



**CONAMA10**  
CONGRESO NACIONAL  
DEL MEDIO AMBIENTE

COMUNICACIÓN TÉCNICA

# **Participación, flexibilidad y diversidad de destinatarios: claves de los Planes de Formación de la Red Local de Sostenibilidad de Cantabria**

Autor: Angélica Rábago Herrero

Institución: Centro de Investigación del Medio Ambiente (CIMA)

e-mail: [arabago@medioambientecantabria.es](mailto:arabago@medioambientecantabria.es)

Otros Autores: Jaime Gutiérrez Bayo (CIMA), Delia Humada Ruiz (CIMA), Luisa Pérez García (CIMA); Pilar del Riego San Juan (CIMA),

## RESUMEN

La formación de los agentes que intervienen en la Red Local de Sostenibilidad de Cantabria (RLSC) ha sido una de las principales líneas de trabajo de ésta desde sus inicios, y constituye una experiencia integral de participación. Por un lado, porque son los propios miembros quienes consensúan los planes de formación, basándose en un diagnóstico de las necesidades formativas de cada momento. Por otro, porque a través de estos planes de formación se crean espacios de reflexión y participación para un gran número de colectivos. Uno de los aspectos más interesantes e innovadores es la extensión de la oferta formativa a nuevos destinatarios. Así, en los planes de formación, además de realizar actividades dirigidas a técnicos de A21L, se ha incluido como destinatarios al personal político de las entidades miembros así como a los técnicos presentes en las entidades locales: secretarios, administrativos, arquitectos y trabajadores sociales, como respuesta a un diagnóstico previo de la composición de las estructuras municipales. Con estas actividades se pretende implicar a todos los agentes municipales en el desarrollo de las Agendas 21 Locales, para que puedan afrontar este nuevo modelo de gestión, que contempla la participación ciudadana como uno de los pilares básicos. Asimismo, capacitar para el desarrollo de los procesos es otro de los objetivos de las actividades formativas, habiéndose organizado cursos como 'Dinamización de procesos participativos', 'Metodología de elaboración de diagnósticos y planes de acción de la A21L' o 'La participación en la gestión local sostenible'. Desde que comenzaran las primeras actividades formativas en el año 2006, se ha formado a más de 400 agentes, para lo cual se han utilizado diferentes formatos, que se adaptaban a los distintos tipos de destinatarios: cursos presenciales, talleres zonales, jornadas de intercambio de experiencias...De esta manera, los Planes Formativos de la RLSC se constituyen como una eficaz herramienta de capacitación y concienciación flexible para el impulso de las A21L de Cantabria.

**Palabras Clave:** Agenda 21, participación, formación, transversalización

En el año 2004 la Consejería de Medio Ambiente del Gobierno de Cantabria creó e impulsó la Red Local de Sostenibilidad de Cantabria a través del Decreto 10/2004 de 5 de febrero, con el objetivo de establecer un marco común para los municipios, mancomunidades y otras agrupaciones que se comprometían a implantar las Agendas 21 Locales (en adelante A21L), como instrumento de gestión ambiental que facilite el camino hacia la sostenibilidad.

Asimismo, este decreto establece un marco normativo común mínimo que oriente y dote de soporte administrativo a las entidades locales en el proceso de implantación de las A21L, respetando su propia autonomía.

Desde su creación, ha ido en aumento tanto el número de miembros de la red como la actividad de la misma, destacándose la puesta en marcha de su Secretaría Técnica en septiembre de 2007. Esta Secretaría Técnica, gestionada y ubicada en el Centro de Investigación del Medio Ambiente, dispone de dos personas a jornada completa trabajando por y para sus miembros, elaborando y ejecutando desde el 2007 los planes estratégicos de la red, poniendo en marcha proyectos comunes, y elaborando metodologías y recursos compartidos. Gracias a este apoyo técnico puede llevarse a cabo la elaboración participada del primer plan estratégico de la RLSC, que facilita a los miembros de la red plantear una visión de futuro conjunta y definir los objetivos estratégicos necesarios para la implantación eficaz de los procesos municipales.

En este contexto de toma de decisiones estratégicas, en el que se ponen en marcha un gran número de procesos de A21L y se consolidan los ya existentes, toma especial importancia el binomio información-formación, convirtiéndose en eje clave en los distintos planes estratégicos (2008-2010 y 2010-2013).

