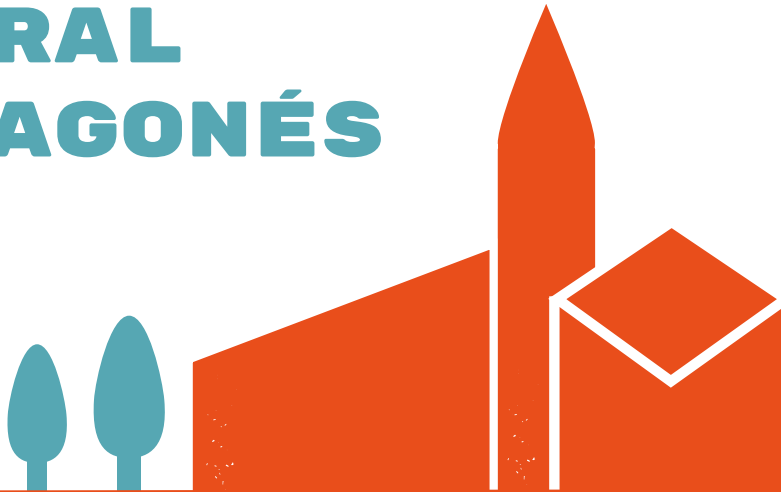


MANUAL PARA LA TRANSICIÓN ECOSOCIAL EN EL MEDIO RURAL ARAGONÉS



Financiado por
la Unión Europea
NextGenerationEU



Plan de
Recuperación,
Transformación
y Resiliencia



GOBIERNO
DE ESPAÑA

VICEPRESIDENCIA
SEGUNDA DEL GOBIERNO
MINISTERIO
DE TRABAJO
Y ECONOMÍA SOCIAL

Este manual ha sido desarrollado por las cooperativas **Ixambre,**
Nabata y Recreando Estudio dentro del III PERTE de Economía
Social y de los Cuidados.

Agosto 2025

ÍNDICE

- **Introducción. El origen de Empenta tu pueblo**
- **Objetivos de este manual**
- **Experiencias inspiradoras de otros territorios: Aprendizajes y Retos**
- **Propuesta de un modelo de Estructura de Gobernanza público-comunitaria-cooperativa**
 - Esquema general de la estructura de gobernanza
 - Sobre órganos de la estructura y agentes sociales participantes
 - Sobre la gestión económica y de recursos
 - Sobre la Toma de decisiones
 - Consideraciones a tener en cuenta
- **Itinerario de implementación del Modelo de gobernanza público-comunitaria-cooperativa aplicada a la realidad rural aragonesa**

INTRODUCCIÓN

El origen de Empenta tu pueblo

La metodología de Empenta tu pueblo pretende dar continuidad a la experiencia de Empenta Artieda, un proyecto de investigación acción participativa que comenzó a desarrollarse en el municipio de Artieda a finales de 2016 y que tras tener un impacto muy positivo en el desarrollo del municipio ha sido replicado en otros pueblos aragoneses de similares características demográficas.

Dicha metodología está recogida en el documento “Unión, Acción, Repoblación. Guía práctica de desarrollo rural participativo para Empentar tu pueblo” y este Manual aspira a recoger el testimonio y convertirse en la segunda fase de esta propuesta.

Tras varios años de implementación de metodologías participativas para la elaboración de Planes de Acción integrales en pueblos de Aragón, hemos detectado que existen varios retos a los que se enfrentan los pueblos a la hora de llevar a cabo las acciones y dar continuidad a los procesos participativos. Por un lado, cuentan con el reto de diseñar estructuras de gobernanza que sean sostenibles en el tiempo y permitan un tipo de parti-

cipación más profunda y permanente. Por otro lado, se suma el reto de promover la dinamización del tejido económico local, especialmente a través de herramientas de ESS, de forma que los actores económicos trabajen en común con los Ayuntamientos y la población local en pro del interés colectivo.

Este manual pretende dar respuesta a dichos retos, abordando la transición ecosocial en el medio rural aragonés desde una mirada que promueva la soberanía, la autogestión y la sostenibilidad a todos los niveles.

OBJETIVOS DE ESTE MANUAL

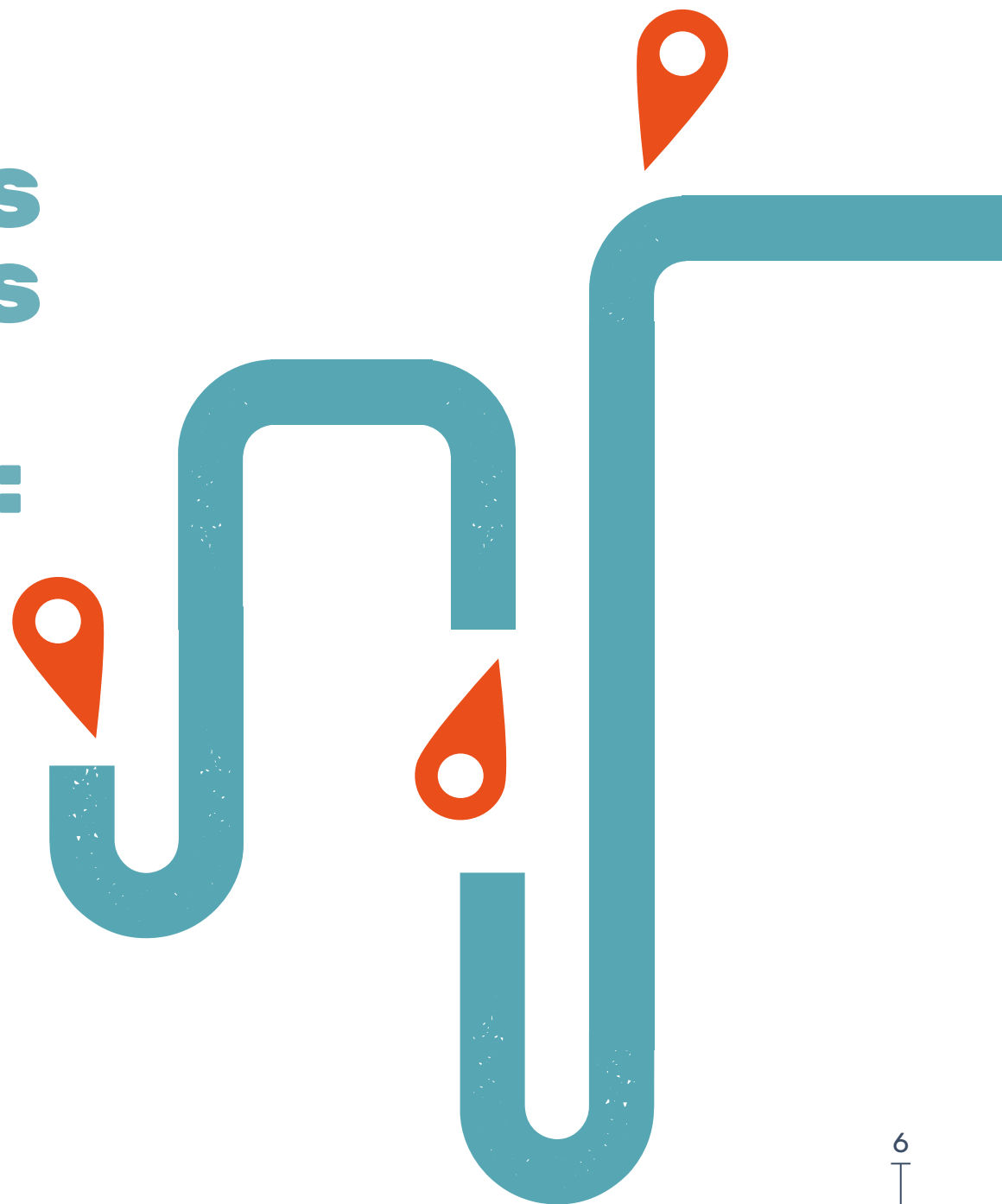
Este manual pretende aportar herramientas para una transición ecosocial en el medio rural aragonés. Queremos sumar elementos para el debate en torno a qué modelo de desarrollo queremos para nuestros pueblos y reflexionar respecto a la participación rural como base hacia un modelo de gobernanza público-comunitario-cooperativa aplicado a pequeños municipios de Aragón.



