landa eremuetan invertitzen

Posibilidad de alquilar los excedentes de pastos a ganaderos externos.	0	
Creación de una feria en la que se puedan sacar los productos de zona	0	
Energía		
<b>Pequeñas plantas en zona para utilización de residuo y transformación (elaborar pelets, astilla...)</b>	<b>99</b>	<b>2</b>
Utilizar ríos para producir electricidad	32	12



Fondo Europeo de Desarrollo Rural: Europa invierte en zonas rurales / Landa Garapenerako europako nekazaritza funtsa: Europa landa eremuetan invertitzen

La tabla de Sakana es más compleja por cuanto incluye las acciones ordenadas a partir de las áreas del Plan Estratégico (texto en negrita y mayúsculas), las líneas de acción en la que está incluida (texto en negrita, alineado a la derecha y código L.x.x) y las acciones (texto normal con un número delante). Los cuadro en azul son líneas que ya se han comenzado a trabajar. La columna Valoración individual indica el número de personas que votaron esa acción y la valoración grupal de los tres grupos existentes cuantos eligieron esa acción. Celdas sombreadas en rojo, las acciones más votadas.

#### SAKANA: ACCIONES Y EJES DEL PLAN ESTRATEGICO.

ELIKADURA	VALORACION INDIVUAL	VALORACIÓN GRUPAL
<b>L.2.1. Elaboración de un plan de Gestión del Suelo comunal que ayude a disminuir la dependencia de insumos, y favorezca nuevas instalaciones.</b>		
3. Elaboración de un Plan de Gestión del terreno comunal.	1	1
4. Elaboración de Plan de acompañamiento para las nuevas instalaciones.		
<b>L.2.2. Optimización y valorización de los terrenos de propiedad pública.</b>		
1. Elaboración de un Programa para la Promoción Pública de terreno comunal.		
<b>L.1.2: Acompañamiento o apoyo en la diversificación del producto y ciclos de trasformación</b>		
<b>L.3.1. Sensibilización y formación de los consumidores acerca de los beneficios de consumir productos locales, de calidad, ecológicos...( Mejorar la imagen del sector en la sociedad)</b>		
5. Estudiar el potencial del sector en la creación de puestos de trabajo.		1
<b>L.3.2. Promoción de los productos elaborados en Sakana.</b>		2
2. Realización de un muestrario de productos elaborados en Sakana.		
<b>L.3.5. Enlace de la actividad comercial con la actividad turística (Idem L.1.4.).</b>		



1. Diversificación de actividades mediante la producción de productos y servicios dirigidos al turismo.		1
2. Sinergias con asociaciones de turismo, restaurantes, comercios etc.		
L.4.3. Desarrollo de acciones formativas o planes de formación continua.		
2. Formación para productores en modelos agroecológicos.		
<b>L.2.4. Favorecer el relevo generacional e inclusión de la mujer en el sector.</b>		
1. Poner en marcha medidas para la inclusión de jóvenes y mujeres en el sector.		
<b>L 4.2. Fomento del emprendimiento y formación específica para nuevos emprendedores.</b>		
1. Diseño de una acción coordinada para fomentar el emprendimiento en el primer sector y sector de la transformación.		1
<b>L.1.1: Impulso a los foros de encuentro entre ganaderos</b>		
1. Impulsar la creación de un foro ganadero y/o productores a nivel de comarca.	9	3
<b>L.3.2. Promoción de los productos elaborados en Sakana.</b>		
1. Definir una marca o imagen del producto ligada al territorio.		
<b>L.3.3. Apoyo a la comercialización y marketing sobre todo a productores pequeños/ medianos.</b>		
1. Creación de un centro/ plataforma de comercialización y marketing de productos.		
<b>L.3.4: Impulso a los foros de encuentro entre productores.</b>		
1. Fomentar un foro de transformadores y comercializadores de producto para la creación de sinergias en las cadenas de producción.	1	
<b>L.1.2: Acompañamiento o apoyo en la diversificación del producto y ciclos de trasformación</b>		
3. Fomento de los canales de trasformación para explotaciones ganaderas.		
<b>INDUSTRIA ETA ZERBITZUAK</b>		
<b>L.0.5. Establecer un marco de colaboración estable con el Gobierno de Navarra y entidades asociadas (CEIN...).</b>		