Así, las 98 entidades<sup>1</sup> que hoy constituyen la RLSC disponen de un plan de formación completo adaptado a sus necesidades y se constituyen como un agente activo en la comunicación de la sostenibilidad, creándose así una gran estructura potente y dinámica, donde los distintos ritmos de implantación de la A21L aportan un valor añadido al proceso de formación.

### **Creación de una estructura garante de la participación**

En este sentido, es tan clara y decidida la apuesta de la red por la formación, que creó dentro de su propia estructura **dos órganos técnicos de participación** cuya principal función es consensuar y planificar acciones en este ámbito: la “Comisión de Formación, Información y Asesoramiento” y el “Grupo de Trabajo de Comunicación”. Por un lado, los técnicos de los ayuntamientos que forman parte de este primer órgano consensúan, planifican y evalúan las actividades de los planes de formación anuales, impulsan el intercambio de buenas prácticas y fomentan el encuentro entre los agentes. Por otro lado, los técnicos del grupo de trabajo de comunicación han participado en la elaboración del

---

<sup>1</sup> 98 entidades locales: 92 ayuntamientos (el 91% de los ayuntamientos de Cantabria), 4 mancomunidades y 2 entidades no locales (Asociación Cántabra de Agentes de Empleo y Desarrollo Local y la Universidad de Cantabria)

Plan de Comunicación de la red y actualmente consensúan las principales acciones comunicacionales ejecutadas en el marco de éste.

### **Pilares básicos de los planes de formación**

Desde el año 2008 se elaboran planes de formación anuales de manera consensuada con los técnicos y responsables políticos de las entidades de la red. Cabe resaltar que estos documentos surgen de los planes estratégicos y se integran en los planes de gestión anual, por lo tanto son aprobados por los miembros en el marco de las asambleas generales<sup>2</sup>.

Dentro de estos planes se definen como objetivos concretos:

- Informar y concienciar sobre los procesos de Agenda 21 Local.
- Transversalizar los procesos dentro de las entidades locales.
- Capacitar para la implantación de las A21L.

Asimismo, los pilares básicos sobre los que se desarrollan los planes de formación son: la diversidad de la formación, la adaptación a las necesidades y la flexibilidad de las acciones.

Los planes de formación presentan una **alta diversidad**, respondiendo a las distintas realidades y por tanto necesidades existentes en la red debidas a la variedad de municipios que integra en cuanto a tamaño y tipología (costero/interior, rural/urbano). Respondiendo a esta situación se ha potenciado la diversidad en las acciones formativas en cuanto a los destinatarios y las temáticas a abordar, dirigiéndose actividades a los principales agentes municipales estructurados en tres grupos: responsables políticos, técnicos municipales y técnicos de A21L; y tratando de incorporar la amplia variedad de temáticas inmersas en el desarrollo de los procesos de Agenda 21 en cada contexto local.

Además, los planes están **adaptados** a las necesidades reales existentes en la red, ya que de manera previa a su definición, se realiza un amplio estudio de las necesidades formativas de cada uno de los destinatarios. Este estudio previo o diagnóstico supone un gran trabajo y colaboración por parte de todos los implicados, puesto que conlleva la elaboración de numerosos cuestionarios y entrevistas, a través de los cuales se obtiene información sobre cuáles serán las actividades del próximo plan de formación. Además de este estudio previo, se desarrolla un completo plan de seguimiento y evaluación de las actividades formativas, lo que permite conocer las incertidumbres y necesidades puntuales a lo largo del año. De este modo, siguiendo esta metodología se puede responder a las necesidades reales existentes en la red.

Los planes se caracterizan por su **flexibilidad**, ya que a pesar de existir una planificación bien detallada de las actividades, ésta puede verse modificada o complementada, previa propuesta y/o aprobación de los técnicos de la Red, cuando se detecta una necesidad formativa puntual. Es gracias al seguimiento del plan de formación, basado en la evaluación de cada una de las actividades y del plan en general, a través del cual se

---

<sup>2</sup> Órgano de máxima representación política de la Red.

obtiene la información necesaria para perfilar y adaptar cada actividad tanto en formato como en temática a lo que en ese momento precisa cada uno de los destinatarios, garantizando así la participación y efectividad de la formación.

Por todo ello, podemos decir que se realiza una **formación “a la carta”** del destinatario, donde se tratan de solventar las necesidades puntuales más acuciantes así como mantener una coherencia con el resto de acciones formativas.

