

6. La participación en las relaciones laborales: participación del equipo de trabajo y de la población del Parque Natural de la Zona Volcánica de la Garrotxa

La participación no es sólo un recurso para solucionar problemas, como la planificación de proyectos en situaciones sociales conflictivas, por ejemplo, sino que es una componente habitual en la manera de relacionarse, dentro de un cierto estilo de vida, y una apuesta por hacer las cosas correctamente.

La relación entre las personas de una familia, una entidad, una empresa o una administración, puede ser abierta, con comunicación en todos los sentidos, con planteamiento de los problemas, con respeto a las opiniones y las propuestas, y con implicación. En este caso, podemos decir que las relaciones tienen una componente importante de participación.

La participación se puede propiciar, por tanto, de manera continua, en todas las relaciones, desde las familiares hasta las laborales. Y, en las laborales, tanto entre los compañeros de trabajo, como con los clientes y en los proyectos a realizar.

La participación es indispensable para mejorar la coordinación, la formación, la eficiencia, la delegación, las relaciones humanas, la implicación, la responsabilidad, la escala de valores, las posibilidades de nuevos proyectos, la autoestima de las personas, la valoración de los proyectos, el blindaje ante perturbaciones externas e internas, y mil cosas más que son muy importantes y difícilmente alcanzables con otros tipos de relación.

La participación es la vía para encontrar la solución óptima a los problemas. Aunque esta vía es lenta y sinuosa. Generalmente, el camino hacia la solución óptima es menos directo que el que lleva hacia la mejor solución técnica, que es mucho más fácil de encontrar y aplicar. Pero la mejor solución técnica no resolverá el problema, en muchos casos, porque no ha considerado otros factores que, en un proceso participativo, sí quedan reflejados e incorporados.

Si quieres que en tu casa haya un cierto orden, una buena solución técnica sería dejar los anoraks en el armario de la entrada, así no los encontrarás colgando de todas las sillas (y alguno por el suelo). Pero luego se lleva a la práctica pocas veces. ¿Por qué? Te sorprende la diversidad de argumentos, en contra del armario de la entrada, que puede exponer el resto de la familia, de modo que, hasta que no se plantea el problema de manera abierta (el objetivo es que la casa no esté tan desordenada), no se asume colectivamente una solución aceptada por todos (vía óptima). Y la más correcta, al final, no es la solución técnica planteada al principio, unilateralmente y siguiendo, en teoría, unos criterios lógicos, es decir, el armario de la entrada, sino, quizás, el uso de una combinación de armarios donde por fin sí se cuelgan siempre los anoraks.

La intención de este capítulo es explicar que, en el Parque Natural de la Zona Volcánica de la Garrotxa, la participación ha sido una componente fundamental en el planteamiento y en la dinámica de la gestión del territorio, pero también en la manera de trabajar del equipo gestor y las empresas contratadas. Por eso hay una primera parte destinada a comentar la participación de la población local en la gestión del Parque y una segunda donde se explica la promoción de la participación dentro del equipo gestor y las empresas que trabajan en este espacio protegido.

El Parque Natural de la Zona Volcánica de la Garrotxa está situado en los Pirineos orientales, en la provincia de Girona. Se trata de un espacio de gran valor geológico (40 volcanes bien conservados y diferentes coladas de lava al descubierto), botánico (una flora y vegetación mediterránea y centroeuropea), faunístico (unas poblaciones bien conservadas con algunas especies

endémicas) y paisajístico (conservado gracias a la armonía de las intervenciones humanas tradicionales).

Actualmente está gestionado por el Departament de Medi Ambient i Habitatge de la Generalitat de Catalunya.

A. LA PARTICIPACIÓN DE LA POBLACIÓN EN LA GESTIÓN DEL TERRITORIO

PROBLEMAS COMPLEJOS REQUIEREN SOLUCIONES COMPLEJAS

La conservación del Parque Natural de la Zona Volcánica de la Garrotxa, muy humanizado, es una tarea compleja. El 96% de su superficie es de propiedad privada, y en él viven unas 40.000 personas que, además, tienen un producto interior bruto entre 4 y 5 puntos por encima de la media catalana. Esto nos indica que vive mucha gente, con una importante capacidad económica y que invierte continuamente en el territorio, con las repercusiones lógicas que comporta todo esto, ya que el progreso, tal como lo concreta actualmente la sociedad, está degradando el medio de una manera importante y, en algunos aspectos, de forma irreparable (recalificación de suelo protegido como suelo urbano, creación de infraestructuras viarias...).

Como muchos otros espacios naturales protegidos, para conseguir este objetivo de preservación del territorio, el equipo técnico del parque trabaja en varias líneas, entre ellas:

1. Realiza entre 250 y 300 informes preceptivos, pero no vinculantes, con el fin de reconducir diferentes tipos de actividades para que no afecten al medio.
2. Promociona programas y proyectos participativos de desarrollo más sostenible.
3. Desarrolla programas informativos, educativos y formativos para mejorar el conocimiento y la valoración del territorio por parte de sus habitantes y capacitarles para una mejor gestión.

Pero las actividades económicas tienen generalmente una fuerza e iniciativa desbordantes para la capacidad de gestión habitual de los espacios naturales protegidos, y la conservación del territorio se convierte en una meta cada vez más lejana, en el contexto de cómo se entiende hoy el progreso en nuestra sociedad. Esto es mucho más marcado y evidente en espacios naturales muy humanizados y con una fuerte actividad económica que en otros espacios deshabitados y sin tanta actividad, como por ejemplo las zonas de montaña.