EXPERIENCIAS INSPIRADORAS DE OTROS TERRITORIOS:

Aprendizajes y Retos

PROYECTO HERNANI BURUJABE
GUÍA DE COOPERATIVAS POPULARES
CONSEJOS DE PUEBLO



Experiencias de otras entidades y territorios inspiradoras para nuestra propuesta metodológica:

PROYECTO HERNANI BURUJABE

Proyecto “Hernani Burujabe”, promovido por el Ayuntamiento de Hernani y dinamizado por la cooperativa Hiritik-at en Euskal Herria. Se trata de un proyecto popular, una alternativa práctica para la transición ecosocial que engloba el tejido económico, social y administrativo de la localidad. El proyecto se basa en el desarrollo local independiente, quiere dar poderes a todos los ámbitos considerados estratégicos para que se organicen y desarrollen en base a la planificación comunitaria y la gestión cooperativa.

Este manual pretende dar respuesta a dichos retos, abordando la transición ecosocial en el medio rural aragonés desde una mirada que promueva la soberanía, la autogestión y la sostenibilidad a todos los niveles.

hernaniburujabe.eus

GUÍA DE COOPERATIVAS POPULARES

Guía de Cooperativas populares (Herri kooperatibak) publicada por Olatukoop. La Cooperativa Popular es una estructura socioeconómica de carácter popular para la promoción de proyectos y la prestación de servicios que un pueblo/barrio / región / territorio necesita o que son un deseo colectivo. Permiten una vía para llevar a cabo la Economía Social Transformadora mediante proyectos prácticos desde comunidades cercanas y pequeñas, ofrecen un punto de encuentro entre los agentes socioeconómicos del municipio y la ciudadanía para satisfacer los retos del interés general y permiten encauzar junto con el Ayuntamiento y la Administración Pública una nueva gobernanza en el municipio, con el objetivo de lograr el beneficio público desde la iniciativa popular.

olatukoop.eus

CONSEJOS DE PUEBLO (CONSELLS DE POBLE)

Consejos de pueblo (Consells de poble) dinamizados en La Garrotxa (Cataluña) por Resilience earth. Los Consejos de pueblo son órganos consultivos de participación ciudadana que funcionan como instrumento popular para facilitar los procesos de democracia participativa del municipio, promoviendo un espacio de encuentro y debate con el fin de generar acuerdo político y social. Las personas miembro son elegidas en unas elecciones sin candidaturas, y el Ayuntamiento participa con voz y sin voto en el Consejo.

cdpargelaguer.wordpress.com

Aprendizajes de las experiencias analizadas

Al analizar las diferentes experiencias y modelos, hemos identificado una serie de elementos clave que nos gustaría adaptar e incorporar a nuestra propuesta adaptada al contexto rural aragonés.

1. FILOSOFÍA DE TRABAJO Y DEFINICIÓN DE “SOBERANÍAS”

A nivel general, se considera interesante replicar la **filosofía de trabajo** de estas iniciativas, y específicamente el **discurso** de Hernani Burujabe respecto a la definición de las diferentes **soberanías**. Esta perspectiva ayuda a tomar conciencia sobre las diferentes formas de soberanía que pueden gestionarse desde lo local, fortaleciendo la autonomía y la capacidad de decisión de la comunidad.

2. MODELO ORGANIZATIVO EN RED Y ABIERTO

Nos interesa especialmente su **estructura organizativa** basada en **redes**, donde los **espacios abiertos de participación** y el **“consejo de soberanía”** funcionan como órganos de **decisión y planificación**. Este consejo, **legitimado** por la participación del ayuntamiento, vecinas y tejido económico local, opera bajo una **lógica asamblearia** que garantiza tanto la transparencia como la representación.

3. PARTICIPACIÓN CLARA Y MEMBRESÍA DEFINIDA

Consideramos crucial que quede **bien delimitado quién forma parte** de cada uno de los órganos que componen la estructura. También quiénes son las **personas delegadas o representantes**. Nos inspira la idea de organizar **elecciones populares** para definir las listas de representantes, especialmente en aquellos temas que pueden ser decididos de forma participativa.

4. ESTRUCTURAS JURÍDICAS AUTÓNOMAS

Reconocemos también la importancia de contar con **estructuras jurídicas propias, no dependientes** de marcos externos que puedan limitar la soberanía local. Nos interesa aplicar herramientas jurídicas **vinculantes** que comprometan a los agentes implicados y favorezcan la corresponsabilidad. Es especialmente interesante el concepto de **“cooperativa de pueblo”** (herri kooperatibak).