### **Destinatarios**

Uno de los aspectos más exitosos de la formación realizada en el marco de la RLSC ha sido la extensión de la oferta a otros colectivos que inicialmente no estaban contemplados. Así, ya en el primer plan de formación, se definieron como los principales destinatarios de las actividades formativas a los distintos agentes municipales implicados en la implantación de la A21L, surgiendo por tanto tres grupos bien diferenciados: los responsables políticos, los técnicos municipales y los técnicos de Agenda 21 Local. Cabe destacar el esfuerzo realizado para adaptar los contenidos, formatos y horarios de las actividades a cada uno de los destinatarios anteriormente definidos, favoreciendo una mayor participación y consecución de los objetivos específicos establecidos.

Así, los principales objetivos de las actividades dirigidas a los **responsables políticos de los procesos** son: la información y concienciación de estos impulsores y líderes políticos de la A21L, y la transversalización del proceso.

En el caso de los **técnicos municipales** se pretende que conozcan, interioricen y asuman el papel que desempeñan en el proceso, fomentando así la transversalidad de éste y la gestión sostenible integral del municipio. Concretamente en los planes de formación ejecutados han participado secretarios municipales, arquitectos, trabajadores sociales y personal de la administración.

Por otro lado, el principal objetivo de la formación dirigida a los **técnicos de A21L** es facilitar su capacitación para la implantación de procesos de A21L de calidad en los municipios.

### **Metodología de elaboración participativa del plan de formación**

Siguiendo con la dinámica de trabajo de la red, los planes de formación se elaboran a través de un proceso participativo, que si bien suponen un trabajo añadido en la definición y organización de las actividades, garantiza el éxito en la participación y en la consecución de los objetivos formativos.



Diagrama 1: Metodología de elaboración de un plan de formación en el marco de la RLSC (Fte. Elaboración propia)

Tal y como se muestra en el diagrama anterior, los planes de formación se inician con un **DIAGNÓSTICO** de las necesidades formativas de todos los destinatarios, recogiendo información sobre los conocimientos previos y carencias de los participantes a través de distintas herramientas como encuestas, entrevistas, etc., detectándose así las necesidades reales existentes.

De este modo, para la elaboración de los planes formativos de 2008, 2009 y 2010, se cumplimentaron 100 cuestionarios y se realizaron 150 entrevistas distribuidas del siguiente modo:

- Para la recogida de información sobre los responsables políticos de los procesos se elaboraron dos cuestionarios. El primero fue cumplimentado por éstos en el año 2007 y se analizaron los conocimientos previos y las necesidades formativas. Mientras que el segundo fue cumplimentado por los técnicos de A21L y se estudiaron las estructuras municipales existentes, disponiendo así de una radiografía de la organización municipal en las entidades cántabras.
- Respecto a los técnicos municipales, se realizó un cuestionario inicial sobre las estructuras municipales en el 2007, permitiendo detectar los profesionales con mayor presencia y los que tenían y/o deberían tener una mayor vinculación con el proyecto. Además de este análisis inicial, se realizan entrevistas por cada agente destinatario (secretarios, arquitectos...) de manera previa a la definición de las características básicas de las actividades formativas.
- En cuanto a los técnicos de A21L, también en el año 2007 se realizó un estudio inicial sobre sus prioridades formativas a través de un cuestionario, actualizándose esta información a través del contacto continuo de la Secretaría Técnica con éstos y mediante las conclusiones extraídas de las comisiones y grupos de trabajo.

Toda esta información se nutre de los resultados de la evaluación de cada una de las actividades en particular, así como de los planes de formación en general.

Una vez recogida y gestionada toda la información, es la **COMISIÓN DE FORMACIÓN, INFORMACIÓN Y ASESORAMIENTO**, la que a la vista de los resultados y a través del consenso de todos sus miembros, define las actividades formativas a incluir en el plan y características de las mismas (formato, contenidos, duración).

Con todas las propuestas emitidas por la comisión, la Secretaría Técnica elabora un **BORRADOR DE PLAN DE FORMACIÓN**, que posteriormente es consensuado y **APROBADO** por el resto de técnicos de la red (en el marco del plenario), así como por los responsables políticos de los procesos (en el marco de las Asambleas Generales), dándose por definitivo el documento y comenzando la **EJECUCIÓN** del mismo.