Fondo Europeo de Desarrollo Rural: Europa invierte en zonas rurales / Landa Garapenerako europako nekazaritza funtsa: Europa landa eremuetan invertitzen

<b>L.0.1. Diseño y construcción de una dinámica articulada y sistemática para el fomento del desarrollo de la comarca de Sakana.</b>			
<b>L.3.1. Mejora de la oferta de suelo industrial.</b>			
1. Realización de un estudio sobre estado y nivel de ocupación de polígonos industriales e inventario de calificación de suelos, solares industriales...		4	2
<b>L.4.1. Promoción de la comarca y de sus ventajas competitivas.</b>			
1. Elaboración de un inventario industrial de empresas y un mapa de competencias productivas, técnicas y tecnológicas de la comarca.		8	3
2. Diseño e implementación de un plan de marketing para la difusión de las fortalezas y las oportunidades de la comarca.			
<b>L.1.2. Impulso a la innovación.</b>			
4. Impulsar la involucración de las empresas comarcales en iniciativas de I+D+i regional, estatal y europeo.			
<b>L.0.4. Establecer un protocolo para solucionar problemas entre empresas y ayuntamientos.</b>			
1. Creación de un foro entre ayuntamientos y la Asociación de empresarios para definir un protocolo para el mantenimiento y la creación de nuevas empresas.		4	2
<b>L.1.3. Mejora de la gestión de los recursos humanos.</b>			
6. Creación de una base de datos permanentemente actualizada con los estudiantes de la comarca en niveles técnicos y universitarios.			
<b>L.0.2. Impulso de políticas de clústeres o foros sectoriales (por ejemplo, en ramas de actividad como metalurgia, productos metálicos, madera, agroalimentación, energía...).</b>			
1. Divulgar información y formación sobre las políticas de clústeres y las posibilidades de la colaboración inter-empresarial.		2	1
<b>L.1.4. Fomento de la cooperación y mejora de la articulación inter-empresarial.</b>			
6. Analizar e identificar posibilidades de mejora en la articulación inter-empresarial y de necesidades y servicios que puedan suministrarse por empresas locales, mediante el diálogo con las medianas y grandes empresas de la Comarca.			
<b>L.4.2. Impulsar y fortalecer dinámicas comarcales.</b>			



1. Impulsar dinámicas comarcales de colaboración en todos los ámbitos (institucional, empresarial, cultural, deportivo...) para el fortalecimiento de la identidad comarcal, y promoción a nivel interno de las fortalezas y las actuaciones positivas de los agentes comarcales (empresas, instituciones, agentes de desarrollo...).		
<b>L.0.3. Impulso a la interrelación y colaboración entre el mundo educativo y el mundo laboral. Impulso al centro de FP como agente activo en la estrategia de desarrollo de la comarca.</b>		
2. Impulso de la colaboración entre el centro de Formación Profesional y el tejido productivo comarcal para la realización de cursos formativos y la promoción de prácticas en empresa. En el medio plazo se puede plantear posibles alianzas con otros centros de F.P.		
<b>L.2.2. Gestión proactiva para la atracción de inversiones.</b>		
1. Elaboración de un plan de atracción de empresas a partir de la colaboración entre instituciones locales, forales y otros agentes. (Punto relacionado con las líneas de actuación I.1.5., I.4. e I.5.)		
<b>L.1.2. Impulso a la innovación.</b>		
6. Impulso a la implantación de empresas de base tecnológica en la Comarca.		
<b>L.2.1. Impulsar el emprendimiento.</b>		
<b>L.0.5. Establecer un marco de colaboración estable con el Gobierno de Navarra y entidades asociadas (CEIN...).</b>		
2. Identificación de marcos de colaboración y de financiación para la materialización del Plan Estratégico.		1
<b>L.2.1. Impulsar el emprendimiento.</b>		
6. Creación de un espacio HUB o de co-working para desarrollo de ideas.		
<b>ENERGIA</b>		
<b>L.2.2 Promoción y creación de nuevos proyectos energéticos y proyectos verdes.</b>		
7. Regeneración del tejido productivo industrial y del sector de la construcción hacia sectores energéticos de alto valor añadido.	1	1
6. Creación de acciones destinadas hacia el fomento de la utilización de la biomasa para la producción de energía.	1	1