Las situaciones que afectan de una manera importante a la conservación del espacio de La Garrotxa, en concreto, se caracterizan por tener una gran fuerza, por presentarse normalmente como procesos imparables para la capacidad de respuesta del parque pero, sobre todo, por ser muy complejas dado el poco tiempo de que se dispone, la poca predisposición y conciencia ambiental de los agentes implicados y los pocos recursos existentes.

Los problemas complejos necesitan soluciones complejas, y sólo se puede conservar el territorio si se impulsan procesos complejos en los que participen los actores implicados. Estos procesos promueven un incremento de la reflexión colectiva, del conocimiento de su territorio y de la repercu-

sión de las actividades económicas, un interés por los beneficios colectivos y de alcance general, con un cambio en la escala de valores que permite realmente reorientar el “progreso” y reenfo-car el futuro considerando la conservación del entorno, además de otros objetivos sociales de gran valor ético.

Estos procesos permiten, a los diversos agentes sociales implicados, analizar situaciones de su sector, hacer diagnóstico y definir qué futuro quieren para su comarca y, muy especialmente, crear organismos y sistemas de consulta, de negociación y de decisión más acordes con la conserva-ción del territorio.

LA PARTICIPACIÓN NECESITA UN MARGEN AMPLIO DE MANIOBRA Y UN TRATA-MIENTO COLECTIVO

Con todo, la participación como sistema para gestionar situaciones conflictivas no es fácil. Y menos en contextos en los que adoptar una u otra decisión, aprobar o rechazar un determinado proyecto, puede significar ganancias o pérdidas económicas importantes. En nuestra experiencia, como gestores del Parque Natural de la Zona Volcánica de la Garrotxa, hemos llegado a la con-clusión de que necesitamos ciertas condiciones para poder esperar buenos resultados de un pro-ceso participativo.

Veamos. Cuando hemos intentado que las personas afectadas por un tema participen en un debate u opinen sobre una actuación concreta, con frecuencia se ha generado una situación de conflicto o enfrentamiento que no ha permitido un consenso ni un trabajo constructivo. Por ejemplo, cuando, en un primer contacto, propones a una sociedad de cazadores un proyecto concreto, como crear una zona de seguridad, seguramente su reacción inicial es sentirse agredidos y la reunión puede bloquearse con la exposición de la lista de agravios históricos sufridos por los cazadores. Pero no se encontrará fácilmente una solución, por mucha razón técnica que tengas (y a veces ni la tienes).

Otro supuesto: si le dices, simplemente, a un promotor, que tiene que desistir en su proyecto de construir un parque temático en el espacio protegido, seguramente sólo tienes éxito si existe una normativa contundente que le enseñan en todas las puertas en las que prueba suerte. De todas maneras, lo intentará en otro momento, cuando tenga mejores contactos.

¿Qué pasará si, en vez del simple “no”, decides interesarte por su opinión y establecer un diá-logo? Bueno, pues que, en este tipo de casos, normalmente no hay margen de maniobra suficiente para llegar a un acuerdo sobre el tema. *“La construcción del parque temático significa progreso para la comarca y es mucho más importante que las tonterías que explicas de normativa, impac-tos y problemas de infraestructuras que comporta”*, ésta podría ser una conclusión del promotor. Lo resume todo en que, gracias a él, que hace venir tanta gente, tú puedes trabajar en el parque.

En muchas ocasiones, si ofreces discutir sobre posibles proyectos alternativos en el parque natu-ral, además de sacar todos los tópicos habituales, por muchos argumentos que utilices, seguirá convencido de su idea previa o incluso se le ocurrirán muchas otras actividades que tampoco son las idóneas en un espacio protegido.

A menudo, tampoco ha funcionado el sistema de convocar a este tipo de personaje, con intere-ses muy particulares, para hacer propuestas de carácter general al programa de actuaciones del

parque. Seguramente ninguna de sus ideas sea factible desde el punto de vista de la conservación, y a menudo tampoco desde el punto de vista ético, dado que su enfoque principal suele ser el propio beneficio.

Por tanto, ¿la conclusión es que no es posible potenciar la participación? Nuestra experiencia nos indica que, desde luego, se necesitan requisitos previos, puesto que sólo con aquellos sectores que ya están concienciados y con los que, seguramente, ya hemos establecido una comunicación previa, ha sido posible esa participación constructiva.

¿CUÁNDO FUNCIONA LA PARTICIPACIÓN?

Nos hemos inventado una "fórmula mágica" (no es completa del todo, pero...) para tratar de explicar qué factores propician o dificultan estos procesos en nuestro ámbito: *"La participación potencial de una persona o sector es directamente proporcional al margen de maniobra con que se cuenta, a la dimensión del ámbito sobre el cual plantea el proceso, al interés del proyecto y a la amplitud colectiva en la que se encuentra... e inversamente proporcional a su actitud anti-conservacionista."*

Esto quiere decir que si la actitud conservacionista de un determinado agente social está bajo mínimos, sólo podemos esperar que participe positivamente si se da alguna de estas condiciones:

- Si no se trata sólo de una discusión concreta sobre una actuación puntual (parque temático, sí o no), sino de una discusión más general, con más margen de maniobra y referida a un ámbito más grande, del tipo: "¿qué turismo o qué tipo de visitas hemos de potenciar en el parque natural y, por tanto, qué propuestas hemos de trabajar?"
- Si el proceso es de interés para todos, ya que los debates sobre temas muy específicos son necesarios pero la gente tiene otras prioridades en gastar su tiempo. Si me convocas para solucionarme los problemas de que no me llega la electricidad a casa, de que no lleno las habitaciones del hotel en invierno, que no sé que hacer con los residuos ganaderos... entonces sí que vale la pena asistir y discutir.
- Si esta discusión se realiza colectivamente, los intereses particulares se supeditan a los intereses generales, las propuestas están mucho más de acuerdo con un modelo más sostenible de progreso y, en todo caso, el parque temático queda fuera de lugar pues se evidencia el poco interés de aquel promotor por los objetivos colectivos.