Como se ha indicado anteriormente, uno de los puntos fuertes de los planes de formación de la RLSC es su flexibilidad, es decir, se pueden adaptar y modelar los planes de formación a necesidades que surgen durante todo el año, gracias a la aplicación de una **METODOLOGÍA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**, consistente en:

- Cada actividad formativa, es evaluada por:
  - Los asistentes a la acción formativa: al finalizar esta acción los asistentes cumplimentan un cuestionario emitiendo su opinión sobre la acción y realizando propuestas de mejora.
  - Los técnicos integrantes de la “Comisión de Formación, Información y Asesoramiento”: en las reuniones periódicas de la comisión se describen las acciones formativas ejecutadas, resultados de los cuestionarios, impresiones generales, etc. y se realizan propuestas de mejora de cara a nuevos planes de formación.
- Plan de formación, es evaluado por:
  - Técnicos de la comisión: al final del año realizan un análisis de ejecución de todo el plan.
  - El plenario técnico de la red<sup>3</sup>: al final del año analizan el grado de ejecución del plan de acción y los resultados obtenidos.

La flexibilidad de los planes de formación y el seguimiento de los mismos ha permitido una evolución de los contenidos, formatos y dinámicas de las acciones formativas y su adaptación a las necesidades reales de los destinatarios.

### **Colaboración con otras instituciones**

Otro de los puntos fuertes de los planes de formación de la RLSC es la colaboración con instituciones relacionadas con los destinatarios de las actividades, cobrando especial interés en el caso de los técnicos municipales, al tratarse de trabajadores muy vinculados a sus colegios profesionales. Por ello, resultaron de gran interés las colaboraciones mantenidas con las siguientes entidades de cara a la elaboración, difusión y ejecución de las actividades:

---

<sup>3</sup> El plenario técnico de la Red es un órgano constituido por los técnicos de A21L de las entidades que integran la RLSC.

- Colegio Oficial de Trabajadores Sociales y Asistentes Sociales de Cantabria.
- Colegio Oficial de Arquitectos de Cantabria.
- Colegio Oficial de Aparejadores y Arquitectos Técnicos de Cantabria.
- Colegio Oficial de Secretarios, Interventores y Tesoreros de Cantabria.

De todos los contactos mantenidos en materia de formación, cabe destacar la relación iniciada con el **Centro de Estudios de la Administración Regional de Cantabria (CEARC)**, órgano responsable de la formación de empleados públicos del gobierno de Cantabria, con capacidad de homologar y por tanto reconocer administrativamente las horas de formación de cara a futuros procesos selectivos de la administración pública. Así, tras los contactos iniciados en el año 2008, se trabaja anualmente con esta institución logrando incluir varios cursos previstos en el plan de formación de la red dentro de los planes de formación del Gobierno de Cantabria, elaborado por el CEARC. Concretamente se impartieron dos cursos dirigidos a secretarios/interventores/tesoreros de las administraciones locales, habiendo sido convocados a través del Boletín Oficial de Cantabria y certificados y homologados por el propio CEARC.

Por tanto, la colaboración con estas entidades establece unas condiciones más favorables para el acceso y participación de los técnicos municipales en las acciones de formación de la red, favoreciendo así la transversalización en el proceso.

#### **Acciones paralelas fundamentales: otros escenarios de capacitación y aprendizaje**

Para la RLSC el objetivo principal de la formación es informar y sensibilizar a los agentes implicados en el proceso de A21L, buscando un cambio en las actitudes y dinámicas de trabajo en pro de un desarrollo local más sostenible. Para ello, a lo largo de estos años en los que hemos ejecutado numerosos planes de formación, se ha detectado que la celebración de jornadas y/o cursos puntuales son actividades necesarias, pero a la vez insuficientes, por lo que deben complementarse con actividades que den un sentido de continuidad y coherencia a todo el proceso informativo/formativo. Respondiendo a estas necesidades que van surgiendo en el camino, se han organizado numerosas actividades en el marco de la RLSC que se han constituido como escenarios o plataformas de capacitación, como por ejemplo:

- Ejecución de proyectos comunes. Actualmente se están ejecutando los siguientes proyectos: el Sistema de Indicadores Comunes de la RLSC y el proyecto de Compra Pública Sostenible. La participación en estos proyectos supone, en primer lugar, un periodo inicial de formación relacionada con la temática de los proyectos comunes a abordar y, en segundo lugar, de asesoramiento e información por parte de la Secretaría Técnica. Por tanto, resulta un recurso muy importante en la adquisición de capacidades, principalmente de los técnicos de A21L.
- Elaboración de guías y manuales técnicos. Mucha de la información intercambiada y de las metodologías aplicadas se han recogido en un documento que oriente principalmente a los técnicos de A21L en la implantación de sus procesos. Con este fin se han editado la "Guía para el diseño y la dinamización

de los procesos participativos en las A21L de Cantabria”, y el “Manual de elaboración de encuestas: diseño, ejecución y tratamiento de datos”.

- Intercambio de experiencias. El intercambio de experiencias es un recurso muy interesante para fomentar la reproducción de actividades exitosas, por ello se fomenta en el marco de las jornadas, cursos, grupos de trabajo, comisiones, etc. Desde el punto de vista de sensibilización y visualización de resultados esta herramienta es tan potente que anualmente se elabora un documento de buenas prácticas ejecutadas en el marco de la red y que se difunde, entre otros, a todos los destinatarios de las actividades formativas. Hay que señalar aquí que el valor añadido que aportan los distintos ritmos de implantación del proceso en la red, toma especial importancia en este contexto, puesto que las entidades más avanzadas se convierten en punto de referencia para las nuevas incorporaciones.
- Difusión continua de información. Como se ha indicado anteriormente, la información es una actividad paralela básica para mantener el interés de las personas asistentes a los cursos entre actividad y actividad formativa, así como para ampliar sus conocimientos a través de herramientas y formatos no formales. Por ello, en el marco de la red se ejecutan actividades periódicas con el objeto de reforzar y ampliar el acceso a la información: boletines electrónicos mensuales, boletines temáticos, artículos de prensa, correos informativos, etc. Tal es la importancia que se otorga a la comunicación interna y externa de la red, que el año 2008 se elaboró el **Plan de Comunicación de la RLSC**, analizando los canales, mensajes, herramientas y destinatarios de la información, y proponiéndose actividades de mejora.

Por ello, todas estas actividades junto a los planes de formación, pretenden dar respuesta a todas las necesidades que van surgiendo en el día a día.

### **2008, 2009 y 2010: Tres años de grandes resultados**

En la ejecución de los planes de formación 2008, 2009 y 2010, elaborados de manera participativa a través de las estructuras y herramientas de la red, han participado más de **450 asistentes**<sup>4</sup> y se han impartido más de **200 horas de formación**.

Si se analizan estos datos con mayor detalle podemos observar que:

- 245 representantes políticos de las entidades de la red han participado en las 12 actividades formativas organizadas: jornadas y talleres sobre aspectos genéricos en A21L, intercambio de experiencias a través de encuentros locales y un curso semipresencial sobre la participación en la gestión ambiental. Estas actividades se caracterizan por ser de corta duración, por ofertar varias posibilidades en cuanto a

---

<sup>4</sup> Dato acumulativo

ubicación, por tener una alta aplicabilidad y por contar con experiencias descritas en primera persona por responsables políticos.

- 120 técnicos municipales, entre secretarios municipales, arquitectos, trabajadores sociales y personal de la administración han accedido al Plan de formación de la red. Las primeras actividades consistieron en jornadas de contenidos básicos en materia de A21L y de corta duración, completándose en gran parte de los colectivos con cursos de mayor duración y especialización.
- 123 técnicos de A21L han participado en el amplio número de actividades organizadas con objeto de capacitar en las diversas metodologías y herramientas para la implantación de los procesos. En este caso se ha observado una gran evolución de los contenidos paralela al desarrollo de los procesos. Las características de las actividades dirigidas a este grupo son muy variadas, dependiendo del contenido a abordar pueden definirse jornadas cortas, o cursos más largos y de mayor intensidad. Un factor más limitante es el número de actividades a ejecutar al año, puesto que hay que considerar que, aparte de las acciones formativas, los técnicos de A21L asisten a reuniones periódicas en el marco de la red, por lo que los propios técnicos han establecido un número máximo de sesiones.

Si se analizan los resultados **cualitativamente**, cabe señalar el gran número de colectivos alcanzados vinculados directamente con los procesos, destacando la participación de los secretarios, interventores, tesoreros y arquitectos municipales, agentes claves en el desarrollo municipal. También se considera interesante resaltar el esfuerzo realizado para adaptar los contenidos, formatos y horarios de las actividades a cada uno de los destinatarios anteriormente definidos, favoreciendo una mayor participación y consecución de los objetivos establecidos.

No se pueden olvidar las sinergias creadas con otras instituciones, que han aportado su punto de vista de estos profesionales respecto al proceso y han permitido que la red entre a formar parte de las estructuras y canales de trabajo habituales para estos sectores. Resaltar la colaboración con el CEARC, que supone dar un paso más en los planes de formación al alcanzar un reconocimiento administrativo de las acciones impartidas.

Actividad Formativa	Fecha	Destinatarios
Dinamización de procesos participativos	Mayo 2006	Técnicos de A21L
Jornadas de trabajo sobre la A21L y la RLSC	Octubre 2006	Representantes políticos de la RLSC
Dinamización de procesos participativos	Febrero-Marzo 2008	Técnicos de A21L
Metodología de implantación de procesos de A21L de calidad: elaboración del diagnóstico integral	Mayo 2008	Técnicos de A21L
II Jornadas de trabajo sobre la A21L y la RLSC	Marzo- Abril 2008	Representantes políticos de la RLSC
La participación en la gestión local sostenible: la A21L	Abril-Junio 2008	Representantes políticos de la RLSC
La realidad de los procesos de A21L en Cantabria: retos y oportunidades para los miembros de la RLSC: I Encuentro Local	Julio 2008	Representantes políticos de la RLSC
Talleres de información y concienciación para los técnicos municipales de los miembros de la RLSC	Noviembre 2008	Secretarios, interventores, tesoreros
Talleres de información y concienciación para los técnicos municipales de los miembros de la RLSC	Noviembre 2008	Trabajadores y asistentes sociales
Gestión de conflictos en procesos participativos	Marzo-Abril 2008	Técnicos de A21L
Jornada sobre financiación enmarcada en Foro Cantabria 2009	Junio 2009	Abierto
II Encuentro Local de miembros de la RLSC	Junio 2009	Representantes políticos de la RLSC y técnicos de A21L
Taller en gestión pública local. La A21L, herramienta de futuro	Diciembre 2009	Secretarios municipales

Talleres de información y concienciación para los técnicos municipales de los miembros de la RLSC	Diciembre 2009	Arquitectos y aparejadores municipales
Taller en Gestión Pública Local. La Agenda 21 Herramienta de Futuro	Mayo 2010	Secretarios municipales
El papel del personal administrativo en los procesos de A21L	Abril 2010	Personal administrativo municipal
Metodología de elaboración, gestión y seguimiento del Plan de Acción de A21L	Octubre 2010	Técnicos de A21L

Tabla 1. Relación de actividades formativas organizadas por la RLSC en el marco de los planes de formación

### La verdadera capacitación para el cambio

A lo largo de su trayectoria la red, como entidad de ayuda y soporte de los miembros, ha respondido a las necesidades formativas que éstos han expuesto durante el camino recorrido. Para ello, comenzó con la elaboración participativa de planes de formación anuales caracterizados por la alta diversidad de sus actividades en cuanto a destinatarios y temáticas, por la adaptación a las necesidades reales de los destinatarios, y por flexibilidad al responder a las necesidades puntuales del día a día.

Posteriormente la Red detectó la necesidad de complementar esta formación puntual con otras actividades paralelas que permitiesen mantener la acción capacitadora de la red en el tiempo transcurrido entre las acciones formativas formales. Por ello ha impulsado otras plataformas de capacitación como son: el desarrollo de proyectos comunes, edición de manuales y guías, actividades informativas, etc.

Finalmente, sería interesante destacar que todas estas actividades capacitadoras se han visto enriquecidas gracias a la filosofía de trabajo de la red basada en la búsqueda de la participación y el consenso en la elaboración de cada uno de los planes, metodologías, procesos, etc. Ha sido por tanto la “forma de hacer las cosas” en las numerosas sesiones de trabajo de grupos, comisiones, asambleas generales, encuentros locales... la que ha producido una mayor transformación en las actitudes de todos los asistentes, siendo por tanto éste la mayor garantía de cambio. Ya que se ha ido instalando paulatinamente una dinámica de trabajo que favorece procesos de aprendizaje en común, el intercambio de experiencias y conocimiento, la adquisición de habilidades de trabajo en equipo, de negociación y conocimiento directo de dinámicas de trabajo cooperativo que, claramente, redundan en una mejora de las capacidades de las personas que intervienen directa o indirectamente en los procesos de Agenda 21 Local de los municipios de Cantabria y que favorece la calidad y continuidad de éstos.