3. Análisis de la viabilidad de los Recursos Energéticos de la Sakana.	2	2
<b>L.0.2. Impulso de políticas de clústeres o foros sectoriales.</b>		
1. Divulgar información y formación sobre las políticas de clústeres y las posibilidades de la colaboración inter-empresarial.		
2. Identificación y puesta en marcha de foros sectoriales.		
<b>L.2.1. Impulsar el emprendimiento.</b>		
1. Diseño de una acción coordinada para la sensibilización, el fomento y la ayuda al emprendimiento verde entre agentes implicados.	1	
<b>L.2.2 Promoción y creación de nuevos proyectos energéticos y proyectos verdes</b>		
2. Fomentar la formación del consumidor final de energía en producción y eficiencia energética.		
4. Fomento de interacciones para la creación de campañas para la difusión social sobre los beneficios y bondades de la utilización de energías renovables y las ventajas de una gestión energética eficiente.		1
8 .Creación de una empresa comarcal de Servicios Energéticos.	7	3
<b>L.2.3. Gestión proactiva para la atracción de inversiones.</b>		
1. Elaboración de un plan de atracción de empresas a partir de la colaboración entre instituciones locales, forales y otros agentes.		
<b>TURISMOA</b>		
<b>L.1.1. Creación de bases para la gestión.</b>		
5. Creación figura Técnico turismo.	1	1
<b>2. Creación de agrupación privada de turismo.</b>		
1. Definición y puesta en marcha de una mesa de coordinación público-privada.	6	2
<b>4. Realización Inventario de recursos del sector turístico.</b>		



	L.1.5. Sostenibilidad social.		
2. Creación de mesa de coordinación cultural de sakana.			
	L.2.2. Dinamización cultural.		
2. Potenciación y articulación de eventos existentes.		2	2
L.3.2. Creación de una imagen corporativa.			
<b>1. Creación de un logo que represente a Sakana desde un punto de vista turístico-cultural.</b>			
	L.1.3. Información turística.		
1. Plan de comunicación.		6	3
	L.3.3. Elementos de promoción online.		
<b>1. Estrategia comunicativa online.</b>			
<b>2. Dotarse de herramientas de comunicación.</b>			
	L.3.4. Elementos de promoción offline.		
<b>1. Creación de cartelería, planos,..</b>			
2. Elaboración de una hoja práctica.			
	L.1.3. Información turística.		
2. Crear programa de puntos de información turística.			
	L.2.4. Creación/Integración de producto turístico.		
<b>1. Creación de productos en torno al patrimonio.</b>			
	L.1.6. Mejora de la competitividad del sector.		
<b>2. Promover iniciativas de formación para el sector.</b>			
	L.1.2. Colaboración territorial.		
1. Creación de sinergias con gestores turísticos circundantes.			



L.2.1. Creación y puesta en valor de infraestructuras turísticas.			
1.Puesta en valor de la calzada romana Astorga-Burdeos (camino de los Vascones).	3	1	
<b>2.Creación del recorrido interpretativo "Oihanetik itsasora".</b>			
3. Incorporación de Sakana en la vía verde del Plazaola.			
4. Sistematización y promoción de rutas.			
<b>7.Apoyo y generación de servicios complementarios y sinergias al proyecto “Enneco, la Memoria del Roble”.</b>			
L.1.4.Señalización.			
1. Estudio de la señalización de elementos de interés cultural, histórico o deportivo.	3	1	
L.3.5.Otras acciones promocionales.			
1.Creación de merchandaising.			
L.3.1. Bases.			
3.Creación de base datos comunicativos.			
L.3.5.Otras acciones promocionales.			
3.Asistencia a ferias.			