5. PROPIEDAD SOCIAL Y USO COMUNITARIO DE RECURSOS

Uno de los conceptos que más nos ha inspirado es el de **propiedad social**: la posibilidad de que un **bien público** sea **gestionado por una iniciativa popular** sin perder su carácter común.

6. DINAMIZACIÓN DEL TEJIDO PRODUCTIVO

Otro eje importante es la activación del tejido económico y productivo del territorio para que **responda a las necesidades del pueblo**. Esto no solo implica apoyar a las iniciativas locales, sino también **canalizar recursos** y políticas públicas hacia formas de producción más sostenibles y alineadas con los intereses de la comunidad.

7. COMUNICACIÓN CLARA Y ACCESIBLE

Finalmente, valoramos la claridad de las herramientas de difusión utilizadas por estos proyectos, como webs y publicaciones, como herramientas de comunicación visual y fáciles de entender, para garantizar que **toda la ciudadanía pueda acceder a la información y participar activamente**.

Retos identificados para la implementación del modelo en el contexto rural aragonés

A partir del análisis de experiencias previas hemos identificado una serie de retos y preocupaciones que consideramos fundamental tener presentes al momento de poner en marcha un modelo adaptado a los pueblos de Aragón.

1. COMUNICACIÓN CERCANA Y ACCESIBLE

Uno de los principales desafíos es mantener un **discurso sencillo**, cercano, **comprensible** y verdaderamente integrador. Necesitamos que **todas las personas de los pueblos**, independientemente de su formación o experiencia, se sientan llamadas a participar y capaces de entender lo que se propone.

2. LA SOBRECARGA DE LA PARTICIPACIÓN

La implicación ciudadana muchas veces se sostiene **de manera voluntaria y sin recursos**, lo que genera una **carga desproporcionada** en algunas personas. Es importante estar atentas especialmente a la sobrecarga mayor que suelen asumir las mujeres, con triples jornadas de trabajos productivos, reproductivos y comunitarios.

3. ESCUCHAR Y REPRESENTAR A TODA LA COMUNIDAD

Incluir todas las voces, aprender a escuchar lo que realmente necesita la comunidad, y no solo lo que creemos que necesita, es un ejercicio complejo pero indispensable. Esto implica también acompañar los diferentes **ritmos de trabajo**, los tiempos para llegar a acuerdos, y las **formas diversas de participación**.

4. ESCASEZ DE PERSONAS IMPLICADAS Y SOSTENIBILIDAD EN EL TIEMPO

Nos enfrentamos a una realidad en la que en los pueblos es habitual que haya pocas personas activas y en general **cuesta implicarse**. Esto plantea la duda de cuándo una iniciativa popular tiene suficiente apoyo como para ser puesta en marcha. También de cómo **asegurar la continuidad** del modelo.

5. EQUILIBRIO ENTRE PARTICIPACIÓN Y ESTRATEGIA POLÍTICA

Abrir procesos participativos implica el **riesgo de que las decisiones tomadas puedan ir en contra de las líneas estratégicas previamente acordadas** para el pueblo. Necesitamos encontrar un **equilibrio entre apertura y coherencia**, sin que la participación desvirtúe los objetivos comunes.

6. SUPERAR INTERESES PARTICULARES Y FALTA DE CULTURA PARTICIPATIVA

Nos preocupa que los intereses particulares que surjan a nivel de pueblo o en grupos sociales concretos puedan llegar a condicionar o frenar procesos más amplios. Además, reconocemos que no contamos con una cultura generalizada de participación: muchas personas aún no creen en este sistema de gobernanza o no se sienten cómodas usándolo.



Retos identificados para la implementación del modelo en el contexto rural aragonés

A partir del análisis de experiencias previas hemos identificado una serie de retos y preocupaciones que consideramos fundamental tener presentes al momento de poner en marcha un modelo adaptado a los pueblos de Aragón.

7. COMPLEJIDAD ORGANIZATIVA Y TRANSFERENCIA DE PODER

El modelo de Hernani Burujabe presenta un organigrama complejo, aplicado en un municipio más grande, que no tiene sentido replicar en los pueblos de menor tamaño. Tenemos el reto de **simplificar la estructura** para que sea sostenible en el tiempo y además no sobrecargue a las personas que participan de manera altruista. Otro reto importante será diseñar una estructura que **conecte de forma clara la toma de decisiones con su ejecución**, especialmente cuando estas recaen en entidades distintas. Es esencial lograr una transferencia legítima de poder en estos casos.

8. RELACIÓN CON LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

La relación con **administraciones que no están convencidas** de los beneficios de la participación también supone un reto. La figura de los Ayuntamientos resulta una herramienta imprescindible para la implementación de un modelo de gobernanza público-comunitaria-cooperativa en municipios pequeños.

10. PEDAGOGÍA, EMPODERAMIENTO Y EVALUACIÓN

Es imprescindible emprender una acción pedagógica constante: que las personas sepan en **qué temas pueden decidir, cómo pueden participar**, y por qué su voz cuenta. También necesitamos **mecanismos de evaluación** que nos permitan saber cómo está funcionando el proceso y ajustar lo necesario.

9. CONTEXTO ECONÓMICO Y RECURSOS LIMITADOS

Nos enfrentamos a la necesidad de **dotarnos de recursos** humanos, digitales, económicos e infraestructuras para sostener el proceso.