El nivel de participación que permite solucionar problemas y conseguir resultados, de una manera coherente con la conservación (y con las expectativas de las personas afectadas), pasa por hacer, a los distintos agentes sociales, partícipes de su futuro, de los proyectos y de las actuaciones que se desarrollen en su territorio, de forma general o en su sector profesional o económico. En nuestra experiencia, sólo este proceso de participación colectiva comporta interés suficiente para lograr su implicación, permite la adquisición de los conocimientos necesarios por parte de todos los participantes y modifica su escala de valores, ganando puestos los intereses generales, entre ellos la conservación.

Una de las mejores maneras para iniciar un proceso de estas características es provocar una reflexión colectiva de diagnóstico y de estrategia ante una situación conflictiva: identificación de los problemas y líneas a trabajar para solucionarlos. Esto ha de incorporar un programa de actuaciones del que se han de sentir partícipes (propuesta propia, información continuada, participación en la actuación, evaluación...). Por eso, hay que aprovechar las oportunidades para trabajar conjuntamente y, a falta de oportunidades, crearlas.

Por ejemplo, la oportunidad de crear un paquete turístico de amplia difusión, gestionado por el colectivo del sector turístico de la comarca, provocó el año 1996 la creación de "Turisme Garrotxa", asociación que integra el 98% del sector turístico privado y público de la comarca y que actualmente ya ha elaborado, de manera participada, una estrategia de turismo sostenible con un programa de actuaciones a cinco años, a punto de finalizar, y que está gestionado por un equipo de tres técnicos, una Junta y una asamblea con amplia representación.



Desde el Parque se potencia la participación de los visitantes en la mejora de la comarca mediante sugerencias

Ante un debate de este alcance sobre qué tipo de turismo necesita la comarca, el parque temático ya no aparece, pues el promotor, en medio de las diversas intervenciones del colectivo, calla para no quedar en evidencia, no enfrentarse a los integrantes de su sector, e incluso, a medio plazo, se apunta a iniciativas más racionales.

LA CONSULTA ES EL NIVEL BÁSICO DE PARTICIPACIÓN Y EL MÁS HABITUAL

En el Parque Natural de La Garrotxa, se desarrollan continuamente procesos de información y de consulta, en los que las personas más afectadas pueden plantear su opinión sobre el tema y entre todos se busca una solución. De hecho, todas las actuaciones que se plantean y realizan son consultadas a las personas más afectadas. La verdad es que poca cosa puedes hacer en este parque tan humanizado sin abordar previamente consultas a la población, ya que si la acción propuesta no es la idónea (a veces, incluso, aunque lo sea) al día siguiente has de rectificar o puedes tener una sorpresa en forma de reacción agresiva. Es necesario consultar y tener en cuenta a la gente. Este nivel de participación, que se fundamenta en la consulta, opinión y acuerdo de solución, permite un contacto con las personas más afectadas de manera que éstas aportan información interesante que los técnicos no tienen, se desbloquean ciertas actitudes y, normalmente, se alcanza un acuerdo sobre la mejor manera de actuar.

En el momento de informar un proyecto o una actividad, lo primero que se tiene que hacer es llamar y quedar con el promotor. En la mayoría de los casos, aunque su propuesta puede comportar problemas, tras una buena comunicación, se llega a la solución. Poniendo sobre la mesa las razones de su propuesta y los problemas que has detectado, entre los dos se busca una solución satisfactoria.

Pero el éxito de estas consultas depende de si hay un clima previo positivo, de modo que normalmente funcionan bien cuando están dentro de una dinámica continua de relación y de participación. En cambio, cuando la dinámica participativa no se ha creado o la comunicación no ha funcionado suficientemente, es difícil evitar enfrentamientos y bloqueos, y buscar soluciones a problemas puntuales. En muchos casos se han originado incluso situaciones de tensión y agresiones, como ocurrió en el propio Parque en sus inicios.

PARTICIPACIÓN OFICIAL: ORGANISMOS PARTICIPATIVOS CON POCA REPRESENTACIÓN Y PARTICIPACIÓN

En general, los órganos consultivos desarrollan su actividad solamente como órgano de consulta sobre actuaciones concretas o, como máximo, sobre el programa de actuaciones o el presupuesto.

El resultado es una participación muy deficiente por diferentes motivos:

- La simple enumeración de una serie de actuaciones no transmite los objetivos generales que se intentan alcanzar y el porqué se opta por esas líneas de trabajo y acción y, por tanto, los participantes no pueden captar qué objetivos se persiguen, cuáles son los más importantes...
- Los presupuestos suelen ser más difíciles aún de comprender y, a menudo, aumentan la confusión y la creencia de "cuánto dinero gasta la administración".
- Las personas que acuden como representantes legales de un colectivo, en general, no lo representan realmente, ya que las asociaciones no suelen tener un buen funcionamiento participativo. Muchos líderes no transmiten ni intentan captar las inquietudes, y mucho menos las posibles decisiones, de los miembros de su entidad. En muchos casos, los líderes actúan particularmente y solamente representan sus ideas, inquietudes e intereses, y no plantean propuestas más generales. Por tanto, el nivel real de participación es muy escaso.
- En general, los representantes sólo se preocupan por temas concretos de interés de su colectivo (a veces sólo de su interés particular).
- La baja efectividad de los órganos consultivos provoca desinterés y decepción y, por tanto, una escasa asistencia de los representantes

Por todo esto, las sesiones de los órganos consultivos no suelen abordar temas importantes sobre la gestión del parque o de los diferentes sectores en los que están implicados los colectivos representados, y se centran, en general, en problemáticas puntuales, y en muchas ocasiones muy personales.