## PLANIFICACIONES.

### BAZTAN-BIDASOA.

	ARDURADUNAK	BESTE ERAGILEAK	KOORDINATU BEHARREKO ARLOAK EDOTA LAN TALDEAK	EPEA
<b>PRODUKTUAK MERKATURATZEA ETA PRODUKTUEN BALORIZAZIOA</b>				
Marka propia eskualde guztia hartuko lukeen kooperatibari lotuta (ekoizle edota ditugun baliabidei lotzen ahal dena: obradoreak, hiltegia...). Kooperatiba hontan ekoizle eta kontsumitzaileak egon litezke, guztiak kooperatiba berdinean (kontsumo taldeak antolatzen diren moduan). Produktuen kalitatea bermatzeko baldintzak batzuk bete araziko lirateke. Erreferentzi gisa "fermie" produktuak aipatzen dira (Idoki).	Cederna, udalak, ekoizleak, kooperatiba sortzaileak, kontsumitzaileak, udalak; kooperatiba bera arduradun bezala-(publiko-pribatu), ehne	Kontsumitzaileak, sindikatuak, intia (kooperatiba nola bideratu behar den adostu)	Ekoizleak, asesoreak lege aldetik, osasun aldetik, nafarroako gobernu, beste esperientziak,	Lehenbiziko bilerak 2014 an, amaitzeko 2018 goiz bezela, 2017 an martxan ipintzeko. 2014-2017
Bertako zein kanpoko kontsumitzaileak sentsibilizatu eta kontzientziatu. Bertako produktuen kontsumoaren onurak azpimarratu: lan baldintza duinak, ekonomia sortzen da, paisaia mantentzen da. Hitzaldiak eta kanpainak bultzatu.	Cederna garalur, ekoizleak, jatetxeak, dendak	Inti, sindikatuak, komunikabideak-komunikatzaileak,	Udalak, elkartek, turismo arloarekin koordinatzeko	2014-2015
<b>EKOIZPENA ETA EKOIZLEAK</b>				
Arloko formakuntza eskeintza zabaldu eta eskualdean lehen sektorearekin lotutako formakuntza eskeintzea. Energia krisiaren eta langabezi tasak hor daude eta aurre egin behar zaie, formakuntza aukera bat delarik.	Ikastetxeak, hezkuntza saila, bertako eskolak-institutuak, sindikatuak, cederna, intia, lanbide eskolak, SNE	Nafarroako gobernu, udalak, gizarte, irakaslegoa	Nekazariak, irakasleak	2014, 2020 rako dena prest



Instalazio amonkomunak bultzatu: ekoizle desberdinak erabiltzan ahal duten obradorea. Indarrak elkartuz aurre egin sortzen diren trabei eta proiektu amankomunak garatu.	Ekoizleak,udala, kooperatiba, kooperatiba bezela	Nafarroako gobernu,garalur, udalak		2016, hasteko ya, 2017 an martxan
<b>LURRALDE KOHESIOA</b>				
Baztan-Bidasoan proiektuak amankomunean landu (egurra, ezpala, biomasa...).	Udalak, cederna garalur, mankomunitateak	Lur sail jabeak, empresa pribatuak, cederna garalur, foresna-zurgai empresak, nafarroako gobernu	Intersatuak	2014 hasi ta 2018 amaitu, berehala hasteko
Nekazari nahi izateko illusionatu eta motibatu. Baino errealsismoarekin eta behar diren baldintzak sortuz.	Cederna garalur, nekazariak, hezkuntza-baloreen aldetik	Intia, sindikatuak, teknikariak (intia), hezkuntza publikoa,eskolak, kontsumo taldeak	Ekoizle implikatuak, beste eskualdeko ereduekin harremana	2014-2015

**LEITZARAN.**

	ARDURADUNAK	BESTE ERAGILEAK	KOORDINATU BEHARREKO ARLOAK EDOTA LAN TALDEAK	EPEA
<b>LURRALDE KOHESIOA</b>				
Mankomunitate eta elkartea ezberdinen artean elakrlana bultzatu	Udalak;	Elkartea; mankomunitateak		2015; 2014
Mendialdea Mankomunitatea herri gehiagoz osatzea eta konpetentziak gehitzea.	Udalak;	Elkartea; mankomunitateak		2015; 2015
<b>EKONOMI JARDUERAK</b>				
Mendialdetik lantzea inguruko errekursoak (biomasa, mikologia...) Turismoa, Plazaola indartuz.	Udalak; makomunitatea	Garalur; plazaola; enpresak; elkartea (	Kontsumitzaleak, nafarroako gobernu	2014



Fondo Europeo de Desarrollo Rural: Europa invierte en zonas rurales / Landa Garapenerako europako nekazaritza funtsa: Europa landa eremuetan invertitzen