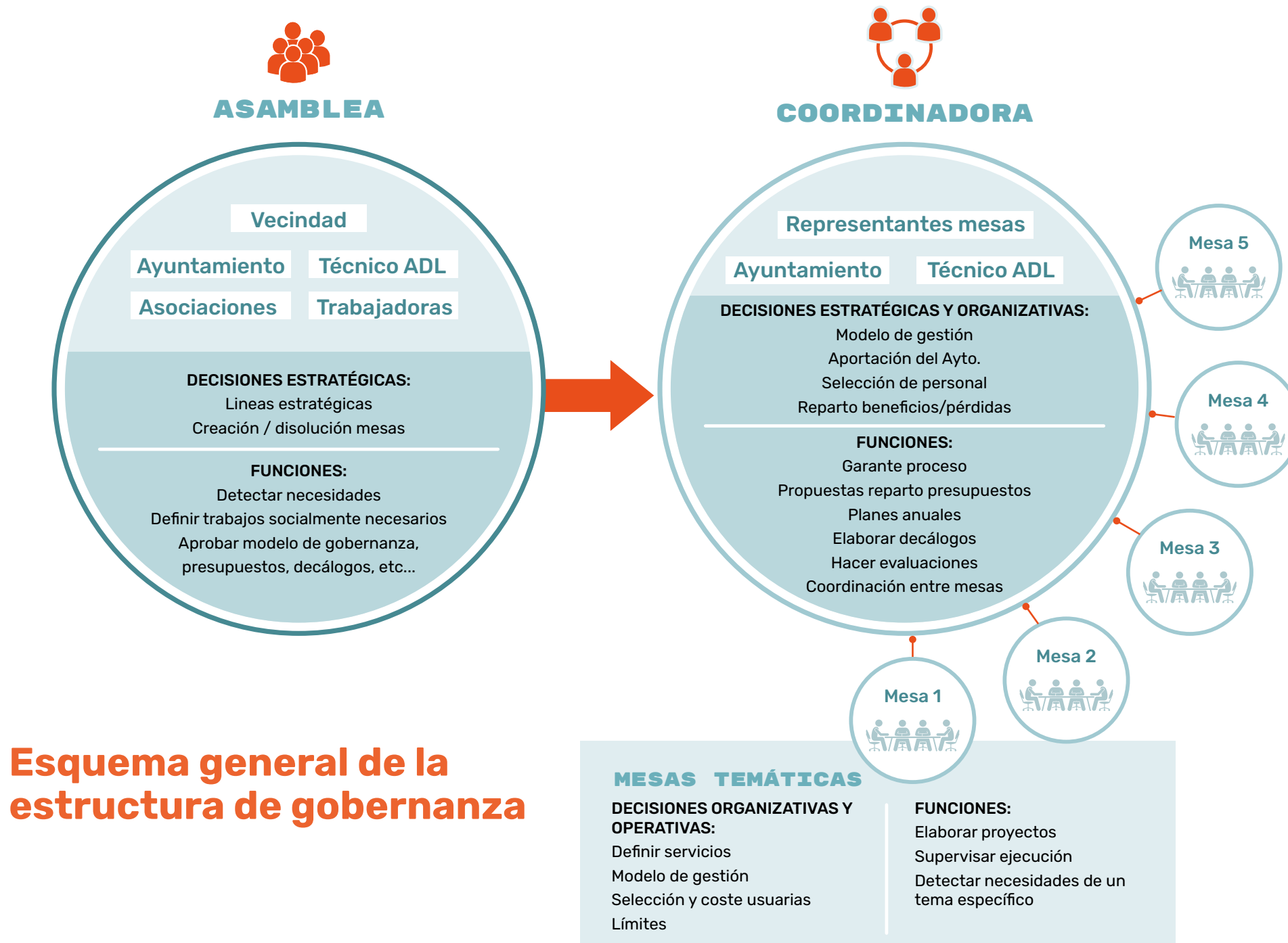
11. SOSTENIBILIDAD DE LA ESTRUCTURA

Por último, uno de los grandes objetivos será construir una estructura que sitúe el poder de decisión en aquellas personas y colectivos que son socialmente necesarios para el pueblo, y que **no dependa de figuras externas**.

PROPUESTA DE UN MODELO DE ESTRUCTURA DE GOBERNANZA

PÚBLICO - COMUNITARIA - COOPERATIVA





ASAMBLEA VECINAL

Reuniones abiertas a la vecindad donde se identifican necesidades y áreas estratégicas para el desarrollo local

AGENTES SOCIALES QUE PARTICIPAN:

- Vecinas y vecinos del pueblo, tanto residentes permanentes como población vinculada que reside de manera temporal en el municipio
- Miembros del Ayuntamiento: concejalías, alcaldía
- Personal técnico: Agente de desarrollo local, persona que coordina y dinamiza el proceso
- Representantes de asociaciones locales
- Personas trabajadoras en servicios socialmente necesarios (por ejemplo, cuidado de mayores, atención de negocios locales que dan servicios a residentes, etc.)

TIPOS DE DECISIONES QUE SE TOMAN EN ESTE ESPACIO:

- Estratégicas
- Puntualmente organizativas (por ejemplo, la aprobación de presupuestos)

SOBRE QUÉ DECIDE ESTE ÓRGANO:

- Líneas estratégicas del desarrollo local
- Creación y disolución de mesas temáticas o grupos de trabajo

FUNCIONES:

- Definir trabajos socialmente necesarios
- Aprobar gestión económica
- Aprobar modelo de gestión
- Aprobar presupuestos generales
- Aprobar evaluación
- Aprobar modelo de gobernanza
- Proponer mejoras en las condiciones de las personas trabajadoras
- Detectar necesidades
- Aprobar decálogo de ejes transversales

COORDINADORA

Reuniones de trabajo donde se diseñan las propuestas y se materializa la respuesta a necesidades detectadas por la Asamblea

AGENTES SOCIALES QUE PARTICIPAN:

- Representantes de las mesas temáticas (mínimo 2 personas elegidas en cada mesa, siendo estos cargos rotativos)
- Personal técnico: Agente de desarrollo local u otros técnicos si los hay
- Ayuntamiento (alcaldía y concejalías)

TIPOS DE DECISIONES QUE SE TOMAN EN ESTE ESPACIO:

- Estratégicas
- Organizativas

SOBRE QUÉ DECIDE ESTE ÓRGANO:

- Aportaciones del Ayuntamiento
- Modelo de gestión de áreas estratégicas o servicios
- Selección de personas trabajadoras
- Propuesta de gestión económica, incluyendo reparto de beneficios y pérdidas

FUNCIONES:

- Garante del proceso
- Dar respuesta a necesidades, líneas estratégicas y ejes transversales
- Propuesta de reparto de presupuesto
- Elaborar decálogo de ejes transversales
- Evaluar

MESAS TEMÁTICAS

Grupos de trabajo para áreas estratégicas para el desarrollo local, como Cuidados, Vivienda, Patrimonio, etc.

AGENTES SOCIALES QUE PARTICIPAN:

- Representantes de Asociaciones locales
- Personas voluntarias
- Personas usuarias
- Personas trabajadoras
- Personal técnico: Agente de desarrollo local u otros técnicos si los hay
- Empresas involucradas en la prestación de servicios
- Ayuntamiento (alcaldía y concejalías) - Opcional

TIPOS DE DECISIONES QUE SE TOMAN EN ESTE ESPACIO:

- Organizativas
- Operativas

SOBRE QUÉ DECIDE ESTE ÓRGANO:

- Definir los servicios a prestar
- Modelo de gestión
- Selección de personas usuarias
- Coste para personas usuarias

FUNCIONES:

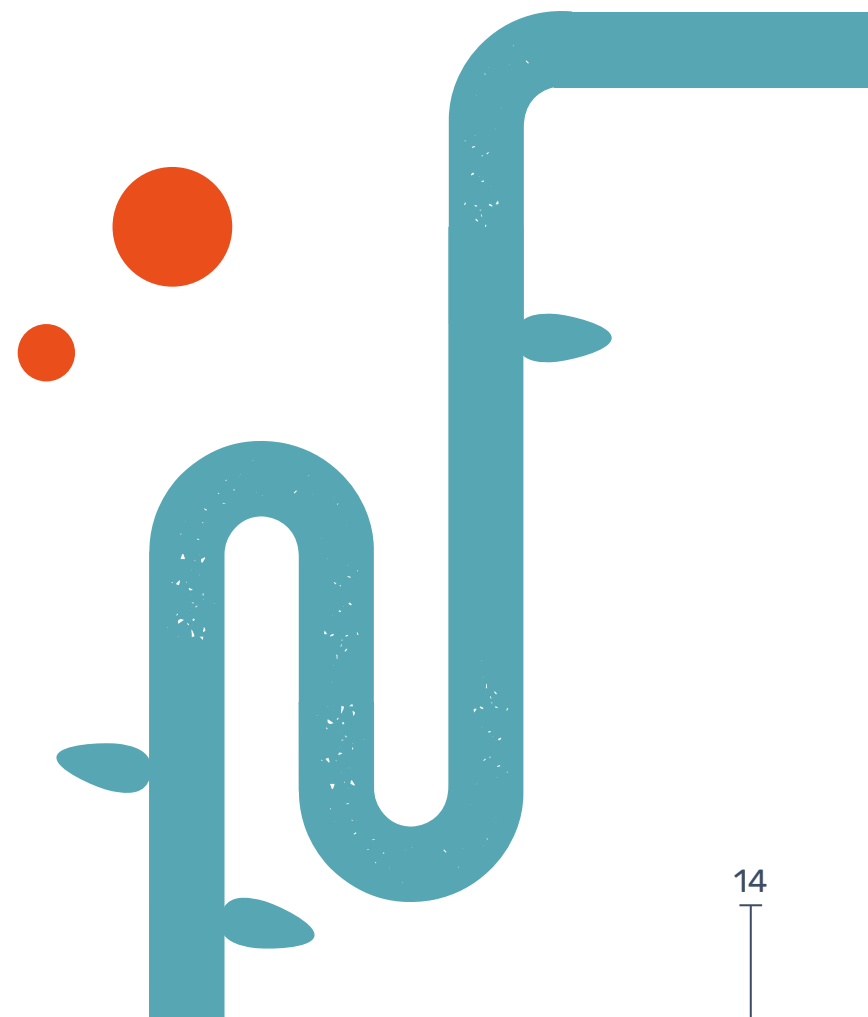
- Elaborar proyectos
- Detectar necesidades específicas en relación al ámbito estratégico correspondiente

ORGANISMOS EXTERNOS

Otras entidades con las que se mantiene relaciones de colaboración, consulta, etc

EJEMPLOS:

- Comarca, Diputación provincial
- Grupos de Acción Local
- Secretaría del Ayuntamiento



Sobre órganos de la estructura y agentes sociales participantes

A continuación se recoge información sobre cada uno de los órganos de la **estructura de gobernanza local**, así como sobre la interacción entre ellos.



Asamblea vecinal	Coordinadora	Mesas temáticas
Facilita la participación y aporta información a las vecinas en la gestión del municipio. Permite que la población tenga voz y pueda aportar ideas.	Es una herramienta de dinamización comunitaria que permite mantener vivos los procesos.	Son un espacio donde debatir y tomar decisiones operativas del día a día. Atienden necesidades específicas del pueblo.
En ella se definen las líneas estratégicas como pueblo.	Sirve como enlace entre el Ayuntamiento y las mesas temáticas.	Aportan a los Ayuntamientos mayor capacidad ejecutiva de proyectos.
Ayuda al Ayuntamiento a que las decisiones tomadas respondan a las necesidades locales y a repartir la responsabilidad.	Aporta ideas y elabora propuestas, tanto para el Ayuntamiento como para el tejido económico local.	Suponen una oportunidad para diseñar nuevos modelos en colaboración con el tejido económico, le hacen propuestas de actividades a ejecutar y permiten compartir la responsabilidad sobre las decisiones.
Permite al tejido económico detectar oportunidades de empleo en base a necesidades detectadas.	Elabora Planes anuales para implementar las estrategias, indicando la temporización de acciones.	Son también una oportunidad para ampliar la participación en las Asociaciones tradicionales.
Permite a las Asociaciones compartir necesidades e inquietudes y garantiza que estas lleguen hasta el Ayuntamiento.	Respecto al resto de órganos de la estructura, prepara el trabajo para la toma de decisiones en la Asamblea, ahorrando tiempo.	Respecto al resto de órganos de la estructura, las mesas desarrollan el trabajo operativo, elaboran propuestas para ejecutar proyectos de cada área y preparan la toma de decisiones en la asamblea.
Respecto al resto de órganos de la estructura, permite validar o mejorar propuestas de la Coordinadora. Sirve también como espacio de rendición de cuentas.	Aporta un espacio para compartir información y colaborar entre mesas y permite acordar visiones conjuntas.	
Es la Asamblea quien toma la decisión de crear Mesas temáticas y orientar sobre los temas relevantes a trabajar en ellas.		

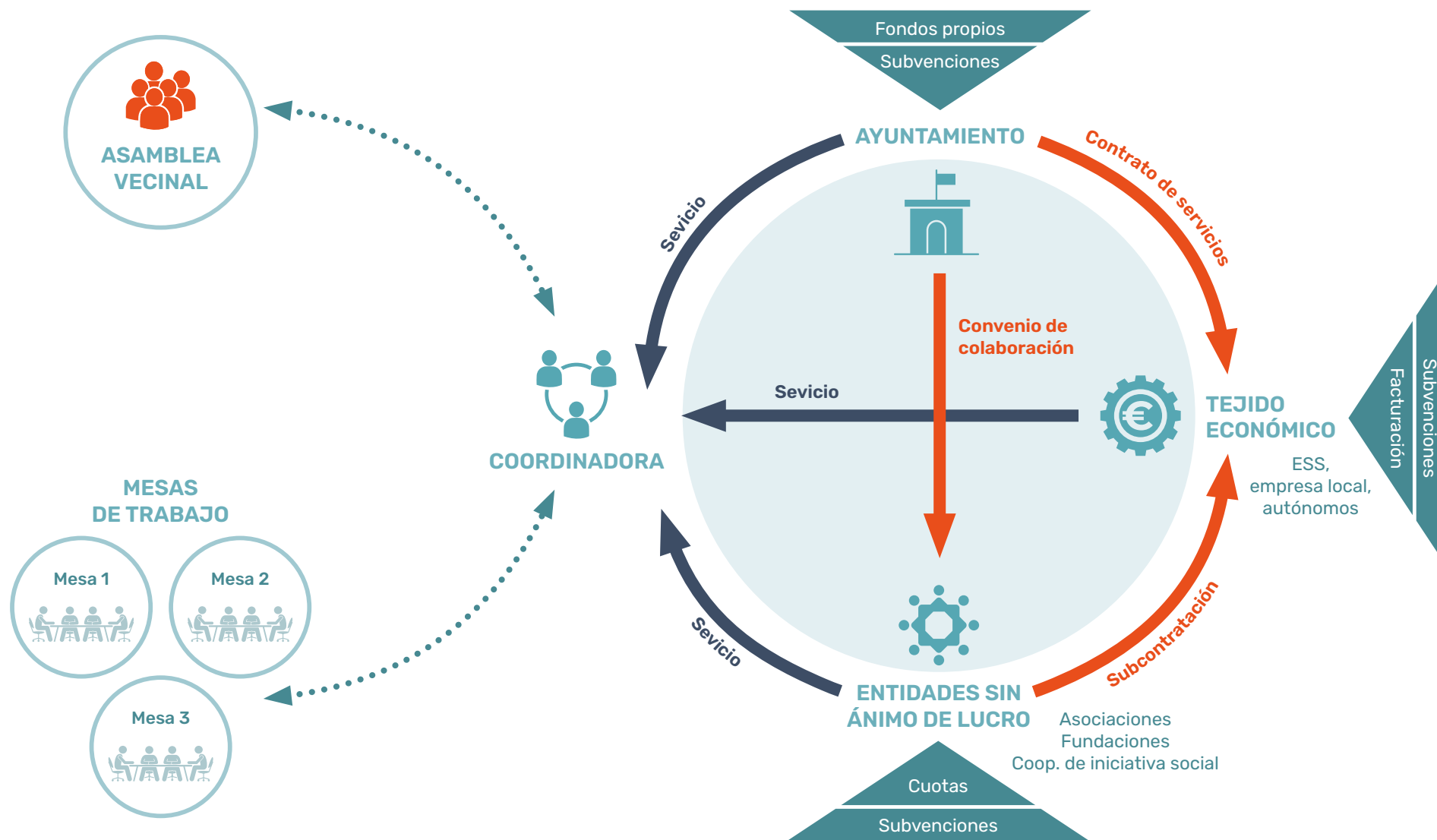
Sobre órganos de la estructura y agentes sociales participantes

A continuación se recoge información sobre cada uno de los **agentes sociales**, así como sobre la interacción entre ellos.

Vecindad	Ayuntamiento	Tejido económico local	Asociaciones
Es el grupo en el que se hace la detección de necesidades.	Su función es tomar decisiones en favor de la vecindad, aportar recursos económicos, técnicos y de otros tipos, resolver problemas cotidianos y ser la puerta a organismos superiores.	Tienen la función de ejecutar servicios locales y resolver necesidades.	Tienen la función de dinamizar los pueblos y aportan recursos humanos y una estructura para trabajar por intereses comunes.
Participan en el Ayuntamiento a través de las elecciones municipales, pero también pueden participar en algunas decisiones, ayudando a repartir la responsabilidad.	Tiene capacidad de impulsar el tejido económico local, aportando fondos, encargando trabajos y dotando de recursos.	Permiten impulsar proyectos económico-sociales de los Ayuntamientos.	Pueden servir como herramienta para captación de fondos. Conectan al Ayuntamiento con las inquietudes de las vecinas.
Aportan nichos de empleo e ingresos al tejido económico local. También aportan fuerza de trabajo para negocios locales.	Puede apoyar a las Asociaciones con financiación, espacios y otros recursos.	Aportan a las Asociaciones la posibilidad de ejecutar actividades y contar con servicios necesarios para ellas. Pueden aportar también financiación.	Al relacionarse con el tejido económico, pueden dinamizar económicamente el pueblo.
Participan en las Asociaciones aportando ideas y detectando necesidades.	En los órganos de la estructura, aporta una herramienta jurídica, recursos (económicos, infraestructuras, espacios).	En los órganos de la estructura, aportan información sobre la viabilidad de implementar proyectos y pueden ser una herramienta que ofrezca opciones para llevarlos a cabo.	En los órganos de la estructura, aportan personas involucradas, pueden aportar recursos y sirven para traer visiones acordadas de uno o varios sectores sociales sobre un tema.
En los órganos de la estructura, aportan información para evaluar la situación, personas comprometidas y con dedicación, ayudan a repartir responsabilidades y aportan ideas para el desarrollo de proyectos.	Tiene capacidad para evaluar y orientar las posibilidades de ejecución y la viabilidad de los proyectos, y también para impulsarlos. También puede ofrecer apoyo especializado.	Pueden aportar personas liberadas para trabajar y diseñar proyectos que respondan a las necesidades del pueblo.	Aportan una figura legal que puede funcionar como herramienta para ejecutar actividades.

Sobre la gestión económica y de recursos

Flujos económicos dentro de la estructura planteada



Financia el proyecto



Pagador



Ejecuta gasto

Sobre la toma de decisiones

Debido a que cada proceso es único y existe una amplia diversidad en las formas de organizarse y las experiencias previas de cada pueblo con la participación, consideramos que no existe una única manera correcta de tomar decisiones, sino que cada pueblo y cada órgano de la estructura de participación debe encontrar las maneras que mejor se adapten a sus necesidades y capacidades. Sin embargo, vemos la necesidad de recordar la importancia de establecer un método concreto de toma de decisiones desde el inicio en cada uno de los espacios, que favorezca la claridad y la transparencia y facilite una participación amplia.

Por ello incluimos en este manual información que puede ser útil para aportar a la reflexión sobre los tipos de decisiones y formas de toma de decisiones, con el objetivo de abrir el foco y poder ver todas las opciones posibles.

TIPOS DE DECISIONES

No es necesario que todas las personas decidan todo, aporta mucha claridad saber qué tipo de decisión se está tomando en cada momento y a quién le compete tomarla:

- **Decisiones Estratégicas:** acerca de los objetivos, visión común o valores. A largo plazo.
- **Decisiones Organizativas:** cómo vamos a cumplir los objetivos, cómo nos vamos a organizar. A medio plazo.
- **Decisiones Operativas:** decisiones cotidianas. A corto plazo.

Para un funcionamiento fluido de las reuniones, las decisiones que hay que tomar de manera grupal son las estratégicas y las organizativas que afecten a todo el grupo. Las operativas y el resto de decisiones organizativas es mejor tomarlas en grupos pequeños o por delegación.

FORMAS DE TOMAR DECISIONES

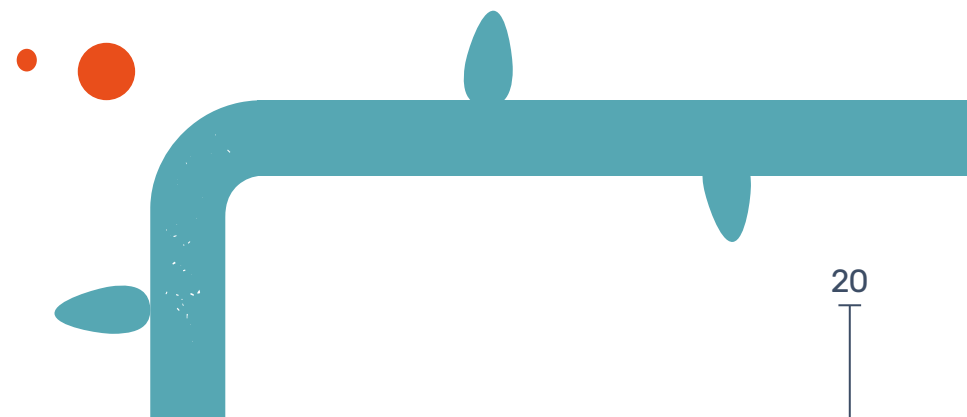
Cuanto más incluidas se sientan las personas en una toma de decisión, más comprometidas y conformes estarán con la decisión adoptada, y menos predispuestas a la queja y a la desobediencia. De todos modos todas las siguientes son válidas, dependiendo de las circunstancias:

- **Decisiones Autoritarias:** Una persona o grupo toma una decisión sin consultar (adecuado en decisiones operativas y también en situaciones extremas, cuando hacen falta decisiones rápidas)
- **Decisiones consultivas:** Una persona o grupo consulta el parecer a otras personas y después toma la decisión teniéndolas en cuenta, pero con autonomía (útil para decisiones operativas y organizativas con algo de calado dentro del grupo o que afectan a más personas)
- **Decisiones por delegación:** Se deriva la decisión en otra persona o grupo (para temas en los que se tiene poca experiencia o conocimientos, o bien la confianza de que van a tomar la mejor decisión)
- **Decisiones por mayoría:** (mitad +1, dos tercios, tres cuartos...). Se vota y se decide en función de la postura de la mayoría (útil cuando hay varias alternativas que no afectan a la visión común o valores del grupo)
- **Decisiones por consenso:** Requiere comprender bien las bases (poder compartido, compromiso consciente, intención común, agenda sólida, facilitación efectiva) y el funcionamiento del proceso. Permite incluir a todas las voces: para decisiones estratégicas. El proceso consiste en la introducción de un tema, posteriormente la discusión y debate, para finalmente pasar a la decisión. Las personas pueden tomar las siguientes actitudes: apoyar, apartarse, consentir o bloquear. Para que un bloqueo sea válido debe basarse en la incompatibilidad de la decisión con los principios, la visión o la seguridad del grupo, alejándose de intereses o motivaciones exclusivamente personales. En caso de darse un bloqueo o varios, se vuelve a la fase de discusión y se trata de incorporar mejoras en la propuesta. Existen variaciones a este método, como el "Consenso menos 1" (en el que se admite que las propuestas pasen si existe sólo un bloqueo) o el "Consenso a plazos" (se aprueba temporalmente una decisión para revisarse después de un plazo de prueba).
- **Decisiones por consentimiento:** Similar al consenso pero no hay bloqueos, sino objeciones, que en caso de ser razonadas se incorporan a la propuesta.

PARA LA TOMA DE DECISIONES

Nos ayuda tener en cuenta lo siguiente:

- Información clara, visible y que indique los puntos a tratar (claridad sobre la persona o grupo que promueve, tiempos para cada fase, definir cuándo estamos introduciendo una propuesta, debatiéndola o decidiendo)
- Definir previamente el método de toma de decisión: consultiva, votación y tipo de mayoría, consenso, etc.
- Pasos para aprobar una propuesta que trae una persona o un grupo:
 1. Presentar la propuesta (y enviarla con antelación): No es recomendable tomar decisiones en la misma reunión en la que se presentan.
 2. Clarificar: preguntar si alguien tiene alguna duda y hacer aclaraciones
 3. Concreción: negociación, valorar qué energía y recursos tenemos, escuchar todas las voces y reflexionar en torno a:
 - ¿A quién afecta esta decisión?
 - ¿Quién sabe más del tema?
 - ¿Quién es la persona o personas responsables de esta decisión?
 - Tener en cuenta los valores del grupo, la visión, la historia, las perspectivas de futuro.
 4. Testear el grado de acuerdo (si no hay bastante, se puede preguntar al grupo si se pospone la decisión).
 5. Mejorar la propuesta, en su caso, con las aportaciones que se hagan
 6. Votar o ver si hay consenso (según el método elegido)
 7. Ratificar la decisión y recogerla en el acta. Definir quién la implementa, cuándo, con qué recursos, qué obstáculos pueden surgir, quién ayuda, quién supervisa, a quién y cómo se informa del proceso.
 8. Celebrar
 9. Revisar y evaluar tras implementar



Consideraciones a tener en cuenta

- Es importante definir la **membresía** de cada órgano y espacio de participación. La propuesta que presentamos es flexible y puede ser adaptada a la realidad local y contexto de cada pueblo.
- Es interesante establecer criterios de **rotación** de las personas en las diferentes estructuras para promover la sostenibilidad en el tiempo y los repartos de cargas de trabajo.
- Existe la posibilidad de establecer diferentes **fases** en la implementación del modelo, es decir, que haya una evolución por “etapas” del organigrama en función de la idiosincrasia y el momento de cada pueblo.
- Resulta necesario abordar las relaciones interpueblos y **trascender lo local**, para ampliar el alcance y garantizar la sostenibilidad de algunos proyectos y servicios.
- Proponemos la figura de un **rol dinamizador** del proceso en cada pueblo, idealmente una persona residente o muy vinculada al municipio, que haga funciones de Agente de Desarrollo Local, promueva la participación, asesore y acompañe la puesta en marcha y seguimiento del proceso.
- El número de mesas temáticas es **flexible**, pero idealmente habrá el **menor número posible**, para favorecer la sostenibilidad del proceso en el tiempo.

- Existen **áreas estratégicas transversales** al desarrollo local que deberían ser trabajadas en común, definiendo un decálogo que sea transversal a todos los ámbitos. Estas áreas pueden ser: **igualdad de género, sostenibilidad ambiental, empleo digno**, entre otras.
- Si bien el nivel de **implicación del Ayuntamiento** como institución en el proceso y en la estructura participativa es variable y depende de factores como: afinidad con la metodología, tradición de participación, recursos humanos disponibles, etc; el compromiso de los Ayuntamientos es un factor clave para el éxito de la transición hacia este nuevo modelo de gobernanza. Por otro lado, un nivel de dependencia demasiado alto de actores institucionales puede suponer que el proceso se ponga en riesgo ante un cambio electoral futuro. En los casos en los que haya un nivel bajo de implicación del Ayuntamiento a la hora de poner recursos a disposición del proyecto, se requerirá de recursos internos que posibiliten la ejecución de las acciones.

TIPOS DE DECISIONES Y CÓMO TOMARLAS

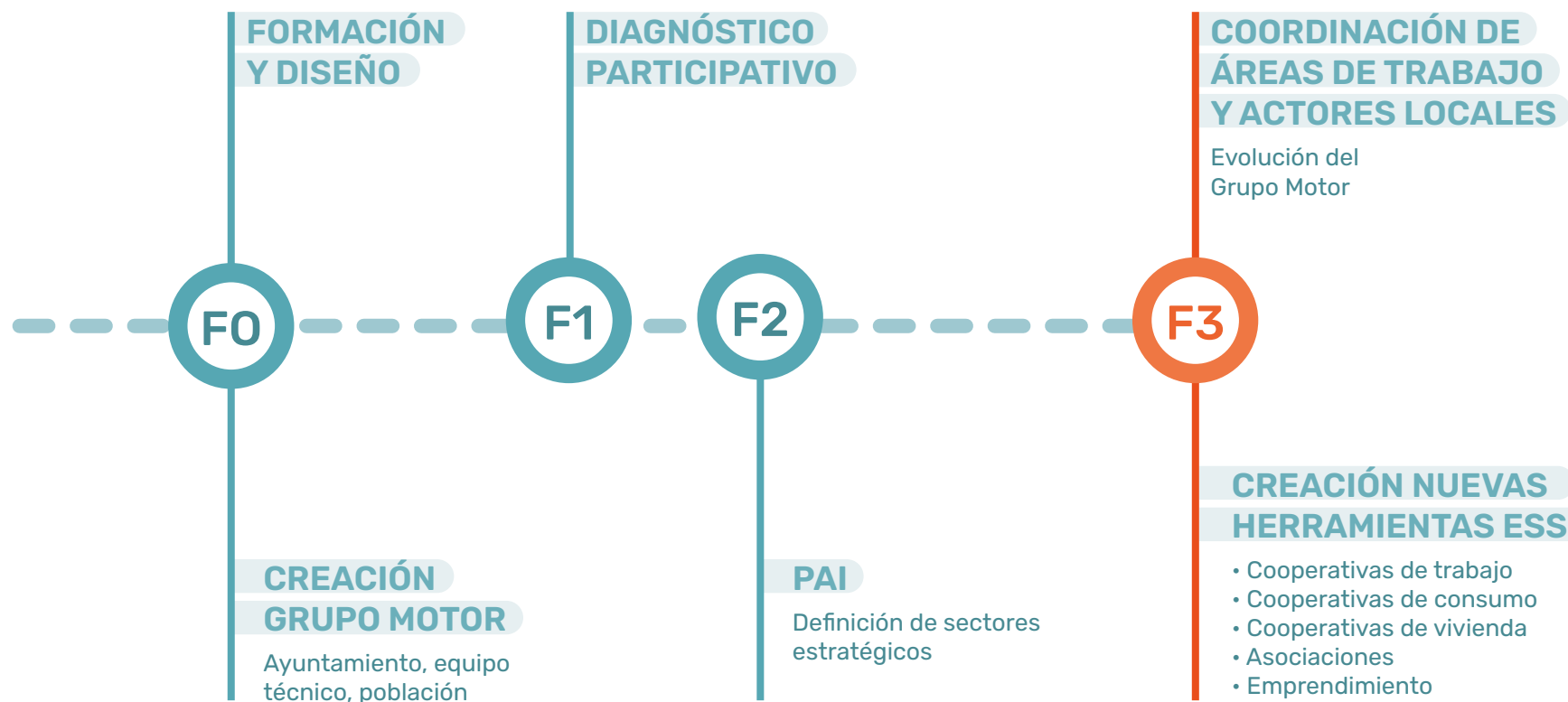
Aunque todas las formas de tomar decisiones son válidas y en última instancia dependerá del contexto, en general es recomendable seguir las siguientes pautas para un comportamiento fluido del grupo:

TIPO DE DECISIÓN	MANERA DE DECIDIR					
	Autoritaria	Consultiva	Por delegación	Por mayoría	Por consenso	Por consentimiento
Estratégicas (objetivos, visión común o valores, largo plazo).						
Organizativas (cómo cumplimos los objetivos o nos organizamos, medio plazo).						
Operativas (decisiones cotidianas, corto plazo).						

ITINERARIO DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GOBERNAZA

PÚBLICO-COMUNITARIA-COOPERATIVA
APLICADA A LA REALIDAD
RURAL ARAGONESA





Partiendo del esquema metodológico de la [Guía práctica de desarrollo rural participativo para Empentar tu pueblo](#), que parte de la elaboración de un diseño de investigación, posteriormente lleva a cabo un proceso de Diagnóstico participativo, en base a cuyos resultados define un Plan de Acción Integral, nos hemos propuesto definir los pasos de las Fases posteriores, es decir, de la implementación de acciones en las áreas estratégicas identificadas en cada pueblo.