En el Parque Natural de la Zona Volcánica de la Garrotxa, en las reuniones del Consejo de Cooperación, las entidades sólo han participado haciendo propuestas al programa de actuación anual, pero además no suelen asistir más de diez entidades de las más de 40 entidades representadas. Además, las propuestas son escasas y poco interesantes.

La verdadera participación de la población en la gestión del parque no se produce formalmente a través del Consejo de Cooperación, sino a través de los propios técnicos del parque. Ellos están integrados en iniciativas y proyectos con los sectores y entidades locales y, cuando redactan la propuesta de actuaciones para el año siguiente, ya introducen las propuestas pactadas en estos procesos participativos.

Respecto a la Junta de Protección, órgano rector del parque, donde están representados diferentes ayuntamientos, departamentos de la Generalitat y el Institut d'Estudis Catalans, en general la participación se queda en un nivel bastante básico, con propuestas puntuales relacionadas con el ámbito de cada entidad representada, pero no con propuestas de más peso para la gestión del parque.

Solamente en la última sesión, en la que se planteó una visión sintética de los objetivos del parque y de las líneas de trabajo, con indicadores de resultados, se produjo un debate interesante sobre temas claves para el parque, y por tanto una participación más elevada y de más calidad por parte de los representantes.

LOS PROYECTOS PERMITEN UN PROCESO DE PARTICIPACIÓN MÁS ACTIVA

En diferentes líneas de gestión del parque, la participación llega a un nivel más elevado. Por ejemplo, técnicos del parque, el ayuntamiento y los vecinos de una zona establecen los criterios para priorizar los caminos que se tienen que arreglar y en qué se invierten los presupuestos de ese año y los siguientes. Se trata de una participación, no en una actuación concreta, sino en una línea de trabajo, que es resultado de una diagnosis y de una estrategia, construida por el colectivo afectado, que marca claramente una serie de actuaciones en el futuro.

O, por ejemplo, la deficiente red eléctrica de un valle requiere un proyecto de electrificación rural. Entre vecinos, ayuntamiento y técnicos del parque se confecciona la lista de viviendas y las necesidades. El parque encarga el proyecto de manera que solucione el problema y a la vez no afecte el medio, y entre todos se busca la manera de financiar la ejecución.

La participación en proyectos es interesante porque, además, es un proceso de formación para todos los participantes, técnicos y vecinos involucrados. Los vecinos aprenden cuestiones técnicas sobre el proyecto y los valores de la zona donde viven, y los técnicos sobre las necesidades de la población. Además, al establecer qué cosas son importantes y cuáles no lo son, cualquier intento de destinar fondos de la partida correspondiente a otro proyecto o camino no tan prioritario, comporta una protesta y una reacción que impide favoritismos y partidismos, e incluso decisiones de altos cargos pueden quedar en evidencia y tienen que rectificarse.

Una vez acabado un proyecto, si se resuelve de manera satisfactoria, a menudo da lugar a numerosas propuestas nuevas y, por tanto, mejora la participación, la implicación y la gestión.

Actualmente, el programa de actuaciones del parque está muy articulado con la población local, a través de las entidades locales. Y esto es una sólida protección ante intentos partidistas y particulares de destinar esfuerzos o presupuesto a proyectos que no son los pactados, de manera que puede dejar en evidencia a cualquier persona que quiera alterar lo ya pactado y asumido.

EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE LOS COLECTIVOS ES UNA PIEZA CLAVE PARA CONSEGUIR UNA PARTICIPACIÓN IDÓNEA Y A SU VEZ COMPORTA ABRE NUMEROSAS OPORTUNIDADES

Cuando los colectivos son activos, representativos y especialmente grandes y bien coordinados, permiten una participación más satisfactoria y acometer proyectos importantes o incluso planificar la gestión del ámbito que les afecta.

Las actividades de educación ambiental del parque se organizan conjuntamente con los ayuntamientos y entidades socioculturales



La constitución de "Turisme Garrotxa" ha sido un gran paso, entre otras cosas, para aumentar las posibilidades de participación del sector. Ha permitido realizar proyectos de interés para el parque, como el programa "Descobreix la Garrotxa" de visitas y excursiones durante todo el año, guiadas por un educador, que permite conocer numerosos lugares de la comarca de la mano de un buen conocedor de la Garrotxa.

También ha permitido establecer una red de "Punts d'informació del Parc natural", establecimientos turísticos acreditados por el parque que informan a los visitantes con unos criterios establecidos y se comprometen a preservar la calidad del turismo de la zona con un programa de mejoras y la gestión de sugerencias sobre el uso público del espacio.

Estos dos proyectos comenzaron con financiación del parque y de "Turisme Garrotxa" pero, en la actualidad, el parque ya no contribuye económicamente, pues la financiación ha sido asumida por la entidad y los equipamientos turísticos. Y, como estas dos actuaciones, la mayoría de las iniciativas que integran el Programa de la Carta Europea de Turismo Sostenible, que se elaboró con su participación, sólo habría sido posible realizarlas con la existencia de la asociación "Turisme Garrotxa".



Los empresarios turísticos participan activamente en los programas de información y educación ambiental del Parque dirigidos a los visitantes

Las actuaciones se han planificado para un período de cinco años, han sido asumidas por los integrantes de la asociación y el parque natural, mediante un proceso participativo de diagnóstico y planificación, y tienen como bandera el turismo de calidad y sostenible. Y es en este nivel, en el de la planificación, cuando la participación da un salto substancial, se disparan las posibilidades y se reducen los problemas.

De esta manera, propuestas de interés para el parque se pueden realizar no sólo con un total apoyo, sino asumidas íntegramente por el sector, incluso económicamente. Un ejemplo especialmente ilustrativo: el parque sólo invierte un importe de 26.000 euros en educación ambiental, cuando realmente la comarca está invirtiendo unos 110.000 euros, gran parte aportados por entidades privadas.

¿NOS REUNIMOS PARA ANALIZAR EL PROBLEMA Y DECIDIR QUE QUÉ TENDRÍAMOS QUE HACER?

La pregunta es clara. Ante un problema, la respuesta es quedar y hablar. Puede ser una conversación a dos, pero seguramente enseguida saldrá la necesidad de hablar con otras personas, y se acabará con una reunión a la que asistirán diferentes actores clave.

A menudo, lo que aglutina a las personas es la oportunidad de realizar un proyecto que soluciona un problema. La experiencia satisfactoria de resolver problemas permite abordar problemas más complejos, analizarlos y marcar una estrategia.



Técnicos y guardas del Parque, agentes rurales, naturalistas y científicos pactan cómo conservar una especie de planta amenazada

Se coordinan unas reuniones o sesiones de diagnóstico y se identifican los problemas, incluso ya se apuntan algunas posibles soluciones o líneas de trabajo. Desde el punto de vista técnico, se trabajan más y, posteriormente, se exponen otra vez a las personas implicadas para debatirlas. El resultado es una estrategia con unas líneas de trabajo y unas actuaciones, priorizadas y adjudicadas a unos responsables, y unos plazos para llevarlas a cabo. Unas comisiones participativas se tienen que encargar de la supervisión, la evaluación y decidir lo que es necesario.

Ya se han o se están desarrollando en el parque procesos de asociacionismo, o directamente de diagnóstico y estrategia, con colectivos de educadores ambientales, turismo, agricultores, investigadores, gestores y cuerpos de vigilancia (agentes rurales, policía y guardas de parque) e incluso a nivel general (Programa Leader), para potenciar una mejor participación y gestión del territorio.

En la tabla número 1 se esbozan, respecto a los objetivos generales y líneas de trabajo del Parque Natural de la Zona Volcánica de la Garrotxa, diferentes procesos de participación, desde reuniones de consulta y consenso hasta proyectos y estrategias participadas. Esto sirve para hacer una diagnosis sobre qué líneas de trabajo del Parque tienen procesos más participativos y poder sacar conclusiones.

Tabla 1. Objetivos generales y algunas líneas de gestión con ejemplos de actuaciones con participación

OBJETIVOS GENERALES: PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DEL PARQUE	
LÍNEAS/ OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PARTICIPACIÓN
PLANIFICACIÓN Planificación de los programas de actuaciones anuales	Integración de las propuestas en proyectos participativos Integración de las propuestas de las administraciones locales en reuniones Integración de las propuestas del Consejo de Cooperación (40 entidades) en reuniones
NORMATIVA Revisión del Plan Especial de la Zona Volcánica de la Garrotxa	Propuestas de todos los sectores económicos y colectivos profesionales relacionados con la normativa y las actividades que se regulan (en reuniones y algunos proyectos participativos) Participación pública
INFORMES Regulación de actividades mediante informes preceptivos y no vinculantes	Criterios aplicados a los informes y autorizaciones consensuados con los sectores relacionados Previamente a la elaboración de los informes se ha contactado con los promotores para mejorar el resultado, tanto en cuanto a información de la actuación como para plantear alternativas en caso de incumplimiento de la normativa

OBJETIVO GENERAL: INFORMAR Y EDUCAR AMBIENTALMENTE A LA POBLACIÓN LOCAL

LÍNEAS/ OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PARTICIPACIÓN
INFORMACIÓN AMBIENTAL LOCAL Emitir información ambiental en base a los contenidos mínimos de educación ambiental a través de los medios de comunicación y otros canales	Enmarcado en un plan estratégico participativo 10 de 19 personas del Parque participan en programas informativos 8 de 10 personas de los servicios pedagógicos (empresa contratada) participan en programas informativos 1 Periodista local redacta el boletín del parque con dos páginas con opiniones sobre un tema Participan 12 profesionales/particulares implicados en la gestión del parque Consulta pública sobre un tema (participación de 500-1500 personas de la población local/año) Participación en una emisora de radio local y una televisión local (en los dos se cogestiona un programa periódico sobre el parque)
EDUCACIÓN AMBIENTAL LOCAL ESCOLAR Potenciar la educación ambiental en el ámbito escolar local	Diseño de unidades didácticas propuestas (o pactadas) y asumidas por los docentes (188 docentes) mediante reuniones y proyectos participativos Potenciación y apoyo de las propuestas de los centros acreditados como escuelas verdes Se involucra a todas las administraciones locales y centros docentes en la conversión de la oferta de educación ambiental del parque en una gran oferta comarcal (proyecto participativo)
EDUCACIÓN AMBIENTAL LOCAL GENERAL Potenciar la educación ambiental en los ámbitos de tiempo libre de la población en general	Potenciación de actividades extraescolares de educación ambiental asumidas por las AMPAS (4 centros en proyectos participativos) Diseño y ejecución del Programa "Visc entre Volcans" con 30 actividades anuales propuestas y coorganizadas por 25 entidades socioculturales (proyecto participativo)

OBJETIVO GENERAL: FORMAR EN TEMAS MEDIOAMBIENTALES Y PROFESIONALES**LÍNEAS/ OBJETIVOS ESPECÍFICOS****PARTICIPACIÓN**

Enmarcado en un plan estratégico participativo

FORMACIÓN AMBIENTAL LOCAL

Mejorar la formación ambiental de los profesionales locales y la formación de los informadores y educadores ambientales

Plan de formación interno propuesto por el personal (19) del parque
Plan de formación externo propuesto por los profesionales de la información y la educación ambiental (4 empresas y 3 entidades) (proyecto participativo)
Plan de estabilización de educadores (4 empresas con 21 educadores)
Proyecto educativo del parque diseñado, ejecutado y evaluado por los educadores ambientales que se integra en el programa de actuaciones del parque (proyecto participativo)

OBJETIVO GENERAL: REGULACIÓN DEL USO PÚBLICO Y LA ACTIVIDAD TURÍSTICA**LÍNEAS/ OBJETIVOS ESPECÍFICOS****PARTICIPACIÓN**

Enmarcado en un plan estratégico participativo

INFORMACIÓN TURÍSTICA PARA LOS VISITANTES

Satisfacer las demandas de los visitantes y reconducirlos para mejorar la calidad de las visitas y evitar los impactos sobre el medio y la población local

Sistema de sugerencias (175 sugerencias en dos años, el 52 % satisfechas el mismo año) gestionado con 40 equipamientos turísticos del parque (proyecto participativo)
40 Equipamientos turísticos acreditados como puntos de información del parque e implicados en la información turística (hemos aumentado un 378% el número de visitantes atendidos) (proyecto participativo)

GESTIÓN DEL TURISMO

Participar conjuntamente con "Turisme Garrotxa" en la planificación y desarrollo del turismo de la comarca para mejorar la calidad del turismo

Programa de actuaciones respecto a turismo pactado con la asociación Turismo Garrotxa (98% del sector turístico)
Muchas actuaciones del parque las realiza ahora la asociación y además ha asumido los gastos (proyectos participativos)

<p>EDUCACIÓN AMBIENTAL ESCOLAR PARA GRUPOS FORÁNEOS Mejorar la calidad de las visitas escolares al parque natural</p>	<p>Campaña informativa (60% de los escolares visitantes) asumida por los guardas, centros de información del parque y 3 empresas de educadores Sistema de sugerencias para potenciar la participación Participación de 4 empresas locales en la oferta pedagógica del parque y otros proyectos educativos (proyecto participativo)</p>
<p>EDUCACIÓN AMBIENTAL PARA TURISTAS Mejorar la calidad de las visitas de turísticas al parque natural</p>	<p>Programa "Descobreix la Garrotxa" con la participación de "Turisme Garrotxa", la ejecución por parte de tres empresas de educadores, y la implicación (y el financiamiento) de 11 ayuntamientos y 221 equipamientos turísticos (proyecto participativo)</p>
<p>OBJETIVO GENERAL: CONSERVACIÓN DE LOS VALORES NATURALES</p>	
<p>LÍNEAS/ OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p>	<p>PARTICIPACIÓN Enmarcado en un plan estratégico participativo</p>
<p>FLORA Y VEGETACIÓN Conservar las especies amenazadas y controlar la expansión de especies alóctonas invasoras</p>	<p>Creación del grupo de trabajo de biodiversidad de la Garrotxa (investigadores, gestores y vigilantes) para implicar, coordinar y potenciar una mejor conservación de la flora y vegetación (proyecto participativo)</p>
<p>FAUNA Ampliar el conocimiento de los grupos de invertebrados Mejorar las poblaciones de especies cinegéticas</p>	<p>Seguimiento de las poblaciones de jabalí con la colaboración de los cazadores (14 sociedades de caza) (proyecto participativo) Creación de la comisión de biodiversidad de la Garrotxa (investigadores, gestores y vigilantes) para implicar, coordinar y potenciar una mejor conservación de la fauna (proyecto participativo)</p>
<p>MEJORA AGROPECUARIA Aumentar el grado de implantación de la agricultura ecológica Potenciar el Centro de Conservación de Plantas Cultivadas como punto de conservación de biodiversidad doméstica.</p>	<p>Constitución de una asociación para mejorar la gestión agrícola (proyecto participativo) Estrategia de la agricultura al parque natural</p>

OBJETIVO GENERAL: PROMOVER LA MEJORA DE LAS CONDICIONES DE HABITABILIDAD Y SERVICIOS DEL MUNDO RURAL

LÍNEAS/ OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PARTICIPACIÓN
MEJORAR LA RED VIARIA Colaborar en la elaboración y ejecución de programas de mejora de la red viaria	Enmarcado en un plan estratégico participado
MEJORAR LAS CONDICIONES DE DESARROLLO DE LA AGRICULTURA Y LA GANADERÍA TRADICIONALES Mejorar ambientalmente y compatibilizar la actividad agropecuaria con los objetivos de protección	Elaboración de programas de actuaciones con los afectados (ayuntamientos y vecinos) (proyecto participativo) Constitución de una asociación para mejorar la gestión agrícola (proyecto participativo) Estrategia de la agricultura al parque natural
INTEGRAR Y COMPATIBILIZAR LAS CONSTRUCCIONES E INFRAESTRUCTURAS Asesorar sobre soluciones constructivas Propuestas y acciones de minimización de impactos de obras y de infraestructuras	Reuniones con arquitectos y campesinos para analizar la normativa vigente y promover cambios normativos

B. LA PARTICIPACIÓN INTERNA EN EL EQUIPO GESTOR

UNA MAYOR PARTICIPACIÓN DE LOS INTEGRANTES DEL EQUIPO COMPORTA UNA MAYOR IMPLICACIÓN, UNA MEJOR COORDINACIÓN Y UNA MAYOR EFICIENCIA

A partir del año 1993, después de un cambio en la dirección del parque, se plantea un funcionamiento más participado del equipo. El equipo gestor del parque está integrado por 19 personas. Se comienza convocando cada mes dos tipos de reuniones:

La reunión técnica, en la que los responsables de área, con el director, tratan temas concretos, discuten propuestas o problemas de gestión y marcan criterios de gestión consensuados. Esto permite que los diferentes técnicos asuman más responsabilidad y, por tanto, aumenta su implicación en la gestión, aparte de asegurar una mayor coordinación. Además, otros técnicos también se implican y se van incorporando a las reuniones técnicas, hasta tener 9 personas de la plantilla. A la larga, esto permite una mayor eficacia en la gestión y poder asumir retos mucho más importantes y anteriormente inalcanzables.

La reunión informativa permite, a todo el personal del parque y a un representante de la empresa que cubre los servicios informativos y educativos, estar al corriente de todo lo que sucede en el parque (actos, visitas, informes, actuaciones...) así como de los criterios que se siguen, de manera que todos pueden reconducir cualquier problema o asunto que aparezca hacia la persona idónea, o pueden pedirle más información o plantear problemas o mejoras.

En nuestro parque, también se empiezan a convocar reuniones directivas, en las que participan, junto con el director, los técnicos más implicados en la gestión del parque, y que tienen como objetivo normalmente establecer criterios de gestión o analizar proyectos de gran importancia. Esto permite que se reflexione colectivamente sobre los objetivos del parque, en qué grado se están consiguiendo, y hacer una evaluación y seguimiento de la gestión global.

TE ORIENTA EN TU TRABAJO Y PERMITE BUSCAR SOLUCIONES A LOS PROBLEMAS

Este modo de funcionar permite orientar a todos los trabajadores en el contexto en que están, reduce la conflictividad personal, aumenta la motivación, implicación y coordinación, y establece canales para solucionar la mayoría de los problemas que aparecen. Un equipo compenetrado tiene muchas más posibilidades que un conjunto de individualidades.

La ISO 9002 permite analizar nuestro trabajo individual y colectivo, mejorarlo con la ayuda de todos y protegerlo de posibles perturbaciones externas o internas

Más tarde, para reforzar el funcionamiento interno y también para crear una protección ante posibles perturbaciones, el parque consigue la certificación de la ISO 9002. En este proceso, prácticamente todo el equipo (18 personas) establece cuáles son los objetivos del parque, define y concreta todos los procesos que realiza y establece un programa de mejora continua. Esto permite hacer un análisis colectivo de nuestro trabajo y mejorar todos los procesos, aportando y fijando soluciones a numerosos problemas que se detectan.

Este proceso hace posible aumentar la implicación y la coordinación del personal, y crear un canal claro para solucionar los problemas que puedan aparecer. Además, cada año, el mismo personal del equipo realiza auditorías internas para comprobar el buen funcionamiento y proponer posibles mejoras.

El ámbito abordado por este comité de calidad se va ampliando, de manera que prácticamente todo lo que sucede en la gestión está bajo supervisión y, por tanto, puede ser objeto de mejora por parte de todo el equipo.

Las mejoras, en muchas ocasiones, afectan directamente al trabajo de las personas, que ven de esta manera que su labor cada vez pueden desarrollarla mejor y de una forma más agradable e interesante. Mejoras en formación, en recursos informáticos, en sistemas de comunicación, en funcionamiento interno... son muy agradecidas por los integrantes del equipo, pero también lo son mejoras en resultados de seguimiento de informes realizados, cumplimiento de la normativa, porcentaje de la ejecución de actuaciones... que corresponsabilizan en la gestión prácticamente a toda la plantilla.

C. LA PARTICIPACIÓN EN LA EMPRESA QUE CUBRE LOS SERVICIOS INFORMATIVOS Y PEDAGÓGICOS

Los servicios informativos y pedagógicos del parque están cubiertos por un contrato de servicios. En el año 1993, la empresa que los cubría destacaba por la inestabilidad laboral de su personal y por las numerosas deficiencias en la ejecución de los servicios. Los esfuerzos en formación y coordinación, que se realizaban desde el parque, se perdían cada vez que alguno de los educa-

dores abandonaba la empresa a la búsqueda y captura de un trabajo más estable, mejor pagado y más satisfactorio. Esta situación no permitía ni cubrir bien los servicios ni aventurarse en nuevos proyectos necesarios para la gestión del espacio.

UNA EMPRESA CON UN PROYECTO DE CALIDAD QUE APUESTA POR LAS PERSONAS

Después de un periodo frustrante de un año, se adjudicó el contrato a otra empresa que presentó una propuesta mejor, que tenía un proyecto de calidad de servicios basado en la estabilidad laboral y la formación de los educadores y, por tanto, que podía cumplir con el requisito, que constaba en el pliego de condiciones del contrato, de asegurar la estabilidad de, como mínimo, el 70% de la plantilla.

Una vez adjudicado el servicio y contando con 6 educadores, contratados todo el año durante 6 horas diarias, y ejecutando muy satisfactoriamente los servicios, nos pudimos dedicar a ampliar el contrato con nuevos proyectos educativos, unos gracias a una mayor disponibilidad de presupuesto y otros que se autofinanciaban.

La empresa y el parque, con su política de estabilizar el personal para mejorar los servicios, crearon nuevos proyectos que ocuparan las temporadas flojas y que fueran interesantes, tanto para el parque como para los educadores, y además se aumentaron los días de formación y las reuniones de coordinación y de valoración. Todo esto supuso pasar, en 3 años, de 6 a 10 educadores, con jornada completa de 8 horas y con una mejora de honorarios. Por otro lado, aunque en otros trabajos les pudieran ofrecer un sueldo mejor, como por ejemplo de profesor de instituto, la formación, los nuevos y muy interesantes programas que rompían la monotonía diaria y el nivel de participación y responsabilidad que podían tener en su trabajo, les significaba un valor añadido que apreciaban y les suponía un mayor aliciente para permanecer en el parque.



Los educadores establecen conjuntamente con los técnicos los diferentes programas educativos del Parque Natural

POTENCIAR LA IMPLICACIÓN Y LA RESPONSABILIDAD DE LOS EDUCADORES

Los educadores, en su empresa, realizan sesiones semanales, por cursos escolares y anuales, de valoración de los programas, hacen propuestas de mejora e incidencias de aspectos que no funcionan suficientemente bien, que afectan a su empresa pero también al parque. Estos datos pasan a la base de incidencias del parque y, por tanto, se fijan soluciones, responsables y fecha de solución, circunstancia que favorece la participación.

Posteriormente, la empresa propone a los trabajadores elaborar el Programa Educativo del Centro, de manera que se hace una diagnosis de su trabajo y hacen un programa de actuaciones sobre diversos temas (formación interna, mejora de recursos, creación o modificación de programas del parque...). Este proyecto se realiza con una participación de todos los educadores y actualmente es todo el equipo, en las reuniones de coordinación, el que se distribuye el trabajo de la empresa.

En este momento, y con objeto de aumentar la implicación del personal, especialmente en la gestión y coordinación global de la empresa, los responsables de la misma ofrecen a los educadores participaciones de la empresa.

D. PROMOCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN CON OTRAS EMPRESAS

Paralelamente a todo este proceso de cambio con la empresa principal, otras cuatro empresas de educadores ambientales quedaron acreditadas como entidades colaboradoras del parque natural y se agruparon, bajo su tutela, en una asociación ("Verd Volcànic") para la mejora de la calidad de la educación ambiental y la estabilidad del personal. De esta manera, se inició el mismo proceso de estabilización y participación, pero ahora junto a tres empresas más. Una de las condiciones para entrar en esta asociación es, de hecho, la estabilidad de los educadores y su participación en el funcionamiento y en la mejora continua de la empresa.

Enseguida salieron nuevos proyectos que ya no se podían asumir con una única empresa y, en tres años, pasamos de 15 a 19 educadores ambientales estabilizados.

El factor más importante para asegurar un buen funcionamiento y servicio es el personal y, por tanto, es ahí donde hay que invertir. Cuanto más invertimos en formación, implicación y coordinación, más proyectos podemos abordar y mejor los podemos realizar, y en muchos casos ni siquiera suponen obligatoriamente un mayor gasto por parte del parque.

Esto ha permitido que, de manera continua, desde el parque, nos hayamos dedicado a impulsar proyectos nuevos que, una vez probados y corregidos, pasaban a ser desarrollados por las empresas, ya que la dinámica de potenciación de la participación aumenta el número de personas que pueden asumir responsabilidades y proyectos. Por otro lado, el sistema participativo ha facilitado que, entre todos –técnicos del parque y empresas–, se haga una supervisión y una evaluación muy satisfactorias de todos los programas.

E. COMO CONCLUSIÓN FINAL

Como responsable del Área de Educación Ambiental, Divulgación y Uso Público del parque, considero que las mejores horas invertidas en mi trabajo han sido aquellas que han servido para potenciar la participación y la implicación de las personas, y que han posibilitado el funcionamiento de todos los programas que desarrollamos desde el parque natural. Aparte de la satisfacción personal que he obtenido de manera continuada en la relación con un buen número de personas.

Este tipo de relación, que no evita del todo problemas habituales en las relaciones humanas, todo hay que decirlo, es difícil saborearlo y apreciarlo. Sólo cuando conoces otros ámbitos con relaciones diferentes, muy unidireccionales y jerarquizadas, muy poco comunicativas y abiertas, en resumen, poco participativas, piensas lo importante que son las reuniones informativas y los comités de calidad, aunque tengas prisa por solucionar unos cuantos informes que tienes sobre la mesa y no sabes cuándo los acabarás de redactar.

La pregunta que me hago a menudo es cómo se podría potenciar más rápidamente, en la sociedad, una manera de hacer con una componente importante de participación, porque, además de provocar una mejora importante en el funcionamiento, nos permitiría reducir la conflictividad, relacionarnos mejor y aumentar la autoestima y la satisfacción de las personas.

	FICHA DE LA EXPERIENCIA
Nombre de la experiencia:	La participación en las relaciones laborales: participación del equipo de trabajo y de la población del Parque Natural de la Zona Volcánica de la Garrotxa
Promovido por:	Parque Natural de la Zona Volcánica de la Garrotxa
Equipo dinamizador:	Parque Natural de la Zona Volcánica de la Garrotxa y TOSCA S.L.
Agentes y sectores implicados:	<p>Consell Comarcal de la Garrotxa Ayuntamientos (11) 40 Entidades del Consejo de Cooperación (socioculturales y profesionales) Departament de Medi Ambient de la Generalitat de Catalunya “Turisme Garrotxa” (98% del sector turístico) “Verd Volcànic” (4 empresas de educación ambiental) TOSCA S.L. 45 Entidades socioculturales Fundació d’Estudis Superiors d’Olot 25 Centros docentes 2 Medios de comunicación (radio y TV local) 12 Asociaciones de vecinos 14 Sociedades de caza</p>
Métodos / herramientas	Junta de Protecció de la Zona Volcànica de la Garrotxa Consell de Cooperació Reuniones puntuales Reuniones por proyectos Planes estratégicos Proyecto educativo de Centro Sistema de Calidad (ISO 9002 y Q de calidad turística)
Tipología de la experiencia	Planificación, gestión y evaluación participada Exportación y potenciación de la participación
Duración	1993-2005
Persona de contacto	Xavier Oliver Martínez-Fornés Parque Natural de la Zona Volcánica de la Garrotxa Departamento de Medio Ambiente. Generalitat de Catalunya wxoliver@gencat.net