<b>Bertako dendak, eskolak, etb. Bertako produktuak kontsumitzera bultzatu</b>	Mankomunitatea; cederna; nekazariak	Produktoreak, kontsumitzaleak; sindikatuak; comercio	Comercio elkartea	2014
<b>ENPLEGURAKO PRESTAKUNTZA</b>				
<b>Lanbide heziketa berreskuratu zonaldean</b>	udalak, mankomunitatea	cederna, elkartea	NG	2015
<b>Beharren arabera sinergiak osatu guztiengabe bertako formazioa indartzeko</b>	udalak, mankomunitatea		NG	2015
<b>ENERGIA</b>				
<b>Aztertu behar da energia berritzagarien sustatzea eskualde ikuspegitik</b>	udalak; mank;	enpresak,	NG	2015
<b>Autosufizientzia energetikoa sustatu</b>	bertako enpresak	udalak; cederna; mank	NG	2015



## NUMERO DE ASISTENTES A LAS REUNIONES.

La tabla presenta el número de personas asistentes a cada una de las reuniones territorio y sexo. Se han contabilizado a partir de las hojas de firmas, así que el número total es algo inferior al real porque hay asistentes que no firmaron en dichas hojas.

	1º reunión			2º reunión			3º reunión			4º Reunion			5º Reunión			6º Reunión			TOTAL		
	Muj.	Hom	Tot	Muj.	Hom	Tot	Muj.	Hom	Tot	Muj.	Hom	Tot	Muj.	Hom	Tot	Muj.	Hom	Tot	Muj	Hom	To
Aezkoa-Erro-Esteribar:	1	2	<b>3</b>	12	20	<b>32</b>	3	12	<b>15</b>	5	19	<b>24</b>	5	7	<b>12</b>	2	6	<b>8</b>	<b>28</b>	<b>66</b>	<b>94</b>
Baztan-Bidasoa	3	7	<b>10</b>	8	15	<b>23</b>	4	15	<b>19</b>	6	15	<b>21</b>	2	16	<b>18</b>				<b>23</b>	<b>68</b>	<b>91</b>
Leitzaran	0	5	<b>5</b>	9	13	<b>22</b>	5	14	<b>19</b>	3	5	<b>8</b>	2	13	<b>15</b>				<b>19</b>	<b>50</b>	<b>69</b>
Cuencas Prepirenaicas	5	3	<b>8</b>	3	9	<b>12</b>	4	10	<b>14</b>	3	11	<b>14</b>	3	7	<b>10</b>				<b>18</b>	<b>40</b>	<b>58</b>
Roncal-Salazar	1	3	<b>4</b>	0	12	<b>12</b>	1	8	<b>9</b>	0	7	<b>7</b>							<b>2</b>	<b>30</b>	<b>32</b>
Sakana	1	4	<b>5</b>	3	9	<b>12</b>	2	11	<b>13</b>	2	9	<b>11</b>	3	10	<b>13</b>				<b>11</b>	<b>43</b>	<b>54</b>
Sangüesa	10	12	<b>22</b>	5	7	<b>12</b>	6	5	<b>11</b>	5	5	<b>10</b>	5	1	<b>6</b>				<b>31</b>	<b>30</b>	<b>61</b>
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>36</b>	<b>57</b>	<b>40</b>	<b>85</b>	<b>125</b>	<b>25</b>	<b>75</b>	<b>100</b>	<b>24</b>	<b>71</b>	<b>95</b>	<b>20</b>	<b>54</b>	<b>74</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>132</b>	<b>327</b>	<b>459</b>



## PREPARACION DE REUNIONES.

### Proyecto Lanin-G.

“Impulso cooperación entre entidades 2013-2014 CED-Presup-2014”.

Nº exped: DER 2013 1431 413 302 SDR

**Cuestiones relacionadas con procedimientos, documentos y planteamientos de trabajo para el buen desarrollo del proyecto Lanin-G. A implementar y adaptar a cada uno de los proyectos.**

#### A. Comunicación:

##### Preparación de las convocatorias para entidades locales:

Incorporar siempre logotipos y nombre del proyecto comercial y administrativo.

AEDL envía a la administrativa correspondiente la convocatoria y la administrativa se responsabiliza de traducción y de terminar de preparar maquetación para el envío.

Contenido: Junto con la documentación que se envía en la convocatoria tienen que ir el material del trabajo y el listado de participantes para la reunión. Ej. los diagnósticos de los territorios

Poner un texto de confirmación de asistencia más cercano, del tipo:

*“Tu asistencia es importante, pero si no puedes acudir, por favor avísanos para que podamos organizar mejor la reunión.”*

##### Preparación listado de personas y entidades convocadas

Preparación y AEDLs zona. Traslado a Administrativas y cumplimentación de datos por parte de estas. (Formato Excell en Bilingüe)

**Traslado de información a los medios de comunicación.** Para la próxima vuelta sería interesante preparar una nota de prensa para que pudiésemos enviar a los medios informando de esto que estamos haciendo. Negociar con ellos que nos hagan un reportaje. (Valorar si hacer una única nota de prensa para todo el territorio y individualizadas adaptadas el territorio)

Preparación y traducción: Lorea/Izaskun. Con copia a Elena y Gerencia.

Envío y seguimiento de medios Generales: Lorea

Envío y seguimiento de medios locales: Administrativas y con copia a AEDL's.

Las personas de contacto que se darán a los medios de comunicación para más información sobre contenidos serán las AEDL

Salvo que sea para una convocatoria abierta, las notas de prensa se envían inmediatamente después de la reunión con información sobre:

Breve explicación del proyecto, Asistentes, Contenido de la reunión y Decisiones y acuerdos.

##### Envío convocatorias a las personas y entidades del listado, y confirmación asistencia:

Las administrativas envían vía mail a los convocados con copia a AEDL

Confirmación recepción vía mail y telefónicamente.

Proceso coordinado entre administrativas y AEDLs. Primer trabajo de confirmación verbal (contacto telefónico con destinatario final) administrativos. Si hay que reforzar, AEDL.



**Esquema: Elaboración de convocatoria-envío- confirmación telefónica por parte de la administrativa- notificar si excusa asistencia (para que conste en acta)**

Traslado de las incidencias al documento excel creado para tal propósito. (mapa de actores)

**Reserva y confirmación de salas (Día y hora) y materiales (Portátil, cañones,...):**

Tareas a desarrollar por personal administrativo

Preserva, confirmación y reserva

Traslado al resto del equipo de la confirmación

Confirmación víspera de que todo está disponible (Media hora antes disponibilidad de acceso, quién abre y cierra??)

**Dinámica de reuniones:**

Personal administrativo prepara la documentación para la reunión (Hojas de firmas y evaluaciones)

Personal Técnico redacción actas en base al modelo. Contrastar con AEDL

AEDL dinamización reuniones

**Envío información tras reunión**

Administrativas : Envío de actas, de resultados reunión al listado de asistentes

**B.- Personal técnico y su papel en las siguientes reuniones**

**Personal administrativo:**

Julia- Sakana-Mendialdea

Begoña- Baztan-Bidasoa

Bakartxo: Roncal-Salazar, Aezkoa-Erro-Esteribar-Auritz/Burguete, Cuencas Prepirenaicas, Sangüesa.

**Personal técnico participante en Lanin-G por zonas:**

Kontxi Sansiñena: Aezkoa-Erro y Mendialdea

Oskia: Sakana

Edurne Elso: Cuencas Prepirenaicas, Roncal-Salazar

Nahikari: Baztan-Bidasoa, Mendialdea

Lorea: Sangüesa

Raquel: Cuencas Prepirenaicas

**A concretar y acordar:**

AEDL Preparación previa de contenidos y temáticas a trabajar: Acordar formato. Sencillo y efectivo a partir de los diagnósticos y el conocimiento del territorio.

Revisión de diagnósticos territoriales.

Proyectos en curso. (propios, de otras entidades....)

Preparación

**C.- Documentos y material a tener en las reuniones.**

Hoja de participantes



Listado de entidades convocadas.

Hojas de Evaluación.

Cámara de fotografía

Cañón

Ordenador portátil

Papelógrafo, papel corrido...

Post-it

Lápices, bolis...

Material informativo de presentación proyectos y trabajos de Cederna Garalur.

- Qué estamos haciendo. Fichas proyectos, indicadores. Cada responsable revisa que su ficha es correcta antes de preparar el expediente.
- Los diagnósticos territoriales.
- Material divulgativo:
  - Formación
  - Otros proyectos
  - Otros servicios

Se aseguran las administrativos que esté todo disponible, limpio y en hora.



**Proyecto Lanin-G.**

**“Impulso cooperación entre entidades 2013-2014 CED-Presup-2014”.**

**Nº exped: DER 2013 1431 413 302 SDR**

**ASUNTO DE LA REUNIÓN.**

Fecha:

Lugar:

Hora:

Invitar a:

Podrían ir:

**1- Objetivos de la reunión:**

- De Proyecto
- De proceso

**2- Orden del día y tiempos:**

Orden del día	Tiempos (min)
1-	
2-	
3-	
4-	

**3- Dinámicas de la reunión y responsables**

- 1-
- 2-
- 3-

**4- Materiales para la reunión:**

- Proyector, pantalla (si no hay pared lisa) y ordenador. (Confirman ADL, si no lleva Isabel)
- Fichas:
  - Hojas de asistencia.
  - Fichas de evaluación.
- Bolígrafos.

**5- Cuestiones a tener en cuenta: (por ejemplo)**

Si hay nuevas incorporaciones identificar Quienes, qué hacer....; estrategias para que afecte lo menos posible a la reunión...

Si hay un conflicto previo entre asistentes,



## CONVOCATORIAS.

Proyecto Lanin-G.

“Impulso cooperación entre entidades 2013-2014 CED-Presup-2014”.

Nº exped: DER 2013 1431 413 302 SDR

Cuerpo de la Convocatoria

*“Tu asistencia es importante, pero si no puedes acudir, por favor avísanos para que podamos organizar mejor la reunión.”*

Un saludo

Nombre

Cargo

Asunto:

Fecha-

Lugar:

Hora:

Duración aproximada:

Personas Invitadas:

**'Lanin-G' proiektua.**

**'Erakundeen artean lankidetza sustatu, 2013-2014, CED-Aurrekontua-2014'.**

**Espediente-zenbakia: DER 2013 1431 413 302 SDR**

Deialdiaren testua

*“Zu bilerara etortzea garrantzitsua da, mesedez esaiguzu etortzerik baduzun bilera hobeto prestatzeko”.*

Izan ongi

Sinadura

Gaia:

Ekuna:

Non:

Ordua:

Gutxi gorabeherako iraupena:

Gonbidatuak:



Kargua

**'Lanin-G' Proiektua**

'Erakundeen artean lankidetza sustatu, 2013-2014 gauzatze-aldia, CED-Aurrekontua-2014' proiektuak  
Esped Zk: DER 2013 1431 413 302 SDR

**Proyecto Lanin-G**

Proyectos "Impulso cooperación entre entidades Ejec 2013-2014 CED-Presup-2014"

Nº exped: DER 2013 1431 413 302 SDR

**Data /Fecha:**

**Lekua/Lugar:**

**Parte-hartzaleak/Asistentes:**

Izen-abizenaz/Nombre y Apellidos	Erakundea eta Kargua/Entidad Cargo	Posta Elektronikoa/MAIL	Nº Telefono Telefono zk	Sinadura/Firma



## MODELO TOMA DE ACTA-

### Proyecto Lanin-G

Proyectos "Impulso cooperación entre entidades Ejec 2013-2014 CED-Presup-2014"

Nº exped: DER 2013 1431 413 302 SDR

Asunto.	
Fecha-	Hora:
Lugar:	
Asistentes:	
Excusas:	

**Incidencias** (cambio de lugar, asistentes no invitados, conflictos...)

#### Orden del día:

1.-

2.-

3.-

---

#### Acta de la reunión

Antecedentes:

Cuestiones debatidas:

Conclusiones/Acuerdos:

Tareas:

Responsables:

Próxima reunión:



## 'Lanin-G' Proiektua

'Erakundeen artean lankidetza sustatu, 2013-2014 gauzatze-aldea, CED-Aurrekontua-2014' proiektuak

Esped Zk: DER 2013 1431 413 302 SDR

Gaia-

Data-

Non:

Ordua:

Gonbidatuak:

**Gertakariak** (toki aldaketa, konfliktoak, eta abar)

**Eguneko gai-zerrenda:**

1.-

2.-

3.-

4.-

**Bileraren akta:**

Aurrekariak:

Eztabaidatutako gaiak:

Konklusioak/Akordioak:

Zereginak:

Arduradunak:

Hurrengo bilera: