



MANUAL PARA LA IMPLANTACIÓN DEL PROYECTO  
"CIUDADES AMIGABLES CON LAS PERSONAS MAYORES" EN TU COMUNIDAD.

Pedro Pablo Fernández de Larrinoa Palacios

Joana Velas Yagüe

y el Equipo "Ageing Research" (Universidad de Deusto) formado además por:

María Carrasco Zabaleta

Ignacio Gómez Marroquín

Silvia Martínez Rodríguez

Nuria Ortiz Marqués

Isabel Rubio Florido

Para la correspondencia con el equipo investigador, pueden dirigirse a:  
[pedro.larrinoa@deusto.es](mailto:pedro.larrinoa@deusto.es)



Este documento está bajo una licencia de creative commons. Se permite libremente copiar, distribuir y comunicar públicamente esta obra siempre y cuando se reconozca la autoría y no se use para fines comerciales. No se puede alterar, transformar o generar una obra derivada a partir de esta obra, sin la autorización previa por escrito de sus autores.

© Pedro Pablo Fernández de Larrinoa Palacios  
Joana Velas Yagüe  
Ageing Research (Universidad de Deusto), 2014

Edición: **Diputación Foral de Bizkaia**. Departamento de Acción Social  
UGASKO 3, 2ª PLANTA. 48014 BILBAO

Depósito Legal: **BI-973-2016**



## ÍNDICE

|                                                                                                                                                                                                                       |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Saluda de Isabel Sánchez Robles. Diputada Foral del Departamento de Acción Social.                                                                                                                                    | 5          |
| Agradecimientos.                                                                                                                                                                                                      | 7          |
| Introducción.                                                                                                                                                                                                         | 9          |
| Cómo ha de entenderse este manual.                                                                                                                                                                                    | 11         |
| Destinatarios del manual.                                                                                                                                                                                             | 12         |
| <b>PARTE I. LA NATURALEZA DEL PROYECTO.</b>                                                                                                                                                                           | <b>13</b>  |
| ¿Qué es el proyecto "ciudades amigables con las personas mayores" de la OMS.                                                                                                                                          | 15         |
| El modelo de investigación-acción participativa.                                                                                                                                                                      | 25         |
| El papel de las personas participantes en el proyecto.                                                                                                                                                                | 31         |
| Los elementos esenciales del proyecto.                                                                                                                                                                                | 35         |
| El despliegue del proyecto.                                                                                                                                                                                           | 41         |
| <b>PARTE II. LA PLANIFICACION DEL PROYECTO.</b>                                                                                                                                                                       | <b>49</b>  |
| Dos elementos permanentes en el proyecto:<br>La EVALUACIÓN DEL PROCESO y la COMUNICACIÓN.                                                                                                                             | 51         |
| ¿Podemos embarcarnos en este proyecto? La FASE PRELIMINAR.                                                                                                                                                            | 54         |
| Presentamos el proyecto ante los demás. La FASE DE LANZAMIENTO.                                                                                                                                                       | 73         |
| ¿Es nuestra comunidad amigable con las personas mayores? La FASE DIAGNÓSTICO.                                                                                                                                         | 96         |
| Entonces, ¿qué nos proponemos cambiar en nuestra comunidad con el fin de mejorar la amigabilidad con las personas mayores? Concretamente, ¿qué vamos a hacer para lograrlo?<br>La FASE DE PLANIFICACION DE LA ACCIÓN. | 120        |
| <b>APÉNDICE 1. TENEMOS TRES AÑOS PARA HACER NUESTRAS ACCIONES PLANIFICADAS. LA ETAPA DE EJECUCIÓN.</b>                                                                                                                | <b>135</b> |
| <b>APÉNDICE 2. INICIAMOS DE NUEVO EL PROCESO. LA ETAPA DE EVALUACIÓN DE PROGRESOS.</b>                                                                                                                                | <b>137</b> |
| <b>ANEXOS. MATERIALES UTILIZABLES.</b>                                                                                                                                                                                | <b>147</b> |





## SALUDA

Este manual que tiene en sus manos es fruto del ejercicio continuado de promoción que desde la Diputación Foral de Bizkaia queremos realizar para la construcción de una sociedad más inclusiva para las personas de todas las edades. Venimos proclamando y tratando de aportar nuestro granito de arena en la construcción de una sociedad entre todas las personas y para todas las personas, sin importar su edad. Fruto de esa vocación y ocupación es también este manual.

Por primera vez en la historia, la mayoría de personas en Bizkaia puede aspirar a vivir más de 80 años. Una vida más larga es un recurso extremadamente valioso. Otorga, la oportunidad de repensar no sólo cómo vivir la vejez, sino cómo podría desarrollarse toda nuestra vida. Y este, que parece un ejercicio individual, debe también ser un ejercicio colectivo; de todo el Territorio Histórico de Bizkaia.

Reconociendo que muchos elementos de nuestro entorno, en nuestro Territorio, fueron concebidos en otro contexto demográfico, revisarlos, significa fomentar la capacidad y, por tanto, el bienestar y la contribución de las personas mayores. No en vano, esta relación entre la persona y el entorno en el que vive, y cómo interactúan, se torna un factor fundamental para desarrollar plenamente los proyectos de vida de todas las personas, también las de edad avanzada.

Consciente de ello, la Organización Mundial de la Salud (OMS) viene impulsando el proyecto de Ciudades Amigables con las personas mayores, cuyo propósito es ayudar a las ciudades, municipios o comunidades a mirarse desde la perspectiva de las personas mayores, a fin de identificar en qué aspectos y de qué manera pueden ser más amigables con las mismas. Estamos convencidos de que estos procesos deben contar con el valor intrínseco que la participación y contribución de las personas mayores tienen para el Territorio y la sociedad de Bizkaia, convirtiéndose en principales protagonistas del proceso.

En coherencia, debemos reconocer, ya desde este preámbulo, que este manual es una obra colectiva, como lo es la construcción de entornos amigables: una tarea común y compartida. Empezando por los protagonistas del proceso en el municipio de Durango, pasando por sus dinamizadores y autores de la Universidad de Deusto, todas estas personas e instituciones están llamadas a esta obra colectiva: Bizkaia para todas las edades. Desde aquí nuestro mensaje de ánimo y agradecimiento.

En esta pretensión, desde la Diputación Foral de Bizkaia consideramos este manual una herramienta valiosa para transformar Bizkaia en un territorio para todas las edades, generando y favoreciendo las condiciones óptimas para un envejecimiento activo y saludable.

Esperamos que el manual, difundido en formato libro y descargable desde la página web de la Diputación Foral de Bizkaia, aporte argumentos para la reflexión, inspire el desarrollo de nuevas iniciativas en los municipios de Bizkaia y guíe en la acción a quien desee comenzar un proceso de incorporación de la perspectiva de edad en su municipio o comunidad. Así, se convertirá en un instrumento en la construcción de una sociedad para todas las edades.

**ISABEL SÁNCHEZ ROBLES. DIPUTADA FORAL DEL DEPARTAMENTO DE ACCIÓN SOCIAL**





MANUAL PARA LA IMPLANTACIÓN DEL PROYECTO "CIUDADES AMIGABLES CON LAS PERSONAS MAYORES" EN TU COMUNIDAD

## AGRADECIMIENTOS

Este manual es una obra colectiva llevada a cabo gracias a la colaboración de muy diversas personas. El equipo de la Universidad de Deusto, "Ageing Research – Equipo de Investigación en Gerontología", ha sido y es el alma de las experiencias aplicadas del proyecto "ciudades amigables" en distintas municipalidades de nuestro entorno próximo. El contraste de conocimientos y perspectivas de sus integrantes ha permitido enriquecer el trabajo realizado de cuyos aprendizajes hemos podido extraer las enseñanzas que este manual pretende compartir.

En todo este proceso ha habido instituciones y organizaciones que nos han acompañado. Debemos resaltar el apoyo que la Diputación Foral de Bizkaia ha dado a lo largo de estos últimos años en el desarrollo del proyecto, así como en la redacción misma de este manual. No sólo ha sido un apoyo económico, importante sin duda, sino también lo ha sido al creer que el proyecto "ciudades amigables" puede ser entendido y desarrollado de otra manera, más constructor de ciudadanía, con un especial protagonismo de las personas mayores de las diversas comunidades. El convenio Universidad de Deusto – Diputación Foral de Bizkaia, denominado Bizkailab, ha sustanciado este apoyo y colaboración. Ha sido también la iniciativa de esta institución la que nos ha impulsado a la redacción de este manual.

Que Nagusiak creyera en este proyecto, y en esta perspectiva, ha dado al mismo una legitimidad social muy importante. Sin su concurso y apoyo el proyecto no habría podido desarrollarse. Tecnología, apoyo político y social han sido pilares fundamentales en nuestra manera de entender este proyecto.

Finalmente, y no por ello menos importante, más bien al contrario, queremos agradecer a las personas profesionales de Durango y Mungia, a los poderes públicos de ambos municipios, su colaboración y compromiso con la amigabilidad de sus comunidades, y especialmente a todas aquellas personas mayores que han querido participar y así lo han hecho en los equipos motores del proyecto, grupos focales, grupos de acción, etc. Hemos aprendido con todas ellas cómo hacer mejor este trabajo, desde los aciertos y también desde las dificultades y errores cometidos. A todas estas personas, muchas gracias.





## INTRODUCCIÓN

La Organización Mundial de la Salud (OMS, a partir de este momento), propuso en el año 2007 el proyecto "Ciudades amigables con las personas mayores – Age friendly cities". Su propósito era, y es, ayudar a las ciudades a mirarse desde la perspectiva de las personas mayores, a fin de identificar en qué aspectos y de qué manera pueden ser más "amigables" con las mismas. Por su parte, la Unión Europea recogió esta propuesta dentro del marco de un Plan Estratégico de la "Asociación Europea para la Innovación sobre un Envejecimiento Activo y Saludable" (EIP-AHA, por sus siglas en inglés, European Innovation Partnership on Active and Healthy Ageing), cuyo objetivo era mejorar la vida de las personas mayores, ayudándolas a participar en la sociedad, reducir la presión en los sistemas de asistencia sanitaria y social, y, en última instancia, contribuir al crecimiento sostenible. Para ello, se establecen redes de trabajo conjunto, intercambio de experiencias y buenas prácticas...

Este manual pretende ser una aportación a esta línea de trabajo creando un recurso que facilite la implementación del proyecto de "amigabilidad" en nuestras comunidades. El ciclo de trabajo en el proyecto de ciudades amigables contempla tres etapas fundamentalmente; la planificación (que se desarrolla a lo largo de dos años), la ejecución del plan realizado y la evaluación de los progresos realizados (conjuntamente ambas etapas en un plazo fijado de tres años). Posteriormente, se inicia de nuevo el proceso en un ciclo de mejora continua.

En concreto este manual se centra en la forma de desarrollar la primera etapa de este ciclo: la planificación. El mismo se estructura en dos partes diferenciadas. Una primera parte dedicada a explicar ciertos aspectos teóricos relevantes para entender correctamente la naturaleza del proyecto: analizaremos los antecedentes del proyecto y describiremos cómo se ha concebido el mismo. Explicaremos lo que significa la propuesta de utilizar una metodología de investigación-acción participativa a la hora de desplegar todo el proyecto, la necesidad de contar con la legitimidad suficiente para desarrollarlo, el papel de las personas participantes que intervienen en el mismo, así como los elementos esenciales de dicho proyecto. Terminaremos esta primera parte del manual con algunos elementos a considerar para realizar correctamente el proyecto: explicitaremos sus objetivos, fijaremos las fases de su desarrollo y haremos una propuesta de calendario.



La segunda parte del manual desarrolla los distintos momentos en el desarrollo de la etapa de planificación. Comenzaremos señalando dos elementos necesariamente permanentes en todo el proyecto: la evaluación de los procesos y la comunicación de los trabajos que se están realizando a toda la comunidad. Posteriormente, se señalan los pasos a dar en las fases identificadas dentro de la etapa de planificación: una fase preliminar a la misma, la fase de lanzamiento del proyecto y de su planificación, la fase de hacer el diagnóstico de amigabilidad de la comunidad, y finalmente la fase de la propia planificación de las acciones a realizar con el fin de modificar la situación previa.

A pesar de que el proyecto tenga como nombre **ciudades amigables con las personas mayores**, no significa ni que el proyecto ni que esta guía únicamente estén dirigidos a las ciudades, sino más bien a todas aquellas comunidades "humanas" que quieran ser más amigables con las personas mayores. En el manual se utiliza mayoritariamente la expresión de "comunidad". Algunas veces, se utiliza la expresión ciudad o municipalidad como formas sinónimas de la primera. La comunidad se identifica con una colectividad humana, en un entorno físico concreto, en la que se han establecido lazos intensos de relación con una identidad grupal propia a través de los avatares de la historia. Comunidad puede ser un pueblo, una ciudad, una metrópoli o sus barrios, e incluso un conjunto de municipios que comparten esos vínculos anteriormente mencionados, incluido mancomunidades y territorios históricos. Una comunidad es posible entenderla como un continuo en el que en sus extremos se encontrarían lo urbano metropolitano y lo estrictamente rural. Todos los entornos sociales y naturales que se encuentran dentro de este continuo pueden implementar lo que aparece en este manual. En todo caso, como se verá, será necesario identificar una autoridad política que apoye el desarrollo del proyecto.

Las ciudades son el centro de la actividad humana. En los países desarrollados, las tres cuartas partes de las personas mayores viven en las ciudades (OMS, 2007). Hacer que las ciudades sean amigables con las personas mayores es una de las estrategias políticas más eficaces para responder al envejecimiento demográfico. Los más importantes centros urbanos tienen recursos humanos, económicos y sociales para realizar cambios innovadores para las personas mayores.

Pero también en el medio rural es necesario actuar para que los pueblos puedan responder de manera adecuada a los retos del envejecimiento activo y saludable y las necesidades de su población de más edad. Habrá que tener en cuenta en esta respuesta al envejecimiento demográfico, que los entornos rurales presentan características y formas de vida que varían de los urbanos.

Así mismo, en las grandes aglomeraciones urbanas, las personas habitualmente viven, comparten, se socializan, juegan y obtienen bienes y servicios en barrios o distritos más pequeños y a menudo muy distintos entre sí. En estos casos, el proyecto se puede llevar a cabo



## MANUAL PARA LA IMPLANTACIÓN DEL PROYECTO "CIUDADES AMIGABLES CON LAS PERSONAS MAYORES" EN TU COMUNIDAD

por barrios o distritos claramente identificados dentro de las grandes ciudades, si bien lo cierto es que en nuestra realidad territorial no identificamos la necesidad de implementar el proyecto de esta manera.

No queremos terminar esta introducción sin expresar el compromiso que subyace a este manual. Nuestro compromiso con las personas mayores, con el proceso de envejecimiento, en definitiva con toda la sociedad desde una perspectiva de edad. Todo el proceso, y este manual que lo describe, es entendido como un camino de empoderamiento en el que se trabaja por, para y junto a las personas mayores, siendo éstas las principales protagonistas del mismo.

## CÓMO HA DE ENTENDERSE ESTE MANUAL

Este manual ha sido estructurado identificando diversos elementos que deben facilitar su lectura y comprensión. El texto se distribuye en dos partes diferenciadas, capítulos y apartados.

Junto con el cuerpo principal de contenidos se han introducido algunos elementos dentro de recuadros que pueden leerse y utilizarse complementariamente al texto central. Dichos elementos se reconocen fácilmente por estar incorporados al manual dentro de cuadros y en forma de anexos. Podemos distinguir fundamentalmente entre elementos "para profundizar", "documentos recomendados", "información al detalle" y "trabajo grupal". En los distintos capítulos se han introducido también cuadros introductorios y resúmenes de contenidos al principio y final de los mismos. Los "documentos-tipo" se encuentran fundamentalmente en los anexos.

Una última **advertencia**. En numerosas ocasiones introducimos direcciones url para consultar páginas web o documentos en ellas insertos mediante una forma abreviada (por ejemplo <http://goo.gl/rHljh7>). De esta manera, se evita, direcciones muy largas, pero tiene el inconveniente de que no son links automáticos con dichas páginas web. Hay que introducir manualmente dicha url abreviada para acceder a las mismas.





PARTE I.  
LA NATURALEZA  
DEL PROYECTO





MANUAL PARA LA IMPLANTACIÓN DEL PROYECTO "CIUDADES AMIGABLES CON LAS PERSONAS MAYORES" EN TU COMUNIDAD

## PARTE I. LA NATURALEZA DEL PROYECTO

Esta primera parte está dedicada a explicar ciertos aspectos teóricos relevantes para entender correctamente la naturaleza del proyecto: analizaremos los antecedentes del proyecto y describiremos cómo se ha concebido el mismo por parte de la OMS.

Explicaremos lo que significa la propuesta de utilizar una metodología de investigación-acción participativa a la hora de desplegar todo el proyecto, la necesidad de contar con la legitimidad suficiente para desarrollarlo, el papel de las personas participantes que intervienen en el mismo, así como los elementos esenciales de dicho proyecto.

Terminaremos esta primera parte del manual con algunos elementos a considerar para realizar correctamente el proyecto: explicitaremos sus objetivos, fijaremos las fases de su desarrollo y haremos una propuesta de calendario.

### ¿QUÉ ES EL PROYECTO "CIUDADES AMIGABLES CON LAS PERSONAS MAYORES" DE LA OMS?

Con el fin de conocer el proyecto de "Ciudades Amigables con las personas mayores" de la OMS se presentan, en este apartado, los antecedentes del mismo y el proyecto en sí. El paradigma del envejecimiento activo está en la propia naturaleza del proyecto resaltándose la importancia de la participación social de las personas mayores como pilar fundamental del mismo. Se presenta el proyecto explicándose qué es, cómo surgió, quiénes lo han implementado y qué aspectos determinan que una ciudad sea amigable.

### ANTECEDENTES DEL PROYECTO

Este proyecto trabaja por la participación social de las personas mayores en el contexto que nos brinda el **paradigma del envejecimiento activo** de la Organización Mundial de la Salud. Para la OMS (2002), un proceso de envejecimiento activo permite a las personas realizar



su potencial de bienestar físico, social y mental a lo largo de todo su ciclo vital (de su vida) y participar en la sociedad de acuerdo con sus necesidades, deseos y capacidades, mientras que ésta les proporciona protección, seguridad y cuidados adecuados cuando necesitan asistencia. Es, por ello, que la OMS señala que "el envejecimiento activo es el proceso de optimización de las oportunidades de salud, participación y seguridad con el fin de mejorar la calidad de vida a medida que las personas envejecen".

Para la OMS, el término «activo» hace referencia a una "participación continua en las cuestiones sociales, económicas, culturales, espirituales y cívicas", no sólo a la capacidad para estar físicamente activa o participar como mano de obra. Respalda, así, su responsabilidad (la de las personas mayores) para **ejercer su participación** en el proceso político y en otros aspectos de la vida comunitaria, así como la responsabilidad de las administraciones públicas en generar oportunidades para que las personas mayores puedan permanecer activas.

Promover procesos de envejecimiento activo pretende ampliar la esperanza de vida saludable y la calidad de vida para todas las personas a medida que envejecen, incluyendo aquellas personas frágiles, con discapacidad o que necesitan asistencia. Según el modelo, las personas mayores que se retiran del trabajo y, también, las que están enfermas o viven en situación de discapacidad pueden seguir contribuyendo activamente con sus familias, semejantes, comunidades y naciones.

Por todo ello, la OMS (2002) insiste en que "ha llegado el momento de instaurar un nuevo paradigma que considere a las personas (mayores) participantes activas de una sociedad que integra el envejecimiento y que considere a dichas personas contribuyentes activos y beneficiarios del desarrollo". Para ello, realiza una serie de propuestas (políticas) fundamentales en relación a la participación, entre las que podemos resaltar: el alentar a las personas a participar plenamente en la vida de la comunidad familiar a medida que envejecen; proporcionar oportunidades de educación y aprendizaje durante el ciclo vital; y, más en consonancia con este proyecto, reconocer y permitir la participación activa de las personas en las actividades de desarrollo económico, el trabajo formal e informal y las actividades de voluntariado a medida que envejecen, de acuerdo con sus necesidades, preferencias y capacidades individuales.

En este sentido, Fernández-Ballesteros (Catedrática Emérita de la Universidad Autónoma de Madrid), en 2009, señala que para promover el funcionamiento social y la participación de las personas en el proceso de envejecimiento, siguiendo los dictados de la OMS, debemos:

- Fomentar la autonomía y la participación en la toma de decisiones de los mayores,
- Combatir las imágenes negativas sobre la vejez y el envejecimiento,
- Estimular la confianza en las capacidades colectivas,
- Promover los comportamientos pro-sociales, y
- Promover la participación social.



Está reconocido que el contacto social es una necesidad básica en todo ser humano. Así mismo, podemos afirmar, como resultado de numerosas investigaciones, que el **funcionamiento social** va asociado a la supervivencia de las personas y su longevidad; a la salud física y mental; y al buen funcionamiento en las actividades de la vida diaria (esto es, la ausencia de situaciones de discapacidad y de dependencia); al funcionamiento mental saludable, y a la satisfacción con la vida, el bienestar y la calidad de vida.

En relación a este último aspecto, el funcionamiento social se asocia con la presencia de emociones positivas en las personas mayores. Ciertamente es que los datos nos informan de que a lo largo del ciclo de la vida, el número de contactos sociales se reduce tempranamente – a partir de los veinte años – y, sin embargo, no por ello disminuyen los sentimientos positivos, la satisfacción con la vida y el bienestar ni aumentan los sentimientos negativos. A lo largo de la edad adulta se produce un incremento en la satisfacción con las relaciones sociales estables y la actividad social en comparación con las edades juveniles; hay una estabilidad de las relaciones sociales positivas con la edad, al tiempo que se produce una disminución general de las relaciones negativas en las relaciones más próximas; la reducción de los contactos sociales tiene lugar en las relaciones periféricas y superficiales, produciéndose simultáneamente un incremento de las relaciones cercanas a lo largo de la vida adulta y la vejez.

Así mismo, aunque las personas muy mayores reciben más apoyo social del que dan, existe una amplia variabilidad en este aspecto, y muchas de ellas continúan brindando apoyo a otras y participando en actividades sociales y productivas.

Relacionado con esto último hay diferencias culturales en lo que se refiere a la participación social en el trabajo voluntario: en general, con la edad se produce una disminución en este tipo de actividad (en algunos países la disminución es sólo en el tiempo dedicado al voluntariado, en otros es también en la frecuencia), aunque ello puede atribuirse más a problemas de salud que al propio envejecimiento.

Por último, el trabajo es una importante fuente de interacción social mientras que la jubilación es un suceso vital asociado a la vejez. La jubilación es una conquista y un derecho social, aunque conlleva una cierta discriminación en razón de la edad; y, a nivel individual, supone una merma en el control, el poder y los recursos económicos. La jubilación obligatoria es una transición que puede convertirse en un obstáculo para envejecer activamente.

El funcionamiento social también se relaciona con el control personal. La autopercepción de la capacidad de la persona para ejercer control sobre el mundo que le rodea, es una de las condiciones psicológicas para el envejecimiento activo. La creencia puede ser o no verdadera, pero genera autocumplimiento "porque el control personal lleva al individuo a enfrentarse al mundo de manera vigorosa, haciendo que resultados originalmente fuera de control sean eventualmente controlables". Es lo que entendemos como "empowerment" que puede ser traducido como empoderamiento, fortalecimiento o potenciación.



En una propuesta de una **sociedad para todas las edades**, cada vez podemos apreciar una mayor insistencia en lo positivo que es la participación de las personas mayores **para el conjunto de la sociedad**, tanto desde el punto de vista del capital social que supone como del capital económico. Las personas mayores poseen un rico caudal de experiencia vital que debe ser reconocido como insustituible para posibilitar que los cambios derivados del dinamismo inherente a la propia evolución de las sociedades se produzcan de un modo equilibrado (Consejo de personas mayores del Principado de Asturias, 2006). Además de la participación de las personas mayores en el trabajo, pagadas o no, el colectivo se ve como una oportunidad de mercado. Así mismo, promulgar políticas y programas que fomenten el envejecimiento activo puede reducir los gastos de asistencia.

Sin embargo, cabe resaltarse que la participación es un **derecho ciudadano** más allá de lo saludable que sea. Es ésta una perspectiva de la participación como vía de fortalecimiento de la sociedad civil, con los procesos de profundización y el desarrollo de la democracia, del empoderamiento de las personas (mayores). "Sustituye la planificación estratégica desde un planteamiento «basado en las necesidades» (que contempla a las personas mayores como objetivos pasivos) a otro «basado en los derechos», que reconoce los derechos de las personas mayores a la igualdad de oportunidades y de trato en todos los aspectos de la vida a medida que envejecen, y respalda su responsabilidad para ejercer su participación en el proceso político y en otros aspectos de la vida comunitaria" (OMS, 2002).

Podemos decirnos que la **participación social** de las personas mayores ya se da todos los días de manera **espontánea** sin realizar ninguna intervención social especial. Esta participación social se da a distintos niveles: manteniendo contactos con familiares, amigos y vecinos – con los que mantienen un sentimiento de pertenencia y muestran interés en la vida de los demás –; participando en actividades sociales como reuniones de clubs, viajes organizados, acontecimientos, fiestas..., en actividades culturales (visitas al teatro o museos) y eventos públicos; participando en actividades asociativas más o menos formalizadas (la peña, el club de jubilados, excursionista o deportivo, etc.); mediante el trabajo remunerado y el apoyo informal, referido al voluntariado, a ser miembro de una junta directiva de colegios, clubs, que potencian el sentimiento de ayudar a familiares y amigos; y permaneciendo al tanto de cuestiones políticas y las noticias, en definitiva teniendo interés por lo que sucede en la sociedad.

Con algunas actividades sociales, la **persona contribuye a la sociedad** en términos generales (actividades ciudadanas o cívicas), por ejemplo, estando implicado en partidos políticos o en otras organizaciones. Estas actividades raramente las hace la persona sola, más bien las hace en compañía de otras, y las mismas (las actividades) están orientadas a ayudar a un amplio colectivo de personas y se realiza interactuando con la comunidad o con la sociedad en general. Estas actividades son normalmente no obligatorias y requieren un compromiso activo y significativo. Este compromiso social implica un deseo de cambio social. Siendo voluntarias y



#### MANUAL PARA LA IMPLANTACIÓN DEL PROYECTO "CIUDADES AMIGABLES CON LAS PERSONAS MAYORES" EN TU COMUNIDAD

estando implicadas en algunas organizaciones sociales, algunas personas contribuyen a transformar la comunidad en un sitio mejor para vivir obteniendo un impacto directo o indirecto en el bienestar de los demás. Este proyecto de "ciudades amigables" presenta estas características para aquellas personas que se integran en el equipo motor del mismo.

La **participación ciudadana**, como la prevista en nuestro proyecto, suele estar organizada: se realiza a través de "organizaciones" sociales y no individualmente. Una participación realizada "desde abajo" (desde las personas de la comunidad) corre el riesgo, si no existen los canales institucionales, de terminar (por cansancio, desánimo...) cuando cesa la necesidad o el empuje temporal que la originó, dejando muchas veces un vacío de frustración entre las personas que han estado trabajando en el proyecto.

Este tipo de proyectos establece adecuados canales de comunicación y conlleva unas finalidades u objetivos que estructuran y organizan dicho proceso de participación. Para que ésta sea relevante y tenga un impacto real en el enriquecimiento de la vida personal y comunitaria se deben fijar unos objetivos, posiblemente tras una evaluación de la situación (necesidades, problemas, potencialidades...), que funciona como una de las vías y metodologías principales para la participación y la consecuente toma de decisiones.

### EL PROYECTO "CIUDADES AMIGABLES CON LAS PERSONAS MAYORES – AGE-FRIENDLY CITIES" DE LA ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD

Este proyecto pretende dar un **marco de trabajo**, dentro del paradigma del envejecimiento activo de la OMS anteriormente mencionado, para lograr un entorno que facilite dicho proceso desde lo más próximo a las personas. Fue un proyecto concebido en junio de 2005, en el XVIII Congreso Mundial sobre Gerontología en Río de Janeiro, y desarrollado globalmente por Alexandre Kalache y Louise Plouffe, ambos de la oficina central de la OMS, en Ginebra.

Su propósito es ayudar a las ciudades a mirarse desde la perspectiva de las personas mayores, a fin de identificar en qué aspectos y de qué manera pueden ser más "amigables" con ellas. Para ello, se redacta un informe final, que se aprueba por la OMS en 2007 (el cual puede encontrarse en la siguiente url: <http://goo.gl/zuWuEc>), y plantea una **guía**, con un conjunto de **listas de control**, para evaluar la amigabilidad de una ciudad con respecto a sus personas mayores (puede verse dichas listas en la siguiente dirección url: <http://goo.gl/5nHLP>).

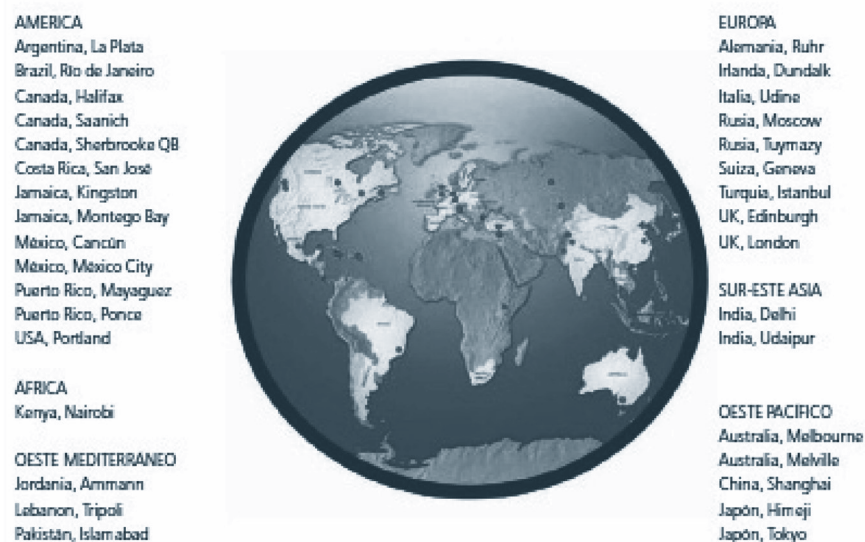
Dicho informe se realizó desde un trabajo con grupos en 35 ciudades de todas las regiones de la OMS. Esta organización solicitó a personas mayores, que participaran de grupos focales, que describieran las ventajas y barreras que experimentan en ocho áreas de la vida urbana. En la mayoría de las ciudades, los informes de las personas mayores fueron complementados por evidencias suministradas por otros grupos focales, formados por personas



## MANUAL PARA LA IMPLANTACIÓN DEL PROYECTO "CIUDADES AMIGABLES CON LAS PERSONAS MAYORES" EN TU COMUNIDAD

cuidadoras y por proveedores de servicios en los sectores público, voluntario y empresarial. A partir de los resultados de los grupos focales se desarrolló un conjunto de listas de control para ciudades amigables con las personas mayores. Y todo ello utilizando una metodología de investigación-acción participativa (IAP), en la que se pretendía que las personas mayores fueran las principales protagonistas del proceso.

### CIUDADES IMPLICADAS EN EL INICIO



Fuente: OMS (2007): Ciudades globales amigables con los mayores: Una guía.

Toda esta investigación social fue realizada gracias al esfuerzo de gobiernos locales, organismos no gubernamentales y grupos académicos. Los fondos públicos suministrados permitieron la investigación y la asistencia a las reuniones del proyecto de las personas mayores, así como a las personas proveedoras de cuidados y servicios que fueron consultadas.

La idea de "la ciudad amigable con los mayores" se basa en los planteamientos sobre envejecimiento activo de la OMS: "Una ciudad amigable con los mayores alienta el envejecimiento activo mediante la optimización de las oportunidades de salud, participación y seguridad a fin de mejorar la calidad de vida de las personas a medida que envejecen" (OMS, 2007). Basada en este enfoque hacia el envejecimiento activo, el propósito de este proyecto es lograr que las ciudades se comprometan a ser más amigables con la edad, con el fin de aprovechar el potencial que representan las personas de edad para la humanidad. En una ciudad amigable con las personas mayores, las políticas, los servicios, los entornos y las estructuras proveen sostén y facilitan el envejecimiento activo de las personas.



Las ventajas y las barreras, informadas por muchas personas mayores y cuidadoras y proveedores de servicios consultados en este proyecto global, confirman esta idea y proporcionan muchos ejemplos para demostrar cómo las características de una ciudad reflejan los factores determinantes del envejecimiento activo de muchas maneras interconectadas.

El paisaje de la ciudad, sus edificios, su sistema de transporte y vivienda contribuyen a una movilidad confiada, una conducta saludable, participación social y autodeterminación o, contrariamente, al aislamiento temeroso, la inactividad y la exclusión social. La existencia de una amplia gama de oportunidades para participación social integrada con otras edades y dirigida a grupos de edad específicos fomenta fuertes lazos sociales y la autodeterminación personal. La autodeterminación y la autovaloración se ven reforzadas por una cultura que reconoce, respeta e incluye a las personas mayores. La disponibilidad de información relevante en formatos apropiados también contribuye a la autodeterminación personal, así como a tipos de conducta saludables. La existencia de servicios de salud accesibles y correctamente coordinados tiene un impacto evidente sobre el estado de salud y la conducta saludables de las personas mayores. En términos prácticos, una ciudad amigable adapta sus estructuras y servicios para que sean accesibles e incluyan a las personas mayores con diversas necesidades y capacidades.

Dado que el envejecimiento activo es un proceso que dura toda la vida, **una ciudad amigable con las personas mayores es una ciudad para todas las edades**. Las fuertes conexiones entre los distintos aspectos de la vida en la ciudad establecidas por las personas consultadas en el proyecto de la OMS muestran claramente que una ciudad amigable con la edad sólo surge de una orientación integrada, enfocada a cómo viven las personas mayores. La adopción de esta perspectiva implica coordinar acciones en distintas áreas de la política y los servicios ciudadanos para que se refuercen mutuamente. De ahí que un proyecto de esta naturaleza deba contar con el respaldo del gobierno municipal, además de la participación "protagonista" de las propias personas mayores.

En este proyecto se exploran un total de **ocho temas** para tener una visión integral del nivel de amigabilidad con las personas mayores de las estructuras, el entorno, los servicios y las políticas de la ciudad en relación con los factores determinantes del envejecimiento activo.

## ÁREAS TEMÁTICAS CIUDADES AMIGABLES



Fuente. Bilbao (2012). *Bilbao, ciudad amigable con los mayores*



#### MANUAL PARA LA IMPLANTACIÓN DEL PROYECTO "CIUDADES AMIGABLES CON LAS PERSONAS MAYORES" EN TU COMUNIDAD

Los tres primeros temas se refieren a **los espacios al aire libre y edificios, al transporte y a la vivienda**. El entorno exterior y los edificios públicos tienen un impacto importante sobre la movilidad, la independencia y la calidad de vida de las personas mayores y afectan su capacidad para "envejecer en casa". El transporte, incluyendo transporte público accesible en términos físicos y económicos, constituye un factor clave para el envejecimiento activo. La habilidad de trasladarse por la ciudad determina la participación social y cívica y el acceso a servicios comunitarios y de salud. Así mismo, resulta claro que existe un aprecio universal por la vivienda y el apoyo que les permite a las personas mayores envejecer en forma cómoda y segura en el seno de la comunidad a la que pertenecen.

Otros tres temas reflejan distintos **aspectos del entorno social y de la cultura que afectan la participación y el bienestar mental**. El respeto y la inclusión social se refieren a las actitudes, el comportamiento y los mensajes de otras personas, y de la comunidad en su conjunto, hacia las personas mayores. La participación social hace referencia a la participación de las personas mayores en actividades de recreación, socialización, culturales, educativas y espirituales. La participación cívica y el empleo se refieren a las oportunidades de ciudadanía, trabajo remunerado y no remunerado. Las personas mayores no dejan de contribuir a sus comunidades después de su retiro de la actividad económica. Muchas de ellas siguen proveyendo trabajo voluntario para sus familias y comunidades. El grado de participación de las personas mayores en la vida social, cívica y económica de la ciudad también está estrechamente relacionado con su experiencia de inclusión.

Las dos últimas áreas temáticas: **comunicación e información y servicios de apoyo comunitario y de salud**, involucran tanto a los entornos sociales como a los determinantes de salud y servicios sociales. Es vital para el envejecimiento activo mantenerse conectados con eventos y personas, y recibir información oportuna y práctica sobre cómo administrar su vida y atender sus necesidades personales. Las tecnologías de la información y comunicación, en constante evolución, son aceptadas como herramientas útiles y criticadas como instrumentos de exclusión social. Independientemente de la variedad de opciones de comunicación y el volumen de información disponible, la preocupación central radica en contar con información relevante rápidamente accesible para las personas mayores con diversas capacidades y recursos. Los servicios sociales y de salud son vitales para mantener la salud y la independencia en la comunidad. Al estudiar las características de los servicios comunitarios y de salud en una ciudad amigable con las personas mayores, nos centramos en aquellos aspectos de dichos servicios que están dentro del campo de influencia de una ciudad.

Evidentemente, **estos ocho aspectos** de la vida en la ciudad **se superponen e interactúan** entre sí. El respeto y la inclusión social se ven reflejados en la accesibilidad de los edificios y espacios, y en la gama de oportunidades de participación social, entretenimiento o empleo que ofrece la ciudad a las personas mayores. La participación social, a su vez, influye sobre la inclu-



sión social y el acceso a la información. La vivienda afecta la necesidad de servicios de apoyo comunitario, mientras que la participación social, cívica y económica depende en parte de la accesibilidad y la seguridad de los espacios al aire libre y los edificios públicos. El transporte y la comunicación e información interactúan de manera particular con las otras áreas: sin transporte o medios adecuados para obtener información que permita el encuentro y la conexión de las personas, se tornan inaccesibles otros servicios e instalaciones urbanas que podrían sustentar el envejecimiento activo. No obstante, queremos resaltar la idea de que el factor que realmente hace amigable a una ciudad con las personas (mayores) son las propias personas.

En el proyecto original, la **perspectiva de género** solo fue estudiada de una forma indirecta. En nuestro caso, pretendemos abordarlo de una manera específica. En muchas ciudades se ha observado que la participación de los hombres en actividades sociales es menor que el de las mujeres, y la situación económica de muchas mujeres mayores se menciona entre las barreras a las que se enfrentan como grupo humano económicamente desfavorecido en muchas áreas de la vida urbana. Nuestro proyecto podría, así, colaborar con investigaciones adicionales que se van a desarrollar en ciudades de diferentes regiones del mundo.

Debemos tener presente que la lista de control de características amigables con las personas mayores no es un sistema para clasificar el grado de amigabilidad con las mismas de una ciudad frente a otra. Antes bien, constituye una herramienta para la autoevaluación de una ciudad y un mapa para registrar los avances. Ninguna ciudad está demasiado rezagada para realizar mejoras significativas en base a la lista de control. También se puede superar la lista de control y de hecho algunas ciudades ya presentan características que exceden lo esencial. Estas prácticas óptimas proveen ideas que otras ciudades pueden adaptar y adoptar. No obstante, ninguna ciudad provee un "sobresaliente" en todas las áreas.

La amigabilidad, como el desarrollo, no es una meta sino un camino. Un camino en el que se debe considerar siempre la particular historia, contexto, situación, recursos... de la comunidad que la emprende.

Por otra parte, las listas de control de las características urbanas amigables con las personas mayores no son instrucciones técnicas ni especificaciones de diseño. Los hallazgos obtenidos en el proyecto presentan las características principales de la ciudad amigable con las personas mayores "ideal" y muestran cómo el cambio de un aspecto de la ciudad puede tener un impacto positivo sobre otras áreas de las vidas de las personas mayores.

Simultáneamente a este proyecto, **Canadá** ha desarrollado un proyecto centrado específicamente en las comunidades rurales y remotas (con respecto a grandes núcleos de población) que se realizó en 10 comunidades con una población inferior a las 5.000 personas. El proyecto se denominó **"Age-Friendly Rural/Remote Communities Initiative"** (Federal/Provincial/Territorial Ministers Responsible for Seniors, 2007). Esta iniciativa tenía dos objetivos principales:



MANUAL PARA LA IMPLANTACIÓN DEL PROYECTO "CIUDADES AMIGABLES CON LAS PERSONAS MAYORES" EN TU COMUNIDAD

Incrementar el conocimiento sobre qué necesitan las personas mayores para mantener una vida activa, saludable y productiva dentro de sus propias comunidades identificando indicadores de lo que constituye una comunidad rural amigable con las personas mayores; y

Desarrollar una guía práctica que permita identificar las principales barreras que impiden dicho proceso de envejecimiento en el ámbito rural así como generar un diálogo y una acción social que promueva el desarrollo de comunidades rurales amigables. En el Anexo 1 se presenta la lista de control de entornos rurales amigables.

En definitiva la experiencia, anteriormente descrita, no está reservada a grandes centros urbanos sino que disponemos de una metodología aplicable a todo tipo de "comunidad humana" que quiera adoptar esta perspectiva etaria.

En la actualidad existe un nuevo paradigma que considera a las personas mayores como participantes activos de una sociedad que integra el proceso de envejecimiento de su población, pasando de una planificación desde un planteamiento «basado en las necesidades» (que contempla a las personas mayores como objetivos pasivos) a otro «basado en los derechos», el cual reconoce los derechos de las personas a la igualdad de oportunidades y de trato en todos los aspectos de la vida a medida que envejecen. Es el paradigma del envejecimiento activo.

El funcionamiento social y la participación se encuentran asociados a la longevidad, a la supervivencia, a las emociones positivas y al sentimiento de control personal de las personas mayores. Así mismo, dicha participación es positiva para el conjunto de la sociedad, tanto desde el punto de vista del capital social que supone como del capital económico. En todo caso, la participación es un derecho ciudadano más allá de lo saludable que sea.

Nuestro proyecto se construye desde la participación ciudadana, organizada colectivamente, con finalidades que estructuran y organizan dicho proceso de participación.

El proyecto Ciudades Amigables de la OMS se crea para facilitar un entorno próximo a las personas mayores que fomente un proceso de envejecimiento activo. Su propósito es ayudar a las ciudades a mirarse desde la perspectiva de las personas mayores, a fin de identificar en qué aspectos y de qué manera pueden ser más "amigables" con las personas mayores. Para ello, se exploran ocho ámbitos considerados fundamentales a la hora de evaluar la amigabilidad de una ciudad y proponer posteriormente líneas de acción para la mejora de la misma.



## EL MODELO DE INVESTIGACIÓN-ACCIÓN PARTICIPATIVA

El proyecto se desarrolla utilizando una metodología de investigación-acción participativa que pretende promover la participación de las personas pertenecientes a las comunidades en la búsqueda de soluciones a sus problemas. Se insiste en el enfoque participativo de las personas mayores en el proyecto. En este apartado se explican los objetivos generales y específicos de dicha metodología, así como la naturaleza de todo proyecto de intervención social.

En un apartado específico se plantea la cuestión de quién está legitimado para iniciar el proyecto y la necesaria agregación de voluntades sociales, políticas y técnicas para el correcto desarrollo del mismo.

Este proyecto se basa en una metodología de **investigación-acción participativa (IAP)**. La IAP pretende promover la participación de las personas pertenecientes a las comunidades en la búsqueda de soluciones a sus problemas y ayudarles a incrementar el grado de control que ellas tienen sobre aspectos relevantes de sus vidas (incremento del empoderamiento comunitario). Esta metodología tiene una fuerte convicción sobre la democracia como proceso humano y como ideología; cree (creemos) en la posibilidad de cambios positivos y en la importancia de la experiencia y el aprendizaje en este proceso de cambio, en el que toman un papel protagonista las propias personas destinatarias de las acciones.

El objetivo último de la IAP es conseguir que la comunidad se convierta en el principal agente de cambio para lograr la transformación de su realidad. Para alcanzar este objetivo general es necesario trabajar los siguientes **objetivos** más específicos:

- Concienciar a la comunidad de su realidad, de sus necesidades y de los factores que condicionan las mismas. Promover el desarrollo de una conciencia crítica del mundo hace experimentar a la persona un cambio cualitativo que lo afecta y transforma.
- Dotarla de habilidades y capacidades para la toma de decisiones acerca de las actuaciones que son convenientes poner en marcha para dar solución a dichas necesidades. La IAP anima a las personas participantes a reconocer, usar y promover sus propias fortalezas y recursos para lograr sus metas, así como las fuerzas y el poder de la comunidad.
- Lograr el compromiso de la comunidad para la puesta en marcha de la acción transformadora.
- Facilitar la autogestión de la acción transformadora, de modo que se realice con independencia de los sistemas de control que pretenden mantener el orden establecido.



En nuestra sociedad – crecientemente organizada y diferenciada desde el punto de vista social– se da una tendencia a la especialización de roles y funciones de las personas. Por ello, hay que tener en cuenta que las demandas de participación militan precisamente contra esta tendencia, al pedirle a la gente que no delegue responsabilidades o "partes" de su identidad social en otros agentes especializados (políticos, técnicos, administradores) sino que las asuman y las recuperen como parte integral de sí mismas. La participación debe ser, así, analizada desde la perspectiva de demandas adicionales a unas personas ya "cargadas" de funciones (roles) sociales varias; demandas contrarias, por otro lado, a importantes tendencias sociales.

Toda participación auténtica implica un cambio en la comunidad que participa. Ésta debe involucrarse – activamente y desde el principio – en el desarrollo de la intervención. Con ello, "la participación" se convierte en un proceso de toma de conciencia de la situación existente y de sus causas, de las condiciones y acciones que pueden conducir a una superación positiva de las mismas, así como de implicación activa en los cambios subsiguientes.

Estamos planteando un **proyecto de intervención social** y, como tal, al hablar de intervención hablamos de una **actuación artificial y planificada**. "Intervenir" se refiere a la introducción – desde una postura de "autoridad" – de un elemento externo con la intención de modificar (intencionalmente) el funcionamiento de un sistema en una dirección dada (persegue un cambio).

Es artificial en cuanto que hemos identificado que **los procesos naturales** que acontecen en el escenario social **no terminan de satisfacer (nos)** las necesidades sociales, las expectativas; **de resolver (nos)** los problemas sociales generados en torno a la cuestión planteada; en este caso, la participación social de las personas (mayores) como condición necesaria de un proceso de envejecimiento activo. Los agentes de intervención social estamos presentes en el escenario social porque de manera organizada ponemos en marcha unos procesos, diríamos artificiales, con el fin de tener una determinada repercusión en los procesos naturales que tienen lugar en el escenario social. Lo esencial de la intervención social es la contribución a la posibilidad de reestructurar las relaciones, y las redes de relaciones, en las que las personas obtienen o no obtienen los recursos que dan respuesta a sus necesidades.

El proyecto plantea un **enfoque participativo de las personas mayores** en el análisis y la expresión de su situación con el fin de informar a los poderes públicos. Las personas mayores constituyen la principal fuente de información. Pero, no sólo esto, la OMS y sus asociados en cada ciudad, han involucrado a las personas mayores como participantes "titulares" en el proyecto. ¿Cuáles son las características amigables con las personas mayores de las ciudades en las que viven? ¿A qué problemas se enfrentan? ¿Qué le falta a la ciudad que mejoraría su salud, participación y seguridad? Las Naciones Unidas recomiendan facultar a las personas mayores para que contribuyan a la sociedad y participen en los procesos de toma de decisiones. Las personas mayores son las expertas, en última instancia, en lo relativo a su vida.



El proyecto adopta explícitamente un enfoque controlado localmente y "ascendente", que comienza con la experiencia vivida por las personas mayores en relación a lo que es y lo que no es amigable con la población mayor y qué podría hacerse para mejorar la adaptación de la comunidad a las necesidades de estas personas.

A fin de obtener los puntos de vista de aquellas personas que debido a una discapacidad física o mental no podrían asistir a las dinámicas establecidas (grupos focales), también se organizan grupos con personas cuidadoras, quienes abordan la cuestión desde la experiencia de las personas mayores a las que cuidan. Para complementar la información obtenida de las personas mayores y cuidadoras, se debe organizar, adicionalmente, la participación de otros agentes sociales en relación con el tema, por ejemplo, de proveedores de servicios, de los sectores tanto público como privado, y de la sociedad civil.

Al evaluar las fortalezas y brechas de una ciudad, las personas mayores deben describir cómo se valoran sus experiencias con la lista de control. Así hacen sugerencias para el cambio y participan en la implementación de proyectos de mejora. En las etapas de seguimiento de la acción local "amigable con las personas mayores", resulta imperativo **que las personas mayores sigan involucradas** en el monitoreo del avance de una ciudad, actuando como promotoras y asesoras de la ciudad amigable con las mismas. En todo caso, este planteamiento metodológico debe contrastarse y construirse desde un consenso con las propias personas mayores y la municipalidad que puede promover la iniciativa.

Decíamos hace un momento "satisfacernos/resolvernos". Pero ¿quién debe hacer esta valoración? Consideramos que hay tres agentes fundamentales en la intervención social. La propia sociedad, comunidad y, más concretamente, las personas concernidas. Todos estamos concernidos con el proceso del envejecimiento pero, en este caso, las personas mayores tienen un papel especial y significativo. Un segundo agente, es la autoridad política que vela por la satisfacción de las necesidades sociales; y un tercer agente somos las personas profesionales (académicas y de la intervención social), aludidas por los problemas y necesidades sociales, por las expectativas sociales.

## LA CUESTIÓN DE LA LEGITIMIDAD PARA DESARROLLAR EL PROYECTO

Estas tres fuentes de valoración nos plantean una **doble cuestión sobre la legitimación de la intervención social**: ¿es legítimo hacer una intervención social en este ámbito? ¿quién está legitimado para realizar esta intervención social?

La **primera cuestión** (¿es legítimo hacer una intervención social en este ámbito?) parece estar contestada desde los **planteamientos internacionales** (OMS, 2002; Comisión Europea, 2012) – el "Plan estratégico de aplicación de la cooperación de innovación europea sobre el en-



vejecimiento activo y saludable", así como la propuesta de la Asociación europea de innovación en envejecimiento activo y saludable –, desde **planteamiento políticos más próximos** (Diputación Foral de Bizkaia, 2007, 2011) – el "Manifiesto Bizkaia por el envejecimiento activo" y el "Plan de acción para la promoción del Envejecimiento Activo en Bizkaia 2011-2012" – y desde las propias **personas mayores** (Nagusiak, 2012). Más aún, con su pertenencia a la Plataforma europea AGE, se suma a la declaración realizada por la misma a nivel europeo con motivo del Año Europeo 2012 del Envejecimiento Activo y la Solidaridad entre Generaciones.

Parece aceptado que hacer **"algo"** para potenciar el envejecimiento activo y, más concretamente, para potenciar la participación social (y ciudadana) de las personas (mayores) es necesario.

Una postura de "no intervenir" negaría implícitamente los principios de solidaridad y responsabilidad social, pilar fundacional – y conquista básica – de la política social y la acción comunitaria en el mundo moderno. Debemos plantearnos la cuestión de cuál es la posibilidad de acción más deseable. Concebida como acción unilateral y externa, la intervención no sólo puede no ser positiva y deseable, sino negativa y perjudicial, al interferir con la acción y desarrollo de mecanismos de resolución de problemas del propio grupo social, contribuyendo así a crear dependencias coartadoras que dificulten a largo plazo la autorregulación y desarrollo del grupo y la comunidad.

Sin embargo, en relación a la **segunda cuestión** (¿quién está legitimado para realizar esta intervención social?), podemos afirmar que toda acción interventiva debe estar respaldada o justificada por algún tipo de autoridad que avale el acto mismo de intervenir y, sobre todo, los resultados que con la misma se quieren obtener. La respuesta a esta pregunta es que, de un modo u otro, seguramente están legitimados los tres agentes descritos anteriormente.

La sociedad, las personas mayores en concreto, que son las afectadas. Los poderes políticos, electos por la ciudadanía, que pueden realizar intervenciones sociales a nivel macrosocial y que, con sus políticas sectoriales o transversales, inciden directamente o indirectamente en la participación de las personas mayores, con normas y con financiación económica. El agente político o gestor administrativo tienen la legitimidad o autoridad de iniciar la acción social y dotar de medios a las acciones de otros agentes sociales o técnicos desde esa delegación de la legitimidad colectiva. Los agentes profesionales – interventores sociales – que con su conocimiento traducen voluntades sociales y políticas en realidades técnicas, en proyectos concretos.

Así pues, con respecto al **origen de la intervención**, podemos señalar tres vías posibles: que sea un encargo externo, que proceda de una demanda comunitaria y que se inicie de manera autónoma por el propio agente interventor.



MANUAL PARA LA IMPLANTACIÓN DEL PROYECTO "CIUDADES AMIGABLES CON LAS PERSONAS MAYORES" EN TU COMUNIDAD

La intervención generada por una **demanda** de la comunidad o grupo social de interés, asegura la motivación y la participación de la comunidad, así como el acceso directo de la persona interventora al grupo. El problema puede venir de la necesidad de conseguir el beneplácito político-gestor y los medios precisos para llevarla a cabo. Habitualmente se necesita de una redefinición y replanteamiento de la demanda inicial.

La intervención generada desde el **encargo** asegura, en cambio, la iniciativa política y los medios precisos, estando – en general – más claramente definida y perfilada. Restringe mucho más – como algo problemático – el papel e iniciativa del agente interventor y, sobre todo, no garantiza la motivación e interés de la comunidad, a menos que contacte con un deseo o necesidad sentida por ésta.

La intervención generada desde la **iniciativa** de la propia persona profesional se sitúa en un terreno intermedio que, en principio y si se cuenta con medios financieros no dependientes de la agencia política ejecutiva, da más autonomía al técnico para realizar cambios o acciones consideradas conflictivas, problemáticas o políticamente poco rentables por la parte política. No obstante, habrá que legitimar la intervención verificando que se refiere a un tema sentido como relevante o necesario por la propia comunidad: una intervención que actúa sobre necesidades (sociales), ya sean de "déficit" (algo que va "mal") o de desarrollo (algo que puede ir mejor).

Sin embargo, comience quien comience la intervención, es necesario buscar la concurrencia de estos tres agentes, y sus voluntades, para desarrollar este proyecto de intervención social **en lo local**.

La expresión "**intervención comunitaria**" puede ser una contradicción en sus propios términos: intervención connota una acción o interferencia, desde arriba y desde fuera; comunitaria se refiere, en cambio, a algo más "natural" o espontáneo, generado desde dentro y desde abajo, desde lo común y compartido por un colectivo. ¿Cómo se puede compatibilizar estas dos perspectivas en el diseño de un proyecto de intervención social y comunitaria? Potenciando y fomentando los recursos existentes en la propia comunidad (organizaciones y asociaciones intermedias; liderazgo comunitario; formación de voluntarios, etc.); y fomentando la participación – y abriendo vías apropiados para ello – de la comunidad y de sus grupos en aquellos procesos y actividades que precisen planificación e intervención. En este caso, no se debe monopolizar – por parte de las instituciones o las personas profesionales – el control del poder o de los recursos sociales.

Podremos considerar legítima una acción interventiva externa cuando está motivada y justificada, es decir, añade algo (conocimientos teóricos, previsibilidad, técnicas de evaluación o actuación, sistemas de motivación o dinamización, etc.) a lo ya aportado por la propia comunidad o grupo. Algo significativamente útil – y necesario – para alcanzar un efecto perseguido por el grupo social o comunidad, del tal forma que, de no darse la



MANUAL PARA LA IMPLANTACIÓN DEL PROYECTO "CIUDADES AMIGABLES CON LAS PERSONAS MAYORES" EN TU COMUNIDAD

intervención, esos efectos no se producirían. Y eso, sea porque a través de la intervención se inducen procesos (concienciación, dinamización, reivindicación o solidaridad...) imprescindibles – e inexistentes –; sea porque se vehiculan y potencian técnicamente procesos ya existentes pero inoperantes.

Así, la intervención será compatible con los deseos y necesidades de la propia comunidad y con su participación activa en los cambios, así como con sus valores y capacidades potenciales. Ciertamente esta cuestión puede ser mucho más compleja cuando tengamos una comunidad heterogénea en términos de grupos e intereses y los problemas o deseos de unos grupos no coincidan con – o se opongan a – los de otros.

La intervención está dirigida tanto al cambio de actitudes y a aumentar el repertorio de competencias de las personas afectadas como a buscar cambios en el entorno, así como en las pautas de interacción entre dichas personas y dicho entorno. Insistimos en el desarrollo de un espacio de búsqueda y construcción compartida que den nuevas formas de interacción y participación social de unas personas que ya no son consideradas como "pasivas" o "dependientes", sino como personas "ciudadanas". La intervención hace un énfasis en lo positivo, en los propios recursos de las personas, grupos y comunidades.

Se puede decir que la metodología IAP pretende promover la participación de las personas miembro de comunidades en la búsqueda de soluciones a sus problemas y ayudarles a incrementar el grado de control que ellas tienen sobre aspectos relevantes de sus vidas. Esto consigue mediante la concienciación de la comunidad sobre su realidad, el aumento de sus capacidades, el compromiso con la acción transformadora y la auto-gestión. Esto mismo es lo que se pretende hacer en el proyecto de Ciudades Amigables con las personas mayores de la OMS.

Para poder legitimar este proceso es necesaria la participación de los tres agentes fundamentales: los agentes políticos, las personas profesionales y la propia comunidad (más concretamente, las personas mayores de la comunidad). Comience quien comience la intervención, es necesario buscar la concurrencia de estos tres agentes, y sus voluntades, para desarrollar este proyecto de intervención social en lo local.



## EL PAPEL DE LAS PERSONAS PARTICIPANTES EN EL PROYECTO

En este apartado pretendemos abordar el papel que las distintas personas participantes tienen en el proyecto de intervención. Se analiza el papel de las personas mayores, de los poderes públicos y del personal técnico. Se insiste especialmente en este último. Una adecuada interpretación, por parte de todos los sujetos actores, de lo que cabe esperar unos de otros permitirá abordar el proyecto con mayores garantías de éxito.

Como hemos visto anteriormente, son tres los tipos de personas o agentes que participan en este proyecto: los agentes políticos, las profesionales técnicas y la propia comunidad. Así, es importante conocer el papel de cada uno de ellos.

La comunidad, las personas mayores en concreto, deben ser capaces de trascender una relativamente cómoda posición de apatía, pasividad y transferencia de responsabilidades a otros agentes hacia una postura más activa, de asunción de responsabilidades y de reivindicación de su verdadero rol y capacidades de protagonismo en la vida comunitaria y social. Esto es más difícil cuanto que no exista una cuestión social relevante y sentida como propia que dinamice a la comunidad, es decir, no haya nada patente e inmediato que "ganar". Además, en la medida en que los intentos de dinamización o participación previos hayan resultado frustrantes o – incluso – penalizadores por sus resultados, crecerá la dificultad de involucrarse en el proyecto.

La falta de conciencia crítica entre los miembros de la comunidad es un problema generalizado y puede ser una de las razones por la cual no hay más movimientos y organizaciones comunitarias luchando por mejorar la calidad de vida. Hay que vencer el miedo, la inseguridad, la ignorancia y la falta de confianza en una misma, además de enfrentar las consecuencias negativas que el esfuerzo comunitario de cambio puede generar en parte de las estructuras de poder amenazadas por el proceso.

En la intervención social comunitaria debemos resaltar el papel de "sujeto" – activo y participante – y protagonista que tienen las personas que son, además, "objeto" de esa intervención. La participación de la comunidad en este proceso no sólo representa una posibilidad en sí misma para tomar decisiones que afectan a su vida colectiva, sino que constituye el mecanismo que permite hacer realidad el derecho de todas las personas a ser sujetos de su historia, es decir, sujetos de los procesos específicos que cada grupo desea para mejorar la vida de su comunidad.



No se trata de que las **personas mayores** ofrezcan su diagnóstico a unas personas expertas, o que reciban información suficiente de los resultados obtenidos por ellas, sino que dichas personas **deben participar** en la formulación de las preguntas a realizar, en la elección de los métodos para obtener dicha información, en su producción, en el planteamiento de los objetivos a conseguir, en la realización de las acciones de cambio, y en la evaluación de todo el proceso y de los resultados.

Por su parte, el **agente político** debe renunciar a controlar los distintos grupos organizados de actividad y poder en la sociedad y a cualquier concepción patrimonialista en la detentación de sus funciones públicas. Deberá pasar de concebir esos grupos como posibles competidores o peligrosos rivales a legítimos "socios" sociales autónomos con los que se ha de contar. Debe en una palabra, compartir el poder (que no es suyo, sino delegado de la comunidad). No obstante, en el proceso habrá que estar pendiente de cómo conjugar la participación popular a lo largo del proceso con los intereses políticos de las instituciones con competencias en la comunidad.

La autoridad científico-técnica de las técnicas **profesionales** deriva de la experiencia y de los conocimientos teóricos y sus destrezas sobre cómo conducir apropiada y eficientemente una intervención para producir los efectos previsibles y deseados de la misma. Si dicha persona quiere tener una autoridad social o política, deberá obtener algún tipo de legitimidad delegada de la comunidad (titular final de esa legitimidad) actuando en su nombre o como representante de ella o desde los agentes políticos o administrativos. "La legitimación pública o social de quienes reciben o asumen el encargo... de hacer intervención social les ubica... en una situación paradójica, ya que asumen desde una parcela del sistema social una tarea o una función... que sólo el sistema social en su totalidad puede realizar". Estamos legitimados por la sociedad para realizar una intervención (la de la participación y la inclusión social) que sólo el sistema social en su totalidad puede realizar (y que actualmente provoca en un sentido negativo).

La persona profesional deberá cambiar su actitud, perspectiva y metodología de trabajo. En cuanto a actitud, deberá estar abierta y dispuesta no sólo a permitir, sino a facilitar que la comunidad sea una parte activa y útil a lo largo del proceso programático, renunciando al protagonismo único o central y adoptando un rol y postura acorde, más abierta, dialogante e igualitaria. No debe, sin embargo, renunciar a sus conocimientos o aportaciones técnicas y coordinadoras que deberán, en principio, ser compatibles con la participación ciudadana.

Es necesaria una **preparación actitudinal y técnica** de la misma que la capacite – con antelación – para afrontar la situación real y evitar que las dificultades iniciales la retrotraigan a una postura más negativa respecto a la participación que la que tenía al inicio, desvaneciendo en el desengaño el mito que rodea habitualmente al fenómeno participativo. No estar preparada puede malograr fácilmente la experiencia participativa y hacer que la misma termine siendo frustrante y regresiva para las partes implicadas (comunidad, técnicos y políticos).



La persona profesional no actúa como una experta y consejera utilizando su autoridad desde una posición unilateral para realizar un diagnóstico del problema que la permita conseguir el compromiso de la comunidad en las acciones de cambio. Rechazando este modelo de persona experta, así como un modelo de ayuda paternalista, se aboga por un modelo de colaboración, basado en un diálogo horizontal con la comunidad. Un acercamiento al **enfoque del empoderamiento** sustituye términos como cliente y experta por participante y colaboradora.

Esta persona debe posibilitar un proceso de **transferencia de las tecnologías sociales** para que las personas miembro de la comunidad se apropien de conocimientos y habilidades que les permitan tener un papel protagonista en el descubrimiento de la dinámica social que les afecta y en la transformación de su entorno.

La persona profesional no puede permitirse el lujo de caer en un papel pasivo de escucha y observación del proceso participativo esperando que funcione o se resuelva por su propia dinámica (una tentación polarmente opuesta a la "antigua" de dirigirlo o controlarlo todo). Generalmente la participación necesita impulso y dirección. Se trata de potenciar un proceso de comunicación auténtica en la que las personas encargadas de la intervención demuestran su capacidad de escuchar a las personas de la comunidad, y éstas pueden comunicarse efectivamente y escucharse unas a otras. La persona facilitadora puede jugar un papel inicial central, promoviendo el desarrollo de conciencia crítica y facilitando la evaluación de necesidades de la comunidad o grupo, pero este papel se debe ir transformando a medida que el proceso avanza, pues son las personas mayores las que deben dirigir el proceso de cambio. Es la comunidad quien controla la agenda y la persona técnica quien provee apoyo logístico basado en su experiencia y conocimientos previos.

Así pues, no buscamos ni una participación pasiva de la población ni una persona profesional que trabaje "para la comunidad". Es más bien trabajar "con la comunidad" de manera que la profesional habrá de contribuir activamente – desde una postura coordinada y de mutua exigencia respecto de la comunidad – a la dinamización de ésta y al cambio de la situación y no limitarse, simplemente, a servir pasiva y directamente los deseos que emanan del grupo y la situación social en cuestión.

Esta persona debe establecer la **seguridad propia** por otros medios distintos a los tradicionales, ya que tenderá a – necesitará con frecuencia – definir el marco relacional de forma tal que asegure su propia superioridad, dominio o autoridad sobre la situación.

Debemos analizar la **compatibilidad básica de valores** entre interventor profesional y comunidad social con la que se va a intervenir, sin la cual es más que dudoso que pueda llevarse a buen puerto la intervención. En caso de que exista una discrepancia significativa entre las dos partes, lo apropiado parece ser manifestar explícitamente el punto de vista de la persona interventora y discutir racionalmente con el grupo – o sus representantes – para tratar de llegar a un acuerdo mutuo o al convencimiento de una de las partes por la otra. Si las diferen-



MANUAL PARA LA IMPLANTACIÓN DEL PROYECTO "CIUDADES AMIGABLES CON LAS PERSONAS MAYORES" EN TU COMUNIDAD

cias de base persisten, lo mejor es renunciar en este estadio a la intervención, a la espera de otro técnico interventor más congruente con la comunidad o una comunidad más congruente con la persona profesional. De lo contrario la intervención se convertirá probablemente en un proceso improductivo marcado por los malentendidos y enfrentamientos constantes.

No hemos de olvidar que la persona profesional es un agente externo que posiblemente no pertenece al sistema que pretende estudiar-cambiar. El objetivo de ésta es hacer posible que el propio colectivo descubra que posee recursos para ser su propio agente de cambio. Es una persona colaboradora para el cambio. Y como tales agentes externos que somos, debemos ser conscientes de las posibles fuentes de tensiones y conflictos que pueden surgir por la mera aparición de agentes exógenos en el sistema, por muy positivas que sean nuestras intenciones. Insistimos, así, que para que este proyecto tenga éxito debemos esforzarnos en que la planificación se realice conjunta y participativamente; y que los agentes externos tengamos siempre presente el principio de autonomía de la comunidad.

Los problemas sociales no van a desaparecer sin intervenciones directas y las administraciones no tienen suficientes recursos como para darse el lujo de excluir a las personas del proceso de cambio. La gente misma tiene que involucrarse ya que su pasividad no genera soluciones. La persona profesional entrenada tiene la capacidad de facilitar procesos de cambio y, en muchos casos, pueden motivar a las personas de las comunidades para que participen en la solución de sus problemas prioritarios. Los gobiernos locales pueden utilizar sus recursos (que son siempre limitados) de forma más efectiva si las inversiones se hacen en coordinación con organizaciones comunitarias que tengan la capacidad de intervenir y contribuir con su trabajo voluntario para completar los proyectos.

Hemos abordado monográficamente el papel que cabe esperar de las distintas personas participantes en el proyecto de intervención.

De las personas mayores esperamos que sean capaces de asumir un papel muy activo en el desarrollo del mismo, siendo sujetos protagonistas del proceso y no meramente sus destinatarios, superando así una posición de pasividad. La participación de las personas mayores abarca todos los momentos y procesos del proyecto.

A los poderes públicos pedimos que posibilite la actividad de los demás agentes participantes, sin pretender controlar todos los procesos, conjugando los intereses públicos que defienden con la participación popular.

A las personas profesionales pueden pedirnos que pongamos nuestros conocimientos y experiencias al servicio de la comunidad, en un diálogo auténtico, facilitando procesos de empoderamiento, renunciando al protagonismo tecnológico, y siendo conscientes de la compatibilidad básica de nuestros valores (o no) con los de los otros actores del proyecto.



## LOS ELEMENTOS ESENCIALES DEL PROYECTO

Este manual no pretende ser un recetario de cómo realizar el proyecto de ciudades amigables. La aplicación a una comunidad concreta por medio de personas concretas del proyecto puede, sin duda, variar. Sin embargo, en este apartado se resaltan aquellos aspectos que se consideran esenciales para su correcta realización: la participación activa de las personas mayores, el proceso de empoderamiento de las mismas que debe generarse a lo largo del proyecto, la perspectiva de género y la potenciación de las relaciones intergeneracionales.

En el desarrollo del proyecto "ciudades amigables" con las personas mayores, al menos, en la forma en que los autores de este manual entienden el mismo, existen algunos elementos esenciales que, se haga como se haga dicho proyecto, deben estar presentes. Seguramente la aplicación de este proyecto por otras personas, en otras comunidades, aún siguiendo básicamente las "instrucciones", variará con respecto a lo aquí escrito. La investigación-acción participativa es un proceso metodológico vivo y dinámico y, por tanto, modificable ante las peculiaridades de cada contexto (López-Cabanas y Chacón, 1997).

### PARA PROFUNDIZAR

#### Características de un proyecto efectivo

Un proyecto efectivo debe cumplir las siguientes características:

- Son extensivos, son intervenciones multicomponentes.
- Usan variados métodos de enseñanza.
- Establecen suficientes actividades (en cantidad y diversidad) para conseguir el efecto y el seguimiento deseados.
- Están impulsados por una teoría o tienen una base lógica que está apoyada por la investigación.
- Promueven relaciones positivas.
- Son apropiados a su tiempo y sensibles a las edades de los participantes.
- Están ajustados a las normas de la comunidad y a los participantes del programa (relevancia sociocultural).
- Utilizan la evaluación de los resultados para determinar el grado de consecución de las metas y objetivos.
- Emplean personal bien capacitado.

*Extraído de Wandersman y cols. (1999, 2000).*



Nuestra intención no es dar una receta que deba seguirse al pie de la letra y sin modificaciones. Sin embargo, queremos resaltar algunos elementos que consideramos nucleares y que no "deberían" ser alterados. Pasamos a describirlos.

## LA PARTICIPACIÓN DE LAS PERSONAS MAYORES

Señalar a estas alturas del manual que la participación de las personas mayores en el proyecto es un elemento esencial parece una clara evidencia. No se puede entender el proyecto si las personas mayores no participan activamente en el mismo; además, participando con un **papel protagonista**. No se trata meramente de participar dando una opinión evaluativa o una propuesta de acción en una reunión a la que las personas mayores han sido convocadas o a través de cumplir unas encuestas. En ocasiones, lo participativo de la "investigación-acción" se entiende en este sentido, como una mera estrategia metodológica. Se trata, como se señalaba anteriormente, de "que dichas personas deben participar en la formulación de las preguntas a realizar, en la elección de los métodos para obtener dicha información, en su producción, en el planteamiento de los objetivos a conseguir, en la realización de las acciones de cambio, y en la evaluación de todo el proceso y de los resultados". En definitiva, participar en todos los procesos del proyecto.

Aunque difícil, podría pensarse en un despliegue del proyecto sin contar con el apoyo político y el apoyo técnico. Seguramente, el trabajo realizado no podría presentarse ante la Red Mundial de Ciudades Amigables con las personas mayores de la OMS (cosa que, a lo mejor, no nos importa). Y seguramente no podría hablarse de un proyecto de intervención social sino más bien de una iniciativa ciudadana de acción social como ocurre con otros muchos movimientos sociales (donde los líderes comunitarios sustituyen a los técnicos y actúan más allá de las voluntades políticas). Pero, en todo caso, podría darse un trabajo efectivo por la amigabilidad de la comunidad, que es lo que importa.

En nuestro proyecto buscamos maximizar la participación de las personas mayores. No nos podemos contentar con la participación de las personas mayores del equipo motor, que es esencial, ni con la participación de otras personas mayores en los grupos focales y encuestas. Debemos aprovechar todas las oportunidades que nos ofrece el proyecto para incorporar nuevas personas que se comprometan con el mismo o para recuperar algunas que tuvieron que dejar el proyecto por problemas de dedicación en algún momento. La experiencia nos demuestra que personas a las que hemos abordado, por ejemplo mediante los grupos focales, expresan su deseo de seguir participando en el proyecto. Más allá de las consecuencias que para las personas mayores tengan las acciones planificadas en el proyecto de amigabilidad, debemos buscar una participación activa de personas en los "grupos de acción" multiplicando así el impacto del "equipo motor". Cuantas más personas mayores estén implicadas, más seguros serán los resultados del proyecto.



## EL EMPODERAMIENTO DE LAS PERSONAS MAYORES

No basta con la participación, más o menos activa, de las personas mayores en el proyecto. Nuestro proyecto debe crear las condiciones que faciliten el empoderamiento (fortalecimiento, potenciación...) de las personas. El empoderamiento consta de dos elementos fundamentales: por una parte, implica la determinación individual de cada persona sobre su propia vida y, de ahí, el sentimiento de control personal; y por otra, sugiere la participación democrática en la vida de la propia comunidad por medio de estructuras. **No podemos empoderar a las personas.** Son las propias personas las que lo adquieren o desarrollan dicho "poder". Empoderamiento entendido como el proceso mediante el cual las personas adquieren o potencian su capacidad de controlar o dominar su propia vida, o el manejo de asuntos o temas de su interés. Este proyecto trata de **promover y movilizar los recursos y potencialidades** que posibiliten que personas y grupos adquieran dicho dominio y control sobre sus vidas.

En las próximas páginas resaltaremos, una y otra vez, aquellas dinámicas que creemos crearán un elenco de oportunidades para que las personas mayores integrantes del equipo motor y de los grupos de acción progresen en su proceso personal de empoderamiento. Sus componentes básicos vienen desarrollados en el siguiente cuadro.

### PARA PROFUNDIZAR

#### Componentes básicos del empoderamiento (potenciación) psicológico de las personas

Los tres componentes básicos de la potenciación psicológica son:

- Las creencias que cada persona tiene sobre su propia competencia: se refiere al sentido de control personal, a la convicción de que se puede influir en lo que a uno le acontece. Los elementos que conforman el sentido de control personal son:
  - El locus de control, que representa una disposición a tener una expectativa generalizada sobre la relación entre las propias acciones y los resultados o logros obtenidos (locus de control interno/externo).
  - La autoeficacia: conjunto de creencias que una persona tiene respecto a su habilidad para realizar determinadas acciones con éxito. Este concepto no hace referencia a los recursos que se dispone, sino al juicio que uno tiene sobre lo que puede o no hacer con dichos recursos. La autoeficacia ayuda a determinar las actividades en las que se puede participar además de proporcionar información sobre el esfuerzo que se necesita para lograr los objetivos deseados y del tiempo que se está dispuesto a mantener ese esfuerzo pese a los obstáculos o experiencias adversas.
  - La motivación de competencia, esto es, la satisfacción intrínseca y el deseo de seguir realizando conductas del mismo tipo, cuando los esfuerzos de las personas por producir un efecto sobre el entorno tienen éxito.



- La comprensión del entorno sociopolítico (la toma de conciencia): se refiere al desarrollo de un conocimiento crítico, alude a la capacidad de analizar y comprender las situaciones sociales, de influencias y estrategias para lograr el cambio social, sabiendo identificar y valorar los factores que influyen en la toma de decisiones.
- Los esfuerzos por ejercer un control sobre dicho entorno. La politización, en el sentido de ocupación del espacio público y toma de conciencia de derechos y deberes inherentes a la ciudadanía. No es tanto conseguir determinados objetivos como el hecho de intentarlo, conocer qué comportamientos o conductas son las adecuadas y necesarias para alcanzar dichos objetivos.

*Extraído de Musitu y Huelga (2004).*

¿Cómo crear posibilidades para estos tres componentes de la potenciación? A través de la **participación**, como **mecanismo básico**, que proporciona oportunidades para aprender, perfeccionar y poner en prácticas habilidades relacionadas con la toma de decisiones y la solución de los problemas.

La participación, como decíamos anteriormente, supone un esfuerzo, pero saberse y sentirse **integrante** de una comunidad, o si se prefiere, de una organización o simplemente de un grupo tiene unos efectos positivos sobre el bienestar de la persona. La pertenencia e integración en instituciones de la comunidad no sólo favorece el sentido de control y de confianza personal sino que, cuando éstas proporcionan relaciones estables y recíprocas que permiten desarrollar roles valorados socialmente, se favorece el desarrollo de una **identidad social positiva**, de una **autoestima positiva** y unos niveles altos de **satisfacción** con la propia vida. El sentido de pertenencia aumentará en función de su grado de compromiso y control del proceso. Es, por ello, muy importante abordar nuestro trabajo desde lo grupal.

El reforzar las fortalezas de los participantes lleva a un incremento en el conocimiento de su capacidad personal para actuar y de sus esfuerzos de autoayuda. Es importante reforzar a las personas que participan en el proceso. De hecho, las barreras principales que la gente encuentra para participar en este tipo de proyectos son los temores e inhibiciones internalizadas sobre su estado de inferioridad o dificultad de cambio. Cuando la gente está convencida de que su situación no se puede cambiar, promover el cambio es muy difícil. Por esto las personas profesionales tienen que esforzarse por planear actividades iniciales que tengan alta posibilidad de éxito, de tal forma que las personas participantes se sientan reforzadas y estimuladas para continuar el proceso.



## LA PERSPECTIVA DE GÉNERO

En la presentación del proyecto original de la OMS señalábamos que la perspectiva de género solo fue estudiada de una forma indirecta. En nuestro caso, pretendemos abordarlo de una manera específica.

Cuando hablamos de envejecimiento, este proceso suele abordarse desde dos perspectivas sesgadas. La primera hace referencia a la idea de que hombres y mujeres envejecen de manera similar, mientras que la segunda trata del reconocimiento de las diferencias específicas en el envejecimiento entre ambos sexos pero enfatizando algunos aspectos como pertenecientes específicamente a cada uno de ellos. Ambas perspectivas están sesgadas aunque es más frecuente encontrar la primera (Freixas, 1992).

La perspectiva de envejecimiento diferencial pone de manifiesto que hombres y mujeres envejecen de manera distinta y lo conciben, afrontan y le dan significado de forma diferente (Yuni y Urbano, 2008). Según distintas investigaciones, el ciclo vital de las mujeres incluye posibles variables que no se presentan habitualmente en la de los hombres (Freixas, 1992).

Así, tal y como expresa Hernández (2000) parece que hombres y mujeres envejecen distinto, estando las experiencias vitales de los hombres más ligadas a la edad cronológica, tanto en el ámbito laboral como en el familiar. En el caso de las mujeres, la vida adulta implica mayor variabilidad en aquellos roles que no están tan vinculados a la edad cronológica. Éstas tienen un mayor número de combinaciones entre ámbitos como la profesión, matrimonio, hijos, labores del hogar... y con diferente temporalización. A su vez, viven su vida con otras etapas y otras características y les influyen otros acontecimientos que son distintos a la jubilación (el nido vacío, mayor tendencia al envejecimiento etc.).

Por lo tanto, es importante no homogeneizar las actuaciones sociales hacia las personas mayores sin tener en cuenta la variable género. En nuestro proyecto es importante considerar las diferencias de género que puedan surgir a lo largo del mismo; sobre todo en lo que al diagnóstico de amigabilidad de la comunidad se refiere y a las acciones propuestas para cambiarla, ya que pueden existir (existirán) visiones y necesidades diferentes en relación al género.

## LAS RELACIONES INTERGENERACIONALES.

Una comunidad amigable con las personas mayores, con el proceso de envejecimiento... pretende ser una comunidad amigable con todas las edades. Aunque hacemos hincapié en las personas mayores, no queremos abordar un proyecto comunitario sobre un segmento de la población. El proyecto busca incidir en todas las personas, en todas las generaciones, promoviendo las relaciones entre las mismas.

El Libro Blanco de Envejecimiento Activo (IMSERSO, 2011) define una relación intergeneracional como cualquier tipo de relación mantenida entre personas de distintas generaciones.



Tanto la palabra "relación" como la palabra "intergeneracional" son palabras polisémicas y multidimensionales. Relacionarse no significa compartir un mismo contexto. Desde esta perspectiva es importante entender la intergeneracionalidad más allá de hacer actividades entre las distintas generaciones, más allá de que las distintas generaciones interactúen entre sí y se relacionen.

Es posible entender las relaciones intergeneracionales ("relaciones entre generaciones") como una noción que habla de procesos recíprocos de orientación, influencia, intercambio y aprendizaje entre las personas pertenecientes a distintas generaciones (grupos de personas que comparten características que lo dotan de identidad y se diferencian de otros grupos), pudiendo ser procesos de consenso, cooperación o conflicto. Así pues, cuando en las relaciones entre las generaciones se den acciones y comportamientos que repercutan en el entorno y lo beneficien, se hablará de una sinergia intergeneracional (Beltrán y Rivas, 2013).

Cuando, en la comunidad, las personas han tomado conciencia de que pertenecen a diversas generaciones, se pueden aprovechar sus experiencias sobre semejanzas y diferencias de vivir y envejecer de las distintas generaciones. Esto puede servir de orientación para crear los vínculos necesarios entre las personas (IMSERSO, 2011).

Existe literatura que nos señala que las prácticas intergeneracionales favorecen condiciones personales y sociales que hacen que haya una mayor capacidad para envejecer mejor (Springate, Atkinson y Martin, 2008). Así, las relaciones intergeneracionales favorecen las relaciones de personas y comunidades que viven su envejecimiento de forma diferente, ampliando el horizonte temporal y conectando el presente, el pasado y el futuro.

Cuatro son los aspectos que hemos considerado nucleares en el desarrollo del proyecto. La participación activa de las personas mayores en todos los momentos y procesos del proyecto es esencial, y no sólo como meros informadores de la amigabilidad de su comunidad. Esta participación debe ser lo más amplia posible en número, posibilitando la incorporación de nuevos miembros al proyecto en todo momento.

Nuestro proyecto debe crear las condiciones que faciliten el empoderamiento de las personas participantes. El empoderamiento implica la determinación individual de cada uno sobre su propia vida y, de ahí, el sentimiento de control personal; y sugiere la participación democrática en la vida de la propia comunidad por medio de estructuras. La participación será un mecanismo básico para lograrlo.

Queremos que este proyecto se realice considerando que hombres y mujeres tienen modos diferenciados de envejecer, de concebir el envejecimiento, de afrontarlo y de darle significado. Del mismo, creemos que las relaciones entre generaciones favorecen las relaciones de personas y comunidades que viven su envejecimiento de forma diferente, ampliando el horizonte temporal y conectando el presente, el pasado y el futuro.



## EL DESPLIEGUE DEL PROYECTO

Presentamos tres aspectos necesarios a la hora de definir el proyecto de "ciudades amigables": sus objetivos (a todos los niveles), las etapas del mismo y una propuesta de calendario para su implantación.

### Los objetivos del proyecto.

En relación con lo explicado hasta el momento, estamos ante un proyecto de investigación e intervención social (siguiendo el modelo de investigación-acción participativa) que pretende trabajar en la consecución de objetivos a tres niveles: metodológicos, comunitarios y personales.

En relación con los objetivos de la intervención con respecto a la **comunidad** en la que se realiza la misma, los objetivos que se plantean son los siguientes:

1. Lograr que la **comunidad se comprometa** a ser más amigable con la edad, con el fin de aprovechar el potencial que representan las personas mayores para la misma, esto es, lograr el compromiso de la comunidad para la puesta en marcha de la acción transformadora.
2. (Ayudar a) que la comunidad **se mire desde la perspectiva de las personas mayores**, a fin de identificar en qué aspectos y de qué manera puede ser más "amigables" con ellas.
3. Promover las características fundamentales de una comunidad amigable para **generar una oportunidad de envejecimiento activo**; concretamente
  - a. Que la edad no sea una barrera significativa en el mantenimiento de los intereses y actividades a lo largo del ciclo vital; y
  - b. Que existan oportunidades, para las personas mayores, para desarrollar nuevas fuentes de satisfacción y compromiso personal.

Específicamente esto supone:

- 3.1. Tomar conciencia, en la comunidad, de la situación existente (su realidad, sus necesidades) y de sus causas, de las condiciones y acciones que pueden conducir a una superación positiva de las mismas, así como de la implicación activa en los cambios subsiguientes.
- 3.2. Desarrollar un diagnóstico que permita identificar las principales barreras que impiden un proceso de envejecimiento activo en el ámbito de la comunidad así como generar un diálogo y una acción social que promueva el desarrollo de una comunidad amigable.



- 3.3. Crear las condiciones que faciliten el "empoderamiento" de las personas en su proceso de envejecimiento.
- 3.4. Promover nuevos procesos comunitarios más inclusivos.
- 3.5. Potenciar y fomentar los recursos existentes en la propia comunidad (organizaciones y asociaciones intermedias; liderazgo comunitario; formación de voluntarios, etc.).
4. **Combatir las imágenes negativas** sobre la vejez y el envejecimiento, potenciando la toma de conciencia sobre esta problemática, reconociendo y permitiendo la participación activa de las personas mayores en las actividades de desarrollo económico, el trabajo informal y las actividades de voluntariado a medida que envejecen, de acuerdo con sus necesidades, preferencias y capacidades individuales.

Con respecto a las **personas mayores que participan activamente** en el proyecto de investigación-acción, los objetivos que se pretenden en ellos (los cambios que esperamos que se den en ellos) son:

1. Mejorar la **calidad de vida**, su satisfacción con la vida y su bienestar físico, social y mental.
2. Promover la **participación social** de las personas mayores.
3. Potenciar el **empoderamiento personal** de los participantes, esto es, aumentar la autopercepción de control personal, de la capacidad de la persona para ejercer control sobre el mundo que le rodea, controlar o dominar las propias vidas, o el manejo de asuntos o temas de su interés... Esto es,
  - 3.1. Facilitar la autogestión de la acción transformadora.
  - 3.2. Promover el desarrollo de una conciencia crítica sobre esta problemática.
  - 3.3. Dotar de habilidades y capacidades a las personas para la toma de decisiones acerca de las actuaciones que es conveniente poner en marcha para dar solución a las necesidades contempladas en la intervención comunitaria (Balcázar y cols., 1998).
  - 3.4. Promover un tipo de organización que sea potenciadora de las personas que participan en sus procesos y dinámicas y que resulte potenciada por sus resultados.
4. Promover **relaciones estables y recíprocas** (apoyo social) que permitan desarrollar a la persona roles valorados socialmente y favorezcan el desarrollo de una identidad social positiva. Esto es,
  - 4.1. Permitir que la persona esté involucrada en algo colectivo, en algo organizado.
  - 4.2. Estimular la confianza en las capacidades colectivas.
  - 4.3. Promover una motivación intrínseca en la participación grupal.



5. Promover el **sentido de comunidad** y los **comportamientos pro-sociales** de las personas mayores implicadas. Lo cual supone
  - 5.1. Mejorar su compromiso con la problemática abordada mediante la realización de actividades productivas que tengan un particular significado motivacional para las personas.
  - 5.2. Respaldar su responsabilidad (la de las personas mayores) para ejercer su participación en diferentes procesos de la vida comunitaria.

Nuestros **objetivos metodológicos** son:

1. **Profundizar en nuestro conocimiento** de los problemas de participación social (comunitaria) de las personas en los procesos de envejecimiento; esto es,
  - a. Incrementar nuestro conocimiento sobre qué necesitan las personas mayores para mantener una vida activa, saludable y productiva dentro de sus propias comunidades identificando indicadores de lo que constituye una comunidad amigable con las personas mayores.
  - a. Analizar estudios previos basados en factores de riesgo y protección de la participación. Debemos preguntarnos qué características individuales les llevan a participar y cómo influyen éstas en la valoración de la problemática a abordar.
2. **Desarrollar un programa basado en la evidencia (una buena práctica)** determinando qué aspectos del programa pueden ser adaptados y por qué, cuáles refieren elementos nucleares y no deben ser alterados, la importancia de cada uno de sus componentes, así como estimar, en detalle, los costes y recursos que se necesitan para ser implementados.

Buscamos desarrollar una buena práctica como proceso (García-Ramírez y cols., 2007). Es decir, vías para abordar el trabajo con las comunidades, valorar sus necesidades y circunstancias, sus recursos, planificar y evaluar programas. Proceso multinivel que permite, en primer lugar, conseguir un adecuado entendimiento entre los profesionales y políticos para conocer las necesidades y recursos de sus comunidades, poblaciones y organizaciones y, en segundo lugar, ajustar las capacidades y necesidades de la comunidad en adecuados procesos de implementación e intervenciones que respondan a las necesidades locales.

Debemos ser conscientes de que no existe una tecnología que se pueda aplicar automáticamente en todas las situaciones para resolver los problemas sociales, puesto que dichos problemas dependen y varían en función de las interrelaciones específicas que se producen entre las personas y los contextos en los que tienen lugar.



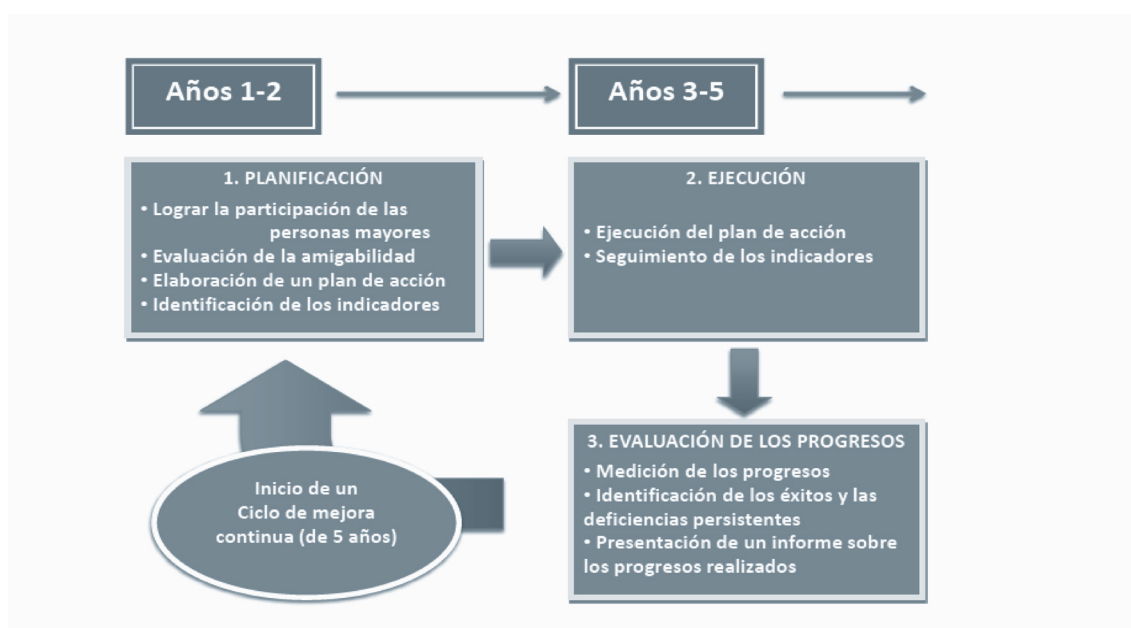
3. Establecer lazos con otros interventores e investigadores preocupados por los procesos de envejecimiento de las personas y la relación de éstos con su entorno.
4. Realizar una adecuada diseminación de la intervención, esto es, la difusión efectiva del programa ya ejecutado a otros entornos sociales u organizacionales similares a aquél en que se desarrolló la experiencia interventiva y a otros receptores potenciales de ella (Sánchez Vidal, 1997) más allá de la difusión habitual de publicar el programa en revistas más o menos especializadas (transferencia del conocimiento).

Son estrategias efectivas de diseminación, el contacto personal y la demostración in situ del programa (o una parte básica de él) con personas en posesión de liderazgo favorables a la introducción de cambios del tipo de los planteados. También la aportación de datos empíricos sobre la eficacia del programa.

## PLANTEAR LAS FASES DEL PROYECTO

La OMS propuso una serie de fases para el desarrollo del proyecto, siguiendo el modelo clásico de los mismos: planificación – ejecución – evaluación. Dicho proceso se representa en la imagen que aparece a continuación.

## CICLO DE AMIGABILIDAD DE UNA CIUDAD



Fuente. OMS (2007).



MANUAL PARA LA IMPLANTACIÓN DEL PROYECTO "CIUDADES AMIGABLES CON LAS PERSONAS MAYORES" EN TU COMUNIDAD

Sin embargo, en este manual únicamente se explican aquellas fases que hacen alusión a la etapa de planificación que propone la OMS. Así, desde esta manual se habla de las siguientes fases:

1. Fase preliminar: se trata de preparar la entrada en la comunidad en que se va a realizar la intervención.
2. Fase de lanzamiento: entre sus objetivos destacan la constitución del equipo motor, conocer los componentes básicos del proyecto, generar cohesión grupal y fijar la hoja de ruta de esta etapa de planificación.
3. Fase de diagnóstico: se trata de expresar abiertamente la representación social del tema, cuestionando a su vez la representación inicial del mismo, recogiendo información y replanteando el problema.
4. Fase de planificación de la acción: se deberán determinar las acciones que se han de llevar a cabo para mejorar la amigabilidad de la comunidad.

Además, se deben considerar las actividades permanentes de evaluación de los procesos que estamos desarrollando y la comunicación de nuestros trabajos a la comunidad. Todos estos aspectos se reflejan en la siguiente gráfica.



Fuente. Elaboración propia (2014)



En cuanto a las fases planteadas en este manual hay que decir que, aunque se trata de una propuesta contrastada, no debe ser impuesta como algo obligatorio, sino que debe ser actualizada siempre que se aplica (teniendo en cuenta los elementos esenciales del proyecto). Las fases no deben de ser estancas, pudiendo dar pasos tanto hacia adelante como hacia atrás. En ocasiones, puede ser que las tareas de una se entremezclen con las de otra.

No debemos imponer esta hoja de ruta, hay que construirla entre todas las personas participantes. Aun conociendo el itinerario propuesto no debemos imponerlo sino adaptarnos en función de las necesidades de las personas. Dado que queremos que ellas se empoderen y recojan el proyecto como suyo, habrá que crear oportunidades para que esto ocurra. Recordemos que nosotros no podemos empoderar, son ellas las que se empoderan a través de sus vivencias.

## UN POSIBLE CALENDARIO PARA EL PROYECTO

La falta de tiempo para llevar el proyecto a término puede ser un problema. Estos procesos toman tiempo. Si observamos la propuesta de la OMS, todo el proceso se articula en ciclos de 5 años. Así mismo, la etapa de planificación llevará un período máximo de 2 años (debemos tener en cuenta que, una vez informada la Red de Ciudades Amigable, debemos enviar a la misma nuestro diagnóstico y plan de acción para los siguientes 3 años).

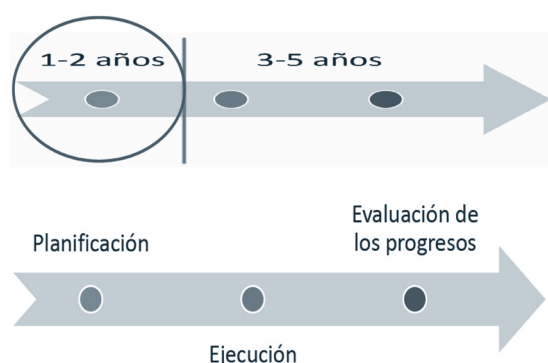
Esto puede ser un problema para profesionales que son presionados para producir resultados a corto plazo. Estas presiones crean restricciones arbitrarias en el proceso que no corresponden al curso natural de desarrollo del proceso de cambio de la comunidad. El paso del tiempo también es un problema para las personas integrantes de la comunidad, quienes se pueden desgastar o cansar por la duración del proceso. Las personas líder del equipo motor también se pueden cansar o encontrar que su participación afecta a otras obligaciones personales. Por eso es muy importante que la comunidad experimenten progresos en el proceso (lograr objetivos intermedios a corto plazo), pues la falta de éxito y la frustración puede acabar con el esfuerzo de cambio. Así mismo, los ritmos políticos pueden influir en el correcto despliegue del proyecto. Deberá realizarse un proceso de negociación sobre el alcance y duración del mismo.

El calendario que se presenta a continuación debe entenderse como una propuesta tentativa, que puede y debe modificarse según las circunstancias internas (ritmos propios) y externas (ritmos fundamentalmente políticos) al proyecto. Hay que ser conscientes de que las cosas tienen su tiempo y su tiempo de acabar, por lo que habrá que saber cuándo parar a pesar de no haber podido conseguir todo lo que se pretendía, porque si no corremos el riesgo de agotarnos.



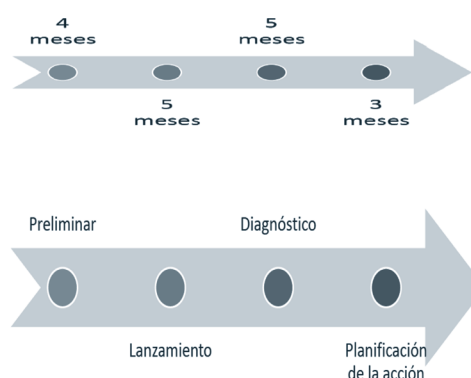
MANUAL PARA LA IMPLANTACIÓN DEL PROYECTO "CIUDADES AMIGABLES CON LAS PERSONAS MAYORES" EN TU COMUNIDAD

### CALENDARIO DEL CICLO DE AMIGABILIDAD



Fuente. Elaboración propia (2014)

### CALENDARIO DE LA ETAPA DE PLANIFICACIÓN



Fuente. Elaboración propia (2014)

En este apartado hemos descrito los objetivos del proyecto de "ciudades amigables". Podemos distinguir objetivos en relación a la comunidad en que se desarrolla el mismo: que la comunidad se comprometa a ser más amigable con la edad, se mire desde la perspectiva de las personas mayores, genere oportunidades de envejecimiento activo y combata las imágenes negativas sobre la vejez y el envejecimiento. '

También esperamos mejorar la calidad de vida, la participación social, el empoderamiento personal, el apoyo social, el sentido de comunidad y los comportamientos pro-sociales de las personas mayores implicadas activamente en el proyecto.

Metodológicamente, las personas profesionales esperamos profundizar en nuestro conocimiento sobre la participación de las personas mayores, desarrollar un programa basado en la evidencia, establecer lazos con otros interventores e investigadores, y realizar una adecuada diseminación de la intervención propuesta.

Presentamos también una propuesta de fases y calendario para el despliegue del proyecto.





## PARTE II. LA PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO





MANUAL PARA LA IMPLANTACIÓN DEL PROYECTO "CIUDADES AMIGABLES CON LAS PERSONAS MAYORES" EN TU COMUNIDAD

## PARTE II. LA PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

La segunda parte del manual desarrolla las fases en el desarrollo de la etapa de planificación.

Comenzamos señalando dos elementos necesariamente permanentes en todo el proyecto: la evaluación de los procesos y la comunicación de los trabajos que se están realizando a toda la comunidad.

Posteriormente, se identifican los pasos a dar en los momentos identificados dentro de la etapa de planificación: una fase preliminar a la misma, la fase de lanzamiento del proyecto y de su planificación, la fase de hacer el diagnóstico de amigabilidad de la comunidad, y finalmente la fase de la propia planificación de las acciones a realizar con el fin de modificar la situación previa.

En forma de apéndices se abordan las etapas de ejecución del proyecto y de evaluación de los resultados.

### DOS ELEMENTOS PERMANENTES EN EL PROYECTO: LA EVALUACIÓN DEL PROCESO Y LA COMUNICACIÓN

En las próximas páginas identificamos la necesidad de seguir atentamente la evolución del proyecto, así como de buscar proactivamente que la comunidad, en su conjunto, conozca y participe en el desarrollo del mismo.



La **Evaluación** de los procesos que estamos desarrollando y la **Comunicación** de lo que estamos haciendo a toda la comunidad son dos aspectos que deberemos tener presentes durante toda la etapa de planificación del proyecto "ciudades amigables". En realidad, deberemos tenerlos en cuenta en todo el proyecto, a lo largo de sus etapas de planificación-ejecución-evaluación.

## LA EVALUACIÓN DEL PROCESO

En lo que a **evaluación** se refiere, se deberá llevar a cabo una "evaluación de los procesos realizados" que nos ayude a recabar información acerca de cómo está yendo el proceso mismo. Todas las distintas fases de este proyecto, tienen que ser evaluadas a medida que se van implementando. Hay que ir contrastando la validez de las planteamientos de trabajo formuladas en cada momento, reformulándolas con los resultados que se obtengan y, por tanto, reprogramando, si es necesario, el proceso previsto.

La evaluación debe ser **continua**. Y debe ser **participativa**. Las personas participantes del proyecto deben ser los que evalúen las fases y los diferentes momentos dentro de las mismas (componentes).

Cuando se termine de aplicar un componente concreto en cada fase, la persona dinamizadora de la misma deberá favorecer que se realicen, a modo de conclusión, **comentarios valorativos** sobre su desarrollo, **reflexiones** que han surgido a las personas participantes del grupo en relación con el tema que se está trabajando. Es importante, en este momento de la sesión, que cada persona pueda expresar libremente cómo se ha sentido a lo largo de su desarrollo. En todo caso, deberemos **hacer un balance**, una evaluación, de cómo ha ido cada fase de esta planificación.

Al principio, la persona técnica tendrá un papel más activo en los procesos de evaluación, pero, a medida que vaya pasando el tiempo, este papel irá disminuyendo ya que se producirá una **transferencia de la tecnología relacionada con la evaluación**. Para ello será importante concienciar al grupo, desde el principio, sobre la importancia de evaluar conjuntamente lo que hacemos a lo largo de todo el proyecto, empezando por el propio proceso grupal hasta llegar a las intervenciones que llevan a cabo en la comunidad.

La evaluación debe tener una **orientación positiva** que permita conocer lo que más ha gustado, lo que ha salido mejor, etc., y lo que deberíamos mejorar y por qué, realizando a su vez propuestas constructivas sobre cómo conseguir estas mejoras.

Dado que hay que evaluar el proceso, podríamos responder a las preguntas formuladas en el siguiente cuadro.



## INFORMACIÓN AL DETALLE

### Preguntas básicas para evaluar el desarrollo de un proyecto

¿Siguió el programa el plan básico – tal como estaba previsto – durante su desarrollo?

¿Cuál es el nivel de satisfacción de los participantes?

¿Cómo perciben los implicados el proyecto?

¿Cuáles fueron las actividades en las que se implicaron más los participantes?

*Basado en García-Ramírez y cols. (2007).*

¿Siguió el programa el plan básico – tal como estaba previsto – durante su desarrollo? Si las acciones no se han llevado a cabo tal y como se habían planificado, entonces los objetivos no se deberían haber cumplido ¿o quizás sí? La información evaluativa será más útil cuando se registre durante el desarrollo de la actividad o justo al finalizar ésta.

Implementar el proyecto de manera consistente y fiel al diseño establecido puede resultar una tarea difícil por muchas razones: es posible que en el contexto en el que tiene la ejecución del proyecto no emerjan las mismas condiciones para las que se diseñó (lo descrito en este manual): la falta de medios y recursos necesarios, insuficiente preparación o motivación de los profesionales... Una información precisa referente a cómo se ha desarrollado el proyecto y de qué manera se ha ajustado a lo programado es importante, ya que podemos juzgar de manera incorrecta que el proyecto ha sido ineficaz cuando en realidad los resultados negativos pueden ser el resultado de una pobre implementación.

¿Cuál es el nivel de satisfacción de los participantes? Dicho nivel se puede evaluar a través de encuestas de satisfacción. Hay que tener en cuenta que una alta satisfacción no tiene por qué relacionarse con unos resultados positivos.

¿Cómo perciben las personas implicadas el proyecto? Al final de cada componente del proyecto, las personas participantes podrían identificar los factores que facilitaron la implementación así como las barreras que encontraron.

¿Cuáles fueron las actividades en las que se implicaron más los participantes?

## LA COMUNICACIÓN DE LOS RESULTADOS

En cuanto a la comunicación, debemos tener presente la responsabilidad que tenemos de hacer partícipes a toda la comunidad del trabajo que venimos realizando. No se trata de una correcta estrategia de marketing de nuestros resultados, sino de devolver a la comunidad (auténtica propietaria del proyecto) la información, que en su nombre, venimos elaborando. En



#### MANUAL PARA LA IMPLANTACIÓN DEL PROYECTO "CIUDADES AMIGABLES CON LAS PERSONAS MAYORES" EN TU COMUNIDAD

este diálogo, desarrollado lo más permanentemente posible, intentaremos captar la atención de las personas a las que dirigimos nuestros mensajes, transmitir los mismos, captar los que la comunidad nos manda y, conseguir con todo ello, que cada vez más personas de nuestra comunidad estén interesados y participen en el proyecto.

Aunque la comunicación se da permanentemente, el despliegue del proyecto ofrece **momentos especialmente significativos** para promover la comunicación: presentado el proyecto a toda la comunidad, el diagnóstico realizado de manera participativa y el plan de acción consecuente... Las acciones realizadas como mejora de la amigabilidad de la comunidad nos ofrecerán numerosas oportunidades de comunicación.

La utilización de los **medios de comunicación de masas** parece una tarea necesaria que ha de prepararse convenientemente. Servirá para llegar a toda la comunidad, pero habremos de buscar estrategias específicas para comunicarnos con las personas que han participado activamente en todo el proyecto.

Mientras estamos desarrollando la etapa de planificación del proyecto "ciudades amigables" debemos establecer estrategias permanentes de evaluación de los procesos que estamos viviendo, con la participación de todas las personas implicadas, así como de comunicación de nuestros trabajos a toda la comunidad, especialmente con las personas que han participado en el proyecto.

## ¿PODEMOS EMBARCARNOS EN ESTE PROYECTO? LA FASE PRELIMINAR

Esta fase pretende explicar cómo se puede avanzar hasta el convencimiento de que podemos embarcarnos en este proyecto. Desde la realidad concreta de un primer grupo de personas interesadas en sacar el proyecto adelante hasta ampliar este equipo de trabajo para promover su desarrollo, evaluando nuestra capacidad para hacerlo. Al final de este proceso, deberemos poner en conocimiento de nuestra comunidad y la OMS nuestra decisión para involucrarnos en el proyecto.



#### MANUAL PARA LA IMPLANTACIÓN DEL PROYECTO "CIUDADES AMIGABLES CON LAS PERSONAS MAYORES" EN TU COMUNIDAD

El **objetivo a alcanzar**, en esta fase, es contestar afirmativamente a la pregunta planteada: "Sí, en nuestra comunidad, podemos embarcarnos en este proyecto".

¿Qué es necesario para poder afirmar tal cosa? Que un grupo de personas nos digamos, unas a otras, que queremos y podemos embarcarnos en un proyecto que busca que nuestro pueblo, ciudad... comunidad humana, en definitiva, sea más amigable, desde la perspectiva de edad, con las personas mayores, con el proceso de envejecimiento de la población.

¿Cuándo podremos decirlo? ¿Cuándo seremos "un grupo de personas" suficiente para hacerlo? Creemos que eso ocurre cuando, en nuestra comunidad, hay un número mínimo de personas mayores que han mostrado su deseo de trabajar en mejorar la amigabilidad de la misma (la comunidad) con esta perspectiva, con este grupo de edad, con este proceso. Sin embargo, siendo ésta una condición necesaria, no es suficiente. Necesitamos también del apoyo de los poderes públicos locales (el ayuntamiento), así como que esa voluntad política y ese deseo de la comunidad, o de una parte más sensibilizada de la misma, se puedan traducir en un plan de acción supervisado por personal técnico local.

Así pues, el **objetivo** en esta fase del proyecto se traduce en "conseguir la adhesión al mismo de personas mayores, de agentes profesionales y de los poderes públicos de la localidad". Con las personas mayores y los agentes profesionales formaremos, en el futuro, un equipo dinamizador de todo el proyecto, aunque contando todas ellas con el aval y "el dejar hacer" de los poderes públicos. Con que uno de los tres agentes, anteriormente mencionados, comience con el proyecto no es suficiente para que lancemos el mismo.

### UN PRIMER EQUIPO DE TRABAJO

Pero, ¿cómo llegamos a esa situación? Alguien debe proponerse **iniciar este proyecto** en una comunidad concreta. ¿Quién? Un grupo de personas persuadidas de que se puede trabajar por hacer su comunidad más amigable con las personas mayores. Seguramente se habrán persuadido a través de conversaciones cruzadas, acumulativas... y habrán decidido hablar con otras personas sobre dicha cuestión. Bien pueden ser las personas que han leído este manual (de hecho, es la finalidad última del mismo) y decidan ponerse a ello.

Se entiende que existen las condiciones (y la legitimidad) suficientes a nivel global para realizarlo. De hecho, este manual ha sido promovido por la Diputación Foral de Bizkaia en diálogo con el Consejo de Personas Mayores de este territorio; consejo en el que están presentes las principales asociaciones de personas mayores del mismo. Pero esto no es suficiente para encarnarlo a nivel local.

Es posible que haya agentes externos a la comunidad que puedan ayudar e impulsar el proyecto, en una comunidad concreta (profesionales universitarios, técnicos de intervención



social, personas miembro de federaciones de asociaciones de personas mayores, poderes políticos supramunicipales...). Evidentemente, aunque estas ayudas pueden ser muy importantes, el proyecto no podrá realizarse si el mismo no es promovido a nivel local.

Cuando los agentes externos tienen fondos para financiar el proceso será aconsejable establecer contactos formales entre los agentes locales y los externos de tal forma que no se creen malentendidos y conflictos innecesarios más adelante. En el caso de la Diputación Foral de Bizkaia como promotor externo de este proyecto, los aspectos formales quedarán recogidos en el correspondiente decreto foral.

Del mismo modo, si se cuenta con técnicos ajenos a la comunidad, su entrada a la misma deberá ir ligada a – y será casi simultánea con – la negociación del encargo (contrato) de su intervención y al establecimiento de la relación interventor-sistema social, lo cual es fundamental para el éxito o el fracaso del programa o, como mínimo, para facilitar y acortar su implementación o, por el contrario, dificultarla y alargarla improductivamente.

#### INFORMACIÓN AL DETALLE

##### **Algunos elementos clave del convenio/contrato con un agente técnico externo**

Deberemos fijar los derechos de propiedad intelectual y las exigencias mínimas por cada una de las partes con respecto a la periodicidad de las reuniones, los medios puestos a disposición, la duración de la colaboración, la financiación disponible...

Así pues, **hay que conseguir el compromiso y la colaboración** de la administración local, de las propias personas mayores del municipio en el cual queremos realizar el proyecto y de técnicos locales. Como hemos señalado repetidamente, sin ellas no podremos desarrollar este proyecto. Así pues, el primer trabajo es abordar a estos agentes y **unirlos al mismo**.

Si dicho compromiso y colaboración se consiguen, debemos **identificar quién asume un papel más activo** en el lanzamiento local del proyecto y que convoca al resto de los agentes locales que ya han mostrado un cierto interés por el proyecto. Se gesta así un **precursor del equipo motor**, del grupo animador.

¿De qué hablaremos en la primera o primeras reuniones? Debemos buscar que las personas interesadas conozcan más del proyecto. Para ello deberemos **desarrollar un documento** que tenga los contenidos que se tratan en el apartado de este manual ¿Qué es el proyecto "ciudades amigables con las personas mayores" de la OMS? Algunas claves (como se señala en la tabla con la propuesta de contenidos del documento inicial de trabajo). El documento deberá ser construido exprofeso para tal fin, recomendándose que no sea demasiado extenso. No parece conveniente empezar la andadura con documentos demasiado amplios. Por ejemplo,



no creemos conveniente utilizar el documento original de la OMS por su extensión y exhaustividad aunque, por supuesto, no debe ocultarse su existencia y señalarse que se estudiará más adelante. En todo caso, habrá que reajustar el documento en función de las necesidades de las personas interlocutoras.

### INFORMACIÓN AL DETALLE

#### Propuesta de contenidos del documento inicial de trabajo

La presentación se puede estructurar en los siguientes apartados:

Aspectos introductorios:

- Unos antecedentes teóricos del proyecto que pretenden insistir en la congruencia de este planteamiento con el paradigma del envejecimiento activo (OMS), así como el señalamiento de los beneficios personales y sociales de la participación social de las personas mayores. Se recuerda que la participación, más allá de dichos beneficios, es un derecho ciudadano.
- La presentación del proyecto OMS de Ciudades Amigables con las personas mayores como modelo de intervención social para promover una mayor participación ciudadana de los mismos.

Características de los proyectos de intervención social que han de tenerse en cuenta:

- El modelo de investigación-acción participativa.
- La cuestión de la legitimidad para desarrollar el proyecto.
- El papel de las personas mayores participantes y de profesionales y agentes políticos que intervienen, y
- Los elementos esenciales del proyecto.

El propio despliegue del proyecto:

- Sus objetivos (metodológicos, comunitarios y personales).
- Sus fases de desarrollo, y
- Una propuesta de calendario.

En este momento debemos disponer de una persona que, conociendo ampliamente la naturaleza del proyecto, pueda responder a las diferentes dudas que surjan al respecto. Sin embargo, no todas las preguntas tendrán una respuesta concreta. Sobre todo cuando se abordan cuestiones operativas del mismo ¿durante cuánto tiempo nos tendremos que reunir? ¿con qué frecuencia? ¿dónde? ¿dispondremos de presupuesto?... Posiblemente, muchas de



estas preguntas se contestan con "según decidamos entre todas las personas participantes". Tentativamente se pueden proponer reuniones cada dos semanas, de un par de horas, en un lugar y horario fijos. Creemos que una reunión cada dos semanas permite entrar poco a poco en el proyecto y, sobre todo, hacer labores preparatorias entre reuniones. Será importante levantar **acta** de lo acontecido en las sucesivas reuniones, así como plantearse un **orden del día** previo a cada una de ellas.

Muy posiblemente, las personas participantes desearán conocer, de manera más exhaustiva, el proyecto "ciudades amigables". Queremos buscar un adecuado conocimiento del proyecto por parte de todas las personas. Será el momento de **estudiar el documento** "Ciudades Globales Amigables con los mayores: una Guía". Dicho documento está disponible en la página web del IMSERSO en la siguiente dirección url <http://goo.gl/zuWuEc>.

En la dinámica para futuras reuniones, se puede quedar en que se lean el documento y se respondan las dudas que puedan surgir. Hasta el momento, es posible que la dinámica de las reuniones haya sido "magistral": una persona explica y aclara dudas y las otras escuchan y formulan preguntas sobre sus dudas. Pero, con este paso, podemos iniciar un proceso de progresivo **empoderamiento** de todas las personas participantes del proyecto; especialmente, **las personas mayores**. Se pueden realizar dinámicas participativas protagonizadas por las propias personas mayores en relación a la lectura de "ciudades amigables", con preguntas y contestaciones de estas con el fin de dar una idea clara del proyecto.

Es necesario que las personas mayores sean capaces de explicar, con sus propias palabras, el proyecto porque, como veremos más adelante, ellas tendrán que explicárselo a otras personas a las que convocarán a futuras reuniones. Debemos buscar un cambio en las personas mayores asistentes para que tomen mucha más iniciativa en sus posiciones y planteamientos.

## AMPLIAR EL EQUIPO DE TRABAJO

Como señalábamos con anterioridad, nuestro objetivo a corto plazo es que queremos **unir más personas e instituciones** al proyecto. Así pues, ¿a quién convocamos? ¿cómo las convocamos?

La primera pregunta, según lo visto, tiene una fácil respuesta: a personas mayores y a técnicas locales de la comunidad. Para la segunda pregunta, podemos utilizar diversas estrategias teniendo en cuenta que, en lo posible, hemos de intentar que las personas participantes representen toda la posible variedad de percepciones e interpretaciones de la cuestión de la amigabilidad de nuestra comunidad y de la participación ciudadana de las personas mayores en la misma. Así pues, debemos establecer un grupo de trabajo, asegurándonos incluir a todos los actores y grupos de interés.



Los estudiosos de la intervención comunitaria nos proponen, en general, **diversos medios para convocar a personas interesadas** con el fin de organizar un grupo motor del proyecto:

- A través de los medios ordinarios que utiliza la administración local para convocar a personas significativas de su comunidad.
- A través del contacto y persuasión de personas líderes comunitarias formales e informales, eligiendo aquellas que sean favorables a los cambios sociales, en general, o al cambio concreto que proponemos, en particular. Tendremos que tener en cuenta, en cualquier caso, a líderes o grupos contrarios al programa a introducir. Debemos, en todo caso, identificar líderes de la comunidad. Así mismo, se ha de contactar con diversos movimientos, asociaciones, agentes locales de acción social.
- A través de otras personas profesionales o mediadoras que viven o trabajan en la comunidad, especialmente a aquellas presumiblemente abiertas a las ideas o trabajo comunitario. Estas personas pueden compartir nuestro lenguaje y visión de la realidad, y pueden orientarnos trazando un plano de la situación de la comunidad.
- A través del alguna persona conocida que tengamos en la sociedad, lo que puede abrirnos muchas puertas a este nivel. Las diferentes asociaciones de carácter territorial presentes en el Consejo de Personas Mayores de Bizkaia pueden servir de puente con personas que ellas mismas conocen en la comunidad en la que se va a implementar el proyecto.
- Mediante convocatoria a través de reuniones o de conversaciones individualizadas con personas elegidas.

Cabe pensar que lo más razonable es que todas estas estrategias de convocatoria sean protagonizadas por las personas mayores y profesionales locales de la comunidad. En esa progresiva búsqueda de **empoderamiento** de las personas mayores, lo ideal es que éstas tengan un papel importante en la convocatoria de nuevas personas a futuras reuniones, con el fin de que se unan al grupo de trabajo del proyecto y si no es posible que quieran participar en futuras actividades relacionadas con el mismo.

En este sentido, es muy posible que las personas convocantes insistan en la necesidad de conocer personalmente mejor el proyecto con el fin de poder explicárselo a las personas identificadas. El trabajo realizado previamente en el grupo debe poder dar ese conocimiento y sensación de control a sus integrantes. Así mismo, es muy posible que se plantee la posibilidad de disponer de un **documento divulgativo** para poder utilizarlo en la presentación del mismo a las personas identificadas (ya sea para su uso en una reunión o en una conversación particular). El documento utilizado en el inicio del proceso puede ser útil para tal fin aunque quizás se prefiera redactar un documento más breve. Seguramente la persona que ha redactado el primero, puede redactar este segundo documento (una persona técnica) si bien se puede adoptar otra decisión.



Por otra parte, será necesario identificar las **asociaciones** existentes en la comunidad. Con ello, se empiezan a describir las redes que configuran la realidad social de la comunidad y que posteriormente volverá a ser importante estudiar ("**conocer nuestra comunidad**"). Muy posiblemente, los técnicos municipales se pueden comprometer a facilitar el listado de asociaciones (culturales, de acción social, de mujeres, de vecinos, deportivas...). Deberemos identificar cómo contactar con las mismas (si se decide que hay que hacerlo) y quién del equipo de trabajo (incluidos técnicos) lo podría hacer.

Por otra parte, debemos abordar a otros **socios tecnológicos locales** con el fin de conocerlos e implicarlos en el desarrollo del proyecto, si así lo decidimos, así como identificar y evitar sus reticencias si las hubiere. Para ello, deberemos identificar dichos socios tecnológicos. Por ejemplo, podemos identificar proyectos próximos en sus objetivos (participación ciudadana, envejecimiento activo...) que han o están ocurriendo en la comunidad (por ejemplo, la agenda local 21), buscando alianzas e incorporando a personas participantes de los mismos. Puede haber otras personas técnicas, locales pero no municipales, que podrían ayudar en el proyecto y esto generaría una dinámica de explicación y convencimiento complementaria. Si contamos con ellas, es posible que necesiten que se hable con sus responsables de manera institucional.

Una vez haya nuevas personas interesadas en acudir a las reuniones (por ejemplo, la siguiente reunión del equipo de trabajo), sería positivo que una persona (posiblemente una técnica local) se encargue de centralizar los **datos personales** de todas estas personas, garantizando una adecuada protección de los mismos, con el fin de asegurarnos la correcta convocatoria de las personas.

Durante un período de tiempo, de más o menos duración, dentro de la fase preliminar del proyecto, celebraremos una serie de reuniones con el fin de conseguir el objetivo planteado para la misma. Habrá que repetir una y otra vez los diversos pasos que vamos dando hasta **conseguir tener el "poso" suficiente como para decirnos que podemos hacer el proyecto**. Algunas personas mayores repetirán, otras serán nuevas... Por ello, deberemos repetir contenidos en las reuniones pero debemos evitar hacer reuniones monótonas e **incorporar nuevos contenidos**.

Buena parte de los contenidos ya abordados podrán ser trabajados con la profundidad necesaria en momentos diferentes de la reunión ordinaria del equipo de trabajo. Entre sesión y sesión quincenal, pueden **realizarse otras reuniones** en las que las personas que han participado desde más o menos el principio del proceso expliquen el proyecto a los/as nuevos/as integrantes. A las nuevas personas incorporadas habrá que ofrecerles los materiales previamente trabajados. Es una nueva oportunidad de un progresivo **empoderamiento** de las personas mayores.

Con respecto a otras tareas a realizar por las personas mayores, hasta ahora se ha realizado la **secretaría** desde una persona profesional. Habría que pensar en ir transfiriendo esta responsabilidad a alguna persona miembro del grupo aunque no se debe actuar de manera



prematura. Sin embargo, cuando las personas mayores decidan realizar reuniones complementarias para desarrollar el proyecto, una de ellas debería ser la encargada de realizar las actas de dichas reuniones con el fin de que tanto técnicos externos como internos se enteren de lo ocurrido en la misma.

Constataremos la ausencia de personas, en reuniones, que han mostrado su interés por participar pero que no han podido asistir. Esto nos lleva a dos consideraciones: la conveniencia de mantener la lista de personas participantes (presentes y ausentes) en este proyecto, con el fin de identificarnos como los componentes del equipo de trabajo; y la necesidad de establecer formas de **comunicación y trabajo on-line**, ya que posiblemente no todas las personas y en todas ocasiones podremos reunirnos y, sin embargo, trabajar activamente en el proyecto. Hay que resaltar que la mayor parte del trabajo se realizará paulatinamente en los períodos entre reuniones ordinarias. Todas las personas integrantes del grupo deben comprometerse a disponer de una cuenta de correo electrónico, así como compartir también otros datos como números de teléfonos, para trabajar en los períodos entre reunión y reunión, resolver dudas, etc. No obstante, debemos ser conscientes de la posible brecha digital, esto es, el limitado uso de las nuevas tecnologías de la información que algunas personas del grupo pueden tener. Muy posiblemente deberemos utilizar en muchas ocasiones la documentación en papel.

La participación de las personas mayores intervinientes debe ser analizada desde la perspectiva de demandas adicionales a unas **personas ya "cargadas"** de funciones (roles) sociales varias. Así mismo, las personas deben ser capaces de trascender la relativamente cómoda posición de apatía, pasividad y transferencia de responsabilidades a otros agentes avanzando hacia una postura más activa, de asunción de responsabilidades y de reivindicación de su verdadero rol y capacidades de protagonismo en la vida comunitaria y social. Como señalábamos anteriormente, esto es más difícil cuanto que no existe una cuestión social relevante y sentida como propia que dinamice al grupo, no haya nada patente e inmediato que "ganar" y, en la medida en que los intentos de dinamización o participación previos hayan resultado frustrantes o – incluso – penalizadores por sus resultados.

En este contexto, o quizás anteriormente, pueden surgir dudas sobre la intensidad de la dedicación personal al proyecto y su disponibilidad a permanecer en el mismo. Debemos ayudar a explicitar los miedos a participar intensamente en el proyecto. La intensidad y ritmo los decidiremos entre todas las personas participantes. Además, ganar en intensidad no es una decisión previa sino una consecuencia de que la cosa va bien, esto es, que nos sentimos a gusto con lo que hacemos. Es importante quedarse con la idea de que vamos a **disfrutar de la experiencia**.

Alguna persona mayor puede alegar falta de disponibilidad de tiempo por una cuestión personal y se debe debatir la idea de que pueda participar en el equipo motor aunque no pueda permanentemente. Quizás lo importante sea el compromiso en colaborar, si bien personas



con disponibilidad parcial pueden servir para otras fases y tareas del proyecto. Por otra parte, somos conscientes de que las personas mayores cogen períodos vacacionales en momentos no habituales y con una extensión mayor que las personas que están trabajando. Debemos contar con ello e integrarlo en nuestra planificación.

Llegará un momento en que suficientes personas mayores mostrarán su adhesión al proyecto y podremos afirmar que **se ha conformado básicamente un equipo que asume iniciar este proyecto** (personas mayores / técnicos locales / agentes externos) y tener un papel activo en el lanzamiento local del proyecto. Deberíamos poder contar con **un mínimo de ocho personas mayores** y no más de 12 ó 14.

### ANALIZAR NUESTRA CAPACIDAD ORGANIZACIONAL

Señalábamos anteriormente que en las reuniones ordinarias quincenales debemos abordar otros contenidos nuevos con el fin de avanzar en la fase preliminar del proyecto. Así, debemos determinar explícitamente si existe suficiente capacidad organizacional para implementar y mantener con éxito el programa: cuáles son las capacidades que tiene la organización y cuáles debe desarrollar para poder implementar el programa con éxito. Así mismo, debemos examinar los costes del programa, la viabilidad de las propuestas, así como **los recursos (personales, materiales, económicos) que se requieren**.

Lo cierto es que la organización necesita disponer de dichos recursos, si bien ha de quedar claro que la financiación económica es para el proceso aquí planteado, no para poner en marcha acciones de amigabilidad en el municipio. Eso tendrá otra dinámica posterior, por ejemplo, mediante partidas presupuestarias municipales para diferentes acciones, presupuestos en asociaciones participantes, etc. Si el ayuntamiento, u otra organización promotora, desean contar con profesionales externos que cumplan una función de acompañamiento del proyecto se necesitará una partida presupuestaria. Por otra parte, desde la Diputación Foral de Bizkaia se está planteando la financiación mediante subvención de este tipo de proyectos.

Pero la aportación más importante de recursos para desarrollar este proyecto es la dedicación de tiempos del personal técnico local y de las propias personas mayores. En el primero de los casos, de una dedicación laboral mediante la asignación de recursos personales por parte de la municipalidad, y en el segundo, una dedicación horaria voluntaria. Otros recursos necesarios son los materiales: un local (o locales) donde desarrollar puntualmente las actividades de trabajo, pizarra, ordenador y proyector de imágenes, material de papelería, fotocopistería y, como veremos más adelante de edición de páginas web y otras redes sociales.

Sin embargo, tan importante como lo anterior es conocer la organización u organizaciones promotoras, con el fin de determinar si es posible y coherente iniciar el proceso que conlleva la intervención-acción participación como herramienta central del proyecto. Hay



que poner en conocimiento de las personas responsables de la organización u organizaciones que quieren desarrollar el proyecto, el compromiso que supone por su parte el aceptar que se realice desde una perspectiva participativa. El método propuesto debe estar en **consonancia con los principios rectores** y la cultura organizacional de las instituciones, **con su filosofía** y, en definitiva, con la ideología del equipo de gobierno que haya en ese momento en las mismas.

### PREOCUPARNOS POR EL NOMBRE E IMAGEN DEL PROYECTO LOCAL

Llega también el momento en que es conveniente pensar en un nombre (eslogan) del proyecto así como de una imagen del mismo. Las personas que conforman el grupo de trabajo (personas mayores y técnicos) tendrán que pensar si hay algún nombre e imagen característica del municipio que puedan utilizarse de alguna manera en la presentación pública del proyecto, buscando **que sea algo significativo y llame la atención para ser mejor reconocido y recordado**. La propuesta realizada por el grupo deberá entrar en diálogo con el poder público. Alternativamente, los técnicos locales pueden recabar la colaboración de profesionales de la imagen que trabajen para la municipalidad para que propongan y sometan a la opinión del grupo de trabajo.

### COMPARTIR EL PROYECTO CON LOS PODERES PÚBLICOS

Este apartado se enuncia de una manera que puede llevar al engaño. De hecho, la presencia dedicada de técnicos municipales, la utilización de recursos materiales, inmobiliarios y mobiliarios, de titularidad pública, la aceptación de una subvención foral al proyecto por parte del municipio, la contratación o convenio con un agente externo, la elección de un nombre e imagen del proyecto, **indica a todas luces que el proyecto ya está apoyado** por el poder público municipal. De hecho, seguro que a lo largo de toda esta fase se han mantenido diversos contactos con el poder público, alcaldía o concejalía correspondiente, presentando la idea, poniendo al día de los avances, etc.

Entonces, cuál es propósito de este apartado. Señalar que ha llegado el momento de **recabar la adhesión formal de la municipalidad** al proyecto "ciudades amigables con las personas mayores". Llegar a este momento es muy importante porque podremos decirles a los poderes públicos que disponemos de los medios y recursos personales necesarios para animar este proyecto social. De hecho, no es muy adecuado incidir en este aspecto sin saber si vamos a poder responder a su aprobación con un proyecto real y vivo.

Los ritmos y modos de **aprobación política** a veces nos son desconocidos y es bueno dejarse guiar por responsables políticos y técnicos locales sobre qué hacer (aprobar por alcaldía, aprobar en comisión, aprobar en pleno...). Depende de si hay que aprobar un presupuesto o un contrato/convenio con una agencia externa, o no, los niveles pueden ser distintos. No obstante, para posibilitar (ya que no se puede garantizar) que el proyecto no sufra los vaivenes



del juego partidista, lo ideal sería buscar el respaldo de todas las fuerzas políticas presentes en la municipalidad.

En todo caso, una vez fijado el receptor de nuestro mensaje (comisión, concejalía, alcaldía, pleno...), deberemos identificar **quiénes pueden explicar** adecuadamente el proyecto, el trabajo realizado y la futura agenda. Las personas asistentes deberán poder responder a las preguntas que se planteen, y deberemos identificar qué materiales usar para la presentación. Una vez más, nos puede servir el documento utilizado inicialmente. Pero, más allá de que identifiquemos, por nuestra parte, **quiénes pueden ir** habrá que ver a **quiénes, de hecho, invitan**. Promover que vaya una persona mayor del equipo de trabajo como una de las personas miembro del equipo que presenta puede ser positivo en ese proceso de paulatino **empoderamiento**.

Una vez realizada esta presentación, habrá que explicar, **compartir** y justificar lo realizado en el ámbito político **con todas las personas integrantes del equipo de trabajo**.

Una vez conseguida su adhesión **podemos dar por finalizada la fase preliminar** y pasar a la siguiente fase. Entre este momento y el inicio de la fase de lanzamiento que comienza con la presentación a la sociedad local del proyecto, **debemos hacer aún dos cosas más**: poner en conocimiento de las agencias internacionales que el municipio ha decidido involucrarse en el proyecto "ciudades amigables", así como preparar dicha presentación en sociedad.

### **PONER EN CONOCIMIENTO DE LA OMS NUESTRO COMPROMISO CON EL PROYECTO "CIUDADES AMIGABLES".**

Muchas ciudades han expresado su interés en utilizar la guía de la OMS para iniciar el desarrollo de ciudades amigables con los mayores. **Las nuevas municipalidades son bienvenidos en una red mundial** de ciudades comprometidas con este proyecto. En el estudio inicial de la OMS, se informaron de varios ejemplos de prácticas amigables con los mayores en diversas ciudades. Por ello, esta red pretende trabajar en obtener información adicional sobre estas iniciativas, y otras nuevas, así como publicar un inventario de estas **buenas prácticas**.

En el boletín sobre envejecimiento del Observatorio de Personas Mayores (IMSERO, 2009) se hizo una publicación monográfica "Proyecto Red Mundial de ciudades amigables con las personas mayores". Donostia-San Sebastián tuvo el privilegio de estar en ese primer grupo de ciudades que conforman este organismo y entre las que se encuentran Nueva York, Manchester (Reino Unido), Bruselas (Bélgica), Ginebra (Suiza), Melville (Australia), Portland (EEUU), London (Canadá) y Louth County (Irlanda). Otras ciudades se han sumado más recientemente a este proyecto desde el Estado: Bilbao, Barcelona, Zaragoza... En total, más de 30 municipios del Estado están incluidos en la red. Varias más esperan el dictamen de aceptación en la misma. Para más información sobre las ciudades incluidas en la red de ciudades amigables podemos consultar la siguiente dirección url: <http://goo.gl/WBf2U9>

Así mismo, podemos obtener más información sobre la red en la página web de IMSERO en el apartado de "preguntas frecuentes". <http://goo.gl/m01U5h>



## INFORMACIÓN AL DETALLE

### Informaciones presentes en "preguntas frecuentes" de la pagina web del IMSERSO

- ¿Cuál es la función de la OMS en la Red?
- ¿Cómo se relacionan los programas nacionales con la Red?
- ¿Cómo tiene en cuenta la OMS las diferencias entre ciudades a la hora de convertirlas en miembros de la Red y de examinar sus planes de acción?
- ¿Cuánto tiempo dura la pertenencia a la Red?
- ¿La creación de la Red llevará al establecimiento de referencias o normas aplicables a las ciudades amigables?
- ¿Cuáles son los planes de futuro para la Red?
- ¿Qué es la comunidad de prácticas relacionadas con las Ciudades Adaptadas a las Personas Mayores?

Una vez que el ayuntamiento ha decidido iniciar este proyecto, se recomienda (seguramente es lo más conveniente y necesario) llevar a cabo la inscripción de la municipalidad en la Red de Ciudades Amigables de la OMS. Dicha inscripción, en nuestro entorno, se realiza a través del IMSERSO, en la dirección url de su página web <http://goo.gl/phSuJP>

Según dice dicha página, para formar parte de la Red Mundial de la OMS de Ciudades Amigables con las Personas Mayores, las comunidades deben:

1. Rellenar un formulario en línea.
2. Adjuntar al formulario una carta del/de la alcalde/alcaldesa y de la administración municipal en la que manifiesten su compromiso con el ciclo de mejora continua que caracteriza a la Red.
3. Comenzar el ciclo de mejora continua que comprende las siguientes cuatro fases:
  - a. El establecimiento de mecanismos para hacer participar a las personas mayores en todas las etapas del proceso. Se alienta a forjar alianzas con la Administración y la sociedad civil (en particular con organizaciones no gubernamentales y establecimientos universitarios).
  - b. La realización de una evaluación de referencia de la adaptación de la ciudad a las personas mayores. que como mínimo debería incluir cada uno de los ocho dominios establecidos en la Guía de la OMS
  - c. El desarrollo de un plan de acción trienal para toda la ciudad basado en los resultados de esa evaluación. El plan de acción se vinculará a otros instrumentos municipales para garantizar que la adaptación a las personas mayores se convierta en una responsabilidad básica de todos los departamentos municipales.
  - d. La determinación de los indicadores de monitorización de los progresos realizados con arreglo al plan.



La cumplimentación del formulario de inscripción a la Red de Ciudades Amigables contiene los apartados que figuran en el siguiente cuadro.

#### INFORMACIÓN AL DETALLE

##### Formulario de inscripción a la Red de Ciudades Amigables

De manera obligatoria debemos cumplimentar los siguientes datos:

- Nombre del municipio/ciudad y país.
- Domicilio.
- Nombre del alcalde/alcaldesa.
- Nombre completo, función y tratamiento de la persona de contacto.
- Correo electrónico de contacto.
- La dirección del Sitio Web del municipio, así como otros Sitios Web relativos a la iniciativa de las ciudades amigables con los mayores.
- Si su ciudad pertenece a un proyecto similar.
- Adjuntar al formulario una carta del alcalde/alcaldesa y la administración municipal en la que manifiesten su compromiso con la ejecución de las 4 fases (descritas anteriormente) dentro de un lapso de 2 años.

Además, nos solicitan que se facilite también la siguiente información

- ¿Cuál es el porcentaje de personas mayores (65 años o más) residentes en la ciudad?
- ¿Existen posibles fondos disponibles para contribuir a este proyecto?
- ¿Existen otros proyectos en fase de planificación o ejecución en la ciudad que tengan como destinatarios específicos a las personas mayores? Si la respuesta es positiva, por favor, describirlos
- ¿Su ciudad ya ha comenzado una evaluación de referencia de la adaptación de la ciudad a las personas mayores?
- Si su respuesta es positiva y si ha terminado la ejecución de la evaluación de referencia adjuntar el plan de acción trienal.

Analizando el formulario de inscripción podemos deducir varias cosas. La inscripción sólo se puede hacer si el alcalde/alcaldesa escribe una carta de compromiso. No parece que la Red admita a otros interlocutores para su inscripción. La Red se comunica con frecuencia con la persona de contacto elegida mediante correo electrónico, para comunicar su dictamen de aceptación en la misma así como para comunicar otras iniciativas de la red y solicitar nueva documentación.

Según vamos describiendo las fases del proyecto, deberemos informar a la Red de que todavía no hemos comenzado la evaluación de referencia del municipio. Más adelante tendremos que enviársela así como el plan de acción trienal.



Además, parece esperable que se publique un sitio Web relativo a la iniciativa de las ciudades amigables con los mayores en el municipio donde se desarrolla el proyecto. Sin duda, dicha publicación y su mantenimiento supondrá una partida presupuestaria a tal fin.

#### DOCUMENTOS RECOMENDADOS

Algunos ejemplos de Sitios Web de municipios pertenecientes a la Red de ciudades amigables

Bilbao <http://goo.gl/C6nokA>

Durango <http://goo.gl/fkqMHa>

Donostia <http://goo.gl/tcEbJ6>

Vitoria-Gasteiz <http://goo.gl/7LNPXu>

Zaragoza <http://goo.gl/ufpCJB>

### PREPARAR LA PRESENTACIÓN DEL PROYECTO EN LA SOCIEDAD

Con la presentación del proyecto "ciudades amigables" a la sociedad se inicia la siguiente fase del mismo: la Fase de Lanzamiento. Sin embargo, corresponde a esta fase su preparación. Es cierto, que durante toda esta fase hemos ido informando a personas y organizaciones, y al propio ayuntamiento, del trabajo que veníamos haciendo. Ahora, por primera vez, las personas implicadas en lanzar el proyecto van a salir a contárselo a toda la comunidad.

El equipo de trabajo debe pensar cómo realizar la presentación pública del proyecto y en qué fecha hacerlo. ¿Cómo hacernos presentes en la comunidad? Seguramente este trabajo supondrá una o, a lo sumo dos, reuniones quincenales ya que, llegados a este punto, no conviene postergar demasiado la realización de dicha presentación.

Proponemos que en este acto de presentación participen los tres actores del proyecto: las personas mayores, el poder político y las personas técnicas. Consecuentemente, lo que el grupo de trabajo se plantee deberá negociarlo con la figura ausente (el poder político). Seguramente las técnicas municipales presentes en el equipo de trabajo podrán realizar esa labor de intercambio de pareceres.

Es muy posible que ésta sea la primera vez en la que como equipo de trabajo tenemos que realizar un trabajo concreto. Aunque seguramente todas las personas tengamos experiencias previas de trabajo conjunto, no tenemos que dar por supuesto que sabemos trabajar colaborativamente. Quizás la experiencia nos sirva para reflexionar en qué debemos prepararnos para hacerlo mejor ya que realizar trabajos concretos en equipo va a ser una constante en el proyecto. En definitiva, es como si trabajáramos en un doble plano: uno realizando la tarea y, otro, mirándonos cómo realizamos la tarea.

Sobre la tarea a realizar, aunque la misma se expresa en ¿cómo hacernos presentes en la comunidad? debemos plantearnos dos cuestiones: ¿qué entendemos por "hacernos



presentes en la comunidad"? ¿cómo hacerlo? Aunque es posible que, aun preguntando por separado, las respuestas de los participantes estén mezcladas, es importante que se explicité qué entendemos por "hacernos presentes", cómo nos imaginamos la tarea (su objetivo), antes de decir cómo hacerla.

Deberemos **levantar acta de las propuestas** que se realizan con el fin de que se reflejen las decisiones consensuadas sobre cómo entendemos la tarea y la forma de realizarla. El documento servirá para trabajar entre reuniones. El tiempo del que disponemos para trabajar juntos es limitado. Así pues habrá cosas que tendremos que hacer fuera de la reunión.

Se planteará que cada persona trabaje sobre el documento con las propuestas realizadas e ir **proponiendo más ideas** de manera que para la siguiente reunión tengamos un amplio espectro de ideas sobre las cuales tomar decisiones. Las nuevas propuestas se pueden enviar a un correo electrónico "coordinador" a lo largo del período entre reuniones. Habrá que insistir en que todas las personas participantes envíen a ese correo electrónico sus ideas y la persona mayor responsable deberá hacer un nuevo documento incluyendo todas ellas, sin rechazar ninguna, de manera que el grupo pueda posicionarse finalmente sobre todas las propuestas. En una futura reunión habrá que tomar las decisiones definitivas buscando, como se señalaba anteriormente, un consenso con los poderes públicos.

Proponemos utilizar la **técnica básica de participación**: hacer una ronda entre las personas (especialmente, las personas mayores). Más adelante podremos utilizar otras técnicas más sofisticadas de trabajo en equipo (que iremos desglosando). En todo caso, en función de las características del grupo, la puesta en escena deberá ser ajustada a las mismas. Por ello, quizás sea importante conocer otras técnicas de trabajo en equipo que se desarrollan más adelante.

Debemos buscar, en todo caso, una cosa muy importante: el grado de **respeto y educación en las formas** por parte de todas las personas, de las que opinan y de las que reciben las apreciaciones. Esto es un valor digno de resaltarse ya que es una característica en las personas que permitirá trabajar en equipo. No debe minusvalorarse ni darse por evidente este tipo de formas de expresión. En muchos contextos, esto no se produce así. Así mismo, deberemos garantizar que **todas las personas participan** y expresan sus opiniones, proponiendo perspectivas e iniciativas y respaldando o cuestionando las esgrimidas por los demás.

#### TRABAJO GRUPAL

##### Técnica grupal básica

Deberemos potenciar dos aspectos:

- Que todas las personas participen.
- Que todas las participaciones sean acogidas con respeto y educación en las formas.



Cuando la persona técnica señale, posiblemente por primera vez, que permanecerá callada a lo largo de la sesión, rápidamente alguien propondrá **elegir una persona coordinadora para la sesión**. En su caso, habrá que promover dicha elección. Las reacciones de la persona elegida, seguramente una persona mayor veterana en todo el proceso, puede sentirse de diversas maneras: empujado a convertirse en "líder", aunque acepte gustosamente dicho compromiso... Esto nos lleva a una serie de cuestiones: la elección de un/una líder, la alternancia en el liderazgo, los apoyos y las resistencias de los otros miembros, el estilo de liderazgo ejercido, otros roles a realizar en el grupo (**secretaría**)... En todo caso, nos encontramos ante una nueva oportunidad de caminar por el camino del **empoderamiento** de las personas mayores participantes.

**Paralelamente, se estudia cómo se ha realizado este trabajo.** Las personas técnicas, como hemos señalado, participarán limitadamente en la tarea en sí y se centrarán en dar "feedback" (hacer una valoración) sobre cómo se ha trabajado. El acta de la reunión debe reflejar esta valoración teniendo en cuenta las cuestiones que se han observado (las planteadas anteriormente).

#### PARA PROFUNDIZAR

##### Una docena de factores que fomentar y que evitar para ofrecer feedback eficaz

###### Factores que fomentar

- Ser específico al recordar la situación.
- Ser específico al describir el comportamiento.
- Reconocer el impacto del comportamiento en usted.
- Juzgar el comportamiento.
- Prestar atención al lenguaje corporal
- Utilizar citas literales.
- Recrear el comportamiento, si fuera apropiado.
- Ofrecer el feedback a su debido tiempo.
- Ofrecer el feedback y, a continuación, dejar de hablar.
- Decir "Me sentí" o "Estaba" para enmarcar su enunciado de impacto.
- Centrarse en un único mensaje.
- Estar atento al impacto emocional del feedback.

###### Factores que evitar

- Dar algo por hecho.
- Ser ambiguo.
- Usar acusaciones.
- Juzgar a la persona.
- Transmitir feedback ambiguo de otros.
- Dar consejo a menos que se solicite.
- Psicoanalizar.
- Matizar su feedback retractándose de la descripción.
- Usar ejemplos extraídos de su propia experiencia.
- Generalizar con palabras como "siempre" o "nunca".
- Etiquetar su feedback como positivo o negativo.
- Colocar sus mensajes de feedback entre palabras como "pero"

*Extraído de Weitzel (2008).*



Con respecto a la tarea, podemos **ordenar las decisiones** a tomar en torno a los cuatro elementos fundamentales de todo proceso de comunicación:

- La persona emisora de la comunicación (que también será receptor de las cuestiones que se planteen por parte del público en el acto organizado).
- El mensaje que se quiere transmitir.
- Los medios que se utilizarán para transmitir ese mensaje.
- La persona receptora de la comunicación (a la que también se le dará la oportunidad de realizar sus aportaciones).

Seguramente, las decisiones nos van a llevar a **celebrar un acto público de presentación del proyecto a la sociedad en general**. Así pues, decidiremos sobre los cuatro elementos señalados.

En primer lugar, será positivo que la **presentación** del proyecto se realice **por medio de diversas personas**. Es importante que haya una autoridad pública y una persona mayor del municipio (nueva oportunidad de **empoderamiento**) perteneciente al grupo de trabajo. La participación de una persona técnica, siendo secundaria, puede ser interesante como atractivo y como elemento de aseguramiento de los contenidos. En todo caso, no deberá tener mucho protagonismo hablando hacia el final del acto.

Deberemos decidir sobre invitar o no a personajes "VIP" para presentar el proyecto. En algunas comunidades grandes, se ha invitado a participar en el acto a personajes importantes como Alexander Kalache (ex director del Programa de Envejecimiento y Ciclo Vital de la OMS) o Geoff Green (Presidente del Consejo de la Red Mundial de Ciudades y Comunidades Amigables de la OMS). **Para una comunidad más pequeña sus presencias pueden ser inalcanzables e innecesarias**. Pueden ser más factibles invitar a otras personalidades más cercanas, pertenecientes a las agencias que potencian este proyecto. En todo caso, debemos considerar cuál es la mejor manera de movilizar a nuestro público, cómo conseguiríamos un buen reclamo para acercar a nuestros destinatarios.

En segundo lugar, ¿cuál es el **mensaje** que queremos transmitir? En realidad, los mensajes son varios:

- que un grupo de personas mayores de la comunidad, con el respaldo político de la misma y el apoyo técnico de profesionales, **queremos trabajar** para que la comunidad sea más amigable con las personas mayores;
- que hemos informado de nuestro compromiso conjunto a los **organismos internacionales** correspondientes con el fin de que nos consideren en las dinámicas que se establezcan en el futuro;
- los contenidos básicos de dicho **proyecto** que busca lograr una mayor calidad de vida de las personas, de todas las personas;



- cuál es la **situación actual** de la comunidad local y buenas prácticas ya existentes en este sentido: ¿existe algo previo o habría que hacerlo a propósito? Si hay que trabajar en ello, sería bueno la participación de personas mayores del grupo motor.
- y, muy importante, que queremos **invitar a más personas mayores** a que se sumen al grupo que viene trabajando, hasta el momento, en el proyecto. Entre los objetivos de la presentación sigue siendo importante promover nuevas incorporaciones al futuro "equipo motor".

En la presentación a la comunidad debemos utilizar los dos idiomas oficiales de la misma. Como señalábamos anteriormente, debemos procurar **un momento de diálogo e intercambio** formal en la propia charla con el propósito de clarificar las dudas que nuestro mensaje inicial haya podido en nuestros oyentes.

En tercer lugar, debemos pensar en **qué medios utilizar** para hacer llegar mejor el mensaje. En palabras de personas mayores que han participado de este proyecto "Hay que hacer una presentación con palabras sencillas. Hacer algo que sea atractivo y que se queden con las ganas de saber más".

Busquemos **un buen sitio y una buena hora**. El lugar de la presentación debe ser acogedor, cómodo, y accesible. Hay que pensar que si pretendemos implicar a personas mayores en el proyecto, el lugar de la presentación tiene que ser adecuado para que acudan. Lo mismo pasa con la hora de la convocatoria. ¿A qué hora se organizan eventos similares en el municipio? ¿Cuánto suelen durar? Creemos que es bueno plantear que el acto no dure más allá de 75 minutos, tiempo que se puede alargar con un momento de diálogo e intercambio de tipo más informal, por ejemplo, a través de un café compartido. Este último elemento puede tener también un elemento de "enganche" de nuevos candidatos a formar parte del equipo motor. Además, necesitaremos contar en los materiales necesarios para la presentación en la propia sala: medios audiovisuales, papeles, cartelera... La utilización de todos estos medios requerirá contar con un **presupuesto** suficiente.

En cuarto lugar, debemos asegurarnos llegar a **las personas destinatarias de nuestro mensaje** y motivarlas para que acudan al evento. Podemos distinguir varios tipos de personas destinatarias:

- las personas mayores de la comunidad y, en general, todas las personas de la misma;
- las asociaciones, de todo tipo, que puedan estar interesadas y/o implicarse en el proyecto;
- los agentes políticos, de todo el espectro, presentes en la comunidad;
- nuestros asociados externos (promotores, financiadores...), debiendo expresar su participación en los logos de la presentación;
- y los medios de comunicación, locales y provinciales.



## PARA PROFUNDIZAR

### Conocer nuestra comunidad

Debemos aprender sobre la comunidad y las características de sus personas miembro: valores y tradiciones de la comunidad; cuáles son las formas más apropiadas para establecer comunicación con ellas; cómo son de conscientes del problema; qué disposición tienen a aceptar una colaboración, un proyecto, que requerirá cambios en sus conductas y actitudes...

Operativamente, debemos aprender sobre sus redes sociales. Este "conocer" puede ser necesario para tres ámbitos:

- Captar personas para el "equipo motor" del proyecto (como se ha mencionado anteriormente).
- No olvidar a ninguna organización (y sus personas) para la presentación social del proyecto nuestro interés actual).
- Considerar organizaciones y personas para participar en futuras etapas del proyecto (en diagnóstico y planes de acción).

*Basado en Sánchez Vidal (1997).*

Muchos eventos fracasan porque no han conseguido atraer a un buen número de personas al mismo. No debemos dar por supuesto que convocando, las personas acudirán. Hay que **ir a buscarlas activamente**. Para que la presentación tenga éxito es necesario que la gente que acuda a ella ya esté sensibilizada con el tema que se va a tratar. En definitiva, "hay que hacer cocina". Puede ser muy conveniente que la máxima autoridad política de la comunidad (**alcaldía**) **invite al acto** mediante una invitación formal. Ahora bien, debemos idear los **medios a utilizar para convocar a la gente**, especialmente a las personas mayores.

¿Cuáles son los **medios ordinarios** utilizados en el municipio (por las organizaciones sociales y por el ayuntamiento)? ¿Cuáles son los más eficaces? Se puede plantear la utilización de carteles en los espacios y edificios públicos, en los comercios, realizar un buzoneo. Debemos analizar su impacto, su coste económico y de tiempo necesario para hacerlo bien, el tiempo y los medios personales disponibles.

En general, somos más partidarios de utilizar "**el boca a boca**", hacer pequeñas reuniones con personas y asociaciones para plantearles el proyecto y la celebración del evento de una forma más intensiva, no tan divulgativa como será el mismo. Para ello, se podrían identificar personas del equipo de trabajo (nueva oportunidad de **empoderamiento**), que individualmente o por parejas, por ejemplo, pudiesen contactar con las mismas.



Especial atención deben recibir los medios de comunicación. Debemos promocionar el acto en la prensa y un medio óptimo es realizar una **rueda de prensa** previa. Aunque en la misma habrán de estar todos los agentes actores del proyecto, aumentaría la posibilidad de éxito que ésta la convoque el ayuntamiento. El mismo puede hacer una declaración institucional sobre el envejecimiento activo o enmarcarla en una declaración previa. En la rueda de prensa, deberemos explicar el proyecto de "ciudades amigables" y, más concretamente, el acto que hemos organizado. A la rueda de prensa es bueno que acudan todas las personas mayores del equipo de trabajo que puedan y hay que promoverlo activamente (**empoderamiento**). Así, en la rueda de prensa podremos decir "contamos con estas personas". A estas alturas seguramente todas ellas podrán contestar correctamente las preguntas que se formulen. Deberemos estar preparadas para acudir a los medios que quieran profundizar en el proyecto y en el evento. Es importante poder utilizar los dos idiomas oficiales de la comunidad. No olvidemos recoger todas las constancias de las apariciones en prensa.

**Ahora sí** podemos decir que hemos realizado todas las tareas de la **fase preliminar** y ésta se da por **finalizada**.

Esta fase plantea un trabajo antes de lanzarnos al proyecto. Para ello, ha de crearse un equipo de trabajo que se irá conformando poco a poco, conociendo cada vez mejor el proyecto. Si discernimos que tenemos la capacidad organizacional para desarrollarlo, deberemos compartir esa con los poderes públicos de la comunidad. A su vez, tendremos que poner en conocimiento de la OMS que vamos a implementar el proyecto y queremos adherirnos a la Red Mundial establecida a tal efecto. Por último, deberemos de preparar el evento del lanzamiento del proyecto a la sociedad.

## PRESENTAMOS EL PROYECTO ANTE LOS DEMÁS. LA FASE DE LANZAMIENTO

Acabamos de presentar el proyecto a la comunidad en un acto que habíamos preparado con detalle. Es un momento adecuado para hacer balance del acto en sí, de cómo nos sentimos, de qué podríamos mejorar, de todo el trabajo previo que se realizó para que la presentación fuera posible... posiblemente insistiendo en lo positivo que fue dicho acto. Es bueno "celebrar" lo exitoso de esta acción realizada conjuntamente. Es conveniente realizar



un informe recogiendo todo ello implicando a personas mayores y técnicas locales. Así mismo, deberemos recolectar y guardar evidencias de la rueda de prensa y de la presentación del proyecto (fotos, artículos de prensa, etc.).

Esta fase "de lanzamiento" pretende avanzar en cuatro líneas: la constitución definitiva del equipo motor del proyecto, la mejora de su conocimiento del mismo, conseguir una cohesión de dicho equipo motor y fijar la hoja de ruta para el despliegue del proyecto.

Con ello se inicia la fase de lanzamiento. Dicha fase trabajará en cuatro líneas fundamentalmente:

- la constitución definitiva del equipo motor del proyecto en la comunidad;
- trabajar para conocer los procesos básicos del proyecto;
- generar una adecuada cohesión grupal de dicho equipo motor; y
- fijar nuestra "hoja de ruta" para el despliegue del proyecto.

Además, ahora que ya hemos salido de nuestro trabajo de despacho a la comunidad, habremos de estar pendientes permanentemente de mantener un plan de comunicación permanente con la ciudadanía sobre el proyecto.

Porque lo que pretendemos (nuestro objetivo de proyecto) es estar en disposición de hacer un diagnóstico y un plan de acción para mejorar la amigabilidad de nuestra comunidad con las personas mayores, con la edad...

Como veremos en las próximas páginas, en el desarrollo de esta fase, estas cuatro líneas de acción se cruzan entre sí constantemente no pudiendo fijar que una acción corresponde sólo a un objetivo. Con cada tarea, se pretenden lograr varios de estos objetivos, y cada uno de estos se alcanzará con diversas acciones. Aunque hemos dispuesto de un equipo de trabajo hasta el momento queremos sumar nuevos miembros constituyendo un "equipo motor", más o menos definitivo, que dinamice todo el trabajo, posibilitando un conocimiento del proyecto en más profundidad. Trabajar en el despliegue del mismo conllevará un mayor conocimiento sobre éste, y todo el trabajo conjunto generará una mayor cohesión grupal del equipo.

## CONSTITUCIÓN DEL EQUIPO MOTOR

Si hemos tenido éxito en el acto de presentación del proyecto ante la comunidad, y como consecuencia de los trabajos previos al mismo, algunas nuevas personas se incorporarán al equipo de trabajo preexistente. Este equipo motor será el encargado de hacer extensivas sus reflexiones e implicar, en el desarrollo de las actuaciones que se programen, a un sector más amplio de la comunidad en el futuro.



¿**Quiénes** conforman este equipo motor? Técnicos locales así como alguna persona profesional externa que ya venía trabajando anteriormente. Pero, especialmente, personas mayores que son líderes de movimientos sociales, personas pertenecientes a asociaciones o simplemente personas representativas del colectivo o comunidad en cuestión. Sobre todo, personas que tienen voluntad de iniciar un proceso participativo para mejorar las condiciones sociales que les afectan a ellas y a toda la comunidad y que disponen de tiempo para hacerlo. En el equipo motor hay que intentar que haya igual número de hombres y de mujeres.

Cuando decimos personas mayores ¿a qué edades nos referimos? En general, hablamos de personas en edad de jubilación, con 65 años o más. Ahora bien, se valora muy positivamente la participación de personas de menos edad, por ejemplo, de más de 55 años. Así como, la participación de personas que tengan edades más avanzadas: 75, 80 años... En todo caso, personas comprometidas con el proyecto y a las que la amigabilidad de su comunidad con el factor edad les parezca algo importante. Así pues, cuando hablamos de "personas mayores" hablamos de una franja de edad más amplia que el tradicional concepto, que suele ser más restringido.

¿De cuántas personas mayores estamos hablando? Aunque no hay un número ideal – que puede ir desde 6-8 como mínimo hasta 15-20 como máximo – nosotros optamos por este último. El grupo no debe ser muy numeroso, como para permitir el desarrollo de los trabajos que tengan que llevarse a cabo, pero sí lo suficientemente amplio para que refleje puntos de vista distintos sobre la realidad social que se va a analizar y para garantizar la multiplicación de la acción y una mayor movilización de la población.

Una vez constituido el equipo motor, **hemos de conseguir que todas las personas conozcan el proyecto con detalle, sean capaces de trabajar en equipo y diseñen un plan de trabajo para los próximos meses.**

## CONOCER LOS PROCESOS (COMPONENTES) BÁSICOS DEL PROYECTO

Entre las integrantes del equipo motor, nos encontramos con personas que tienen diferentes niveles de conocimiento del proyecto. Hay personas "veteranas" que vienen reuniéndose unos meses como grupo de trabajo para lanzar el proyecto que poseen un importante grado de conocimiento. Pero, otras personas se han incorporado recientemente al equipo motor. Estas personas presentarán necesidades de información y formación sobre el proyecto. Debemos trabajar para igualar, en la medida de lo posible, el nivel de conocimientos sobre el proyecto entre todos los componente del equipo motor.

**Repetir el proceso** que hemos vivido, a este nivel, a lo largo de la fase preliminar **no parece adecuado** por varias razones: una, porque las personas veteranas podrían sentir la necesidad de avanzar (con razón); y dos, porque dichas personas están perfectamente capacitadas, como ya se ha podido ver, para explicar muchas cosas del proyecto.



#### MANUAL PARA LA IMPLANTACIÓN DEL PROYECTO "CIUDADES AMIGABLES CON LAS PERSONAS MAYORES" EN TU COMUNIDAD

Por ello, una buena estrategia sería que las personas mayores "veteranas" realizarán una sesión informativa (o varias) del proyecto para aquellas personas que son nuevas en el equipo motor. Esta actividad, además de una nueva oportunidad de **empoderamiento** de las mismas, permitiría no dejar esta labor en manos de técnicos (sean locales o externos) sino en el propio grupo y, además, permitiría aprovechar mejor el tiempo de las reuniones quincenales realizadas por todo el equipo motor. A las nuevas personas, habrá que ofrecerles todos los materiales previamente trabajados. Las personas mayores, en su caso, deberán avisar si necesitan alguna documentación previa de la que no dispongan.

La reunión ordinaria del equipo motor deberá servir para **aclarar dudas** sobre el proyecto de amigabilidad (y sus objetivos), así como para insistir en algunos aspectos metodológicos (de proceso). Así pues, con las personas integrantes del proyecto habrá que discutir sus metas (y objetivos) e **insistir en el planteamiento activo** que implica dicho proyecto y el "entrenamiento" que la participación en el mismo supondrá. Se explicará el **marco metodológico de la investigación-acción participativa** y lo que supone de compromiso en las personas participantes, y se deberán apuntar los procesos de aprendizaje de técnicas de trabajo para la gestión de grupos que vivirán las personas en esta etapa.

Tanto la meta común planteada (trabajar por la amigabilidad con las personas mayores de nuestra comunidad) como **componente práctico**, como las relaciones interpersonales que se van desarrollando (**componente afectivo**) son los ejes sobre los que pivotan los procesos grupales. Los dos componentes son importantes y deben tenerse en cuenta en el trabajo grupal que desarrollaremos en esta fase de lanzamiento. Debemos intentar guardar un equilibrio entre el afecto y la tarea, entre sentirnos satisfechas con lo que hacemos y contentas con las relaciones que se establecen entre los miembros del equipo y desarrollar un trabajo útil. Lo cierto es que no nos hemos reunido para crear una "cuadrilla de amigos" en la que la potenciación de los vínculos afectivos sea un fin en sí mismo. Pero tampoco se pone en marcha un grupo orientado exclusivamente a la tarea donde no tengan cabida los componentes afectivos. La dinamización de esta fase consiste en conseguir un equilibrio entre ambos componentes. Los dos siguientes apartados plantean los mismos de manera separada. Nuestro "arte" es hacer una mezcla de ambos permanentemente.

#### PARA PROFUNDIZAR

##### Recomendaciones y herramientas a tener en cuenta en las intervenciones grupales orientadas a su impacto comunitario

- Se debe mostrar confianza en las potencialidades de todas las personas que componen el grupo.
- La programación debe estar en consonancia con las necesidades e intereses del grupo. Debemos partir de los intereses del grupo como punto de partida para intentar llevar – o acercarse – a otras tareas o cometidos que consideremos más relevantes o deseables.



#### MANUAL PARA LA IMPLANTACIÓN DEL PROYECTO "CIUDADES AMIGABLES CON LAS PERSONAS MAYORES" EN TU COMUNIDAD

- El proceso es tan importante como la meta, y debe ser mimado en sus evoluciones y en los tiempos que precise.
- Se recomienda utilizar técnicas participativas. Debemos plantear tareas o actividades en lugar de discusiones o charlas que tienen, por lo general, menos capacidad de dinamización y "enganche" haciendo más difícil la participación.
- Es importante facilitar la comunicación en todas las direcciones.
- Hemos de romper la estructura, formalidad o distancia inicial entre la persona dinamizadora y el grupo. Este "romper el hielo" puede lograrse mediante tareas, actividades informales o "juegos", o partiendo los grupos grandes en grupos pequeños, que rompen la dinámica masiva y la presión de los grupos grandes (y la polarización entre técnico y "masas").
- Conviene aprovechar la necesidad de comunicación y de pertenencia para conseguir que el grupo sea un espacio que favorezca el crecimiento personal de sus componentes.
- Las relaciones personales y la dimensión afectiva son tan importantes como la tarea, debiéndose guardar un equilibrio entre ambas; por ello, debemos proponer objetivos concretos y precisos en relación con la cohesión grupal, además que con respecto a la tarea a realizar.
- Debemos atender los productos parciales que refuerzan la consecución de la tarea a lo largo del proceso. Debemos intentar que las propuestas participativas tengan algún beneficio o recompensa temprana y tangible sobre todo si el proceso es largo y difícil; de lo contrario mucha gente puede desanimarse y abandonar la empresa antes de que los resultados a largo plazo empiecen a ser visibles.
- Hemos de estar atentos para reforzar lo positivo, tanto individual como grupal.
- Es necesario hacer una lectura positiva de las dificultades que surjan, en términos de situaciones que hay que mejorar, de cosas que hemos aprendido, etc.
- Hemos de tratar de conseguir que el grupo sienta que lo que ha aprendido y conseguido es fruto de su propio esfuerzo y conocimiento.

*Basado en Sánchez Vidal, 1997; y Casellas y Pérez, 1995; citado en López-Cabanas y Chacón, 1997.*

## GENERAR COHESIÓN GRUPAL

No podemos decir que ahora iniciamos el trabajo en equipo ya que esta dinámica comenzó cuando se trabajó en el evento de lanzamiento del proyecto en la fase anterior. Sin embargo, ahora es fundamental dedicar un tiempo para generar cohesión grupal, ganar seguridad y confianza interpersonal entre las personas participantes, para lo cual se pueden utilizar técnicas grupales destinadas a este fin. Buscamos llegar al momento en que se pueda



hablar de grupo más que de suma de individualidades. Los grupos, lo mismo que las personas, tienen un origen y un crecimiento que supone todo un proceso evolutivo. Hasta que el grupo se conforma, éste pasa por una serie de etapas que se describen en el cuadro "Modelo de desarrollo grupal".

#### PARA PROFUNDIZAR

##### Modelo de desarrollo grupal

###### 1º etapa: La seguridad en la situación.

Al principio del proceso no existe un grupo propiamente dicho. Es un conjunto de personas que se reúnen por un motivo expresado de un modo poco concreto (en nuestro caso, trabajar por la amigabilidad con las personas mayores de nuestra comunidad). El sentimiento que predomina en esta etapa es de inseguridad, ya que el grupo está empezando a conocerse y desconoce las claves que van a regir la situación que empieza a surgir. Se realizan ensayos sobre actividades, roles o propuestas. El grupo, sobre todo, está pendiente de la *persona dinamizadora*. Esta persona (seguramente una experta), dado que se está empezando, tiene que proponer actividades sencillas. A su vez, deberá aportar al grupo seguridad e ilusión, con el fin de que las personas se sientan acogidas y motivadas. Esto también ayudará a que expresen sus temores y expectativas.

###### 2ª etapa: El paso a la acción.

El principal elemento de esta etapa es la actividad, convirtiéndose en el centro de la vida del grupo. El grupo, consigue realizar la actividad conjuntamente y se reconoce en ella, teniendo capacidad colectiva. La *persona dinamizadora* intenta que la actividad contribuya al desarrollo de acciones participativas e inclusivas y ayuda al grupo a su éxito.

###### 3ª etapa: La seguridad en la confianza interpersonal y el desarrollo de la participación.

El trabajo común ha facilitado las relaciones y la construcción de una estructura informal. Esta estructura es el elemento más importante de esta etapa en la que normas no formuladas regulan la posición de las personas del grupo (roles, poder, ubicación en las redes afectivas o de comunicación, ubicación espacial). Comienza a manifestarse una apertura hacia los demás miembros del grupo, expresándose las personas de una forma más espontánea y natural. A partir de este clima favorable de conocimiento y aceptación mutua se puede comenzar una participación más auténtica, basada en la implicación personal en el rumbo que toma el grupo. La labor de la *persona dinamizadora* es acompañar al grupo en el sentirse a gusto conjuntamente intentando que todas las personas tengan cabida en el grupo.



#### **4ª etapa: La estructuración del grupo.**

El grupo sigue con la acción, pero toma conciencia de los límites y potencialidades del grupo, así como de la necesidad de dotarse de una estructura formal que facilite su funcionamiento con más eficiencia y eficacia a la actividad. Existen normas reguladas y funciones que regulan la vida del grupo (distribución de roles, procedimientos de decisión, etc.). La *persona dinamizadora* acompaña en el ajuste entre acción y relación y apoya al grupo en la resolución de los conflictos que puedan surgir en torno a ello. El grupo cada vez asume más funciones que antes realizaba la persona dinamizadora.

#### **5ª etapa: Auto-regulación del funcionamiento del grupo.**

En esta etapa el grupo ha alcanzado un grado de cohesión y madurez suficiente como para poder ejercer la regulación de sus propios procesos, reflexionando sobre acciones e introduciendo las modificaciones necesarias. El grupo se hace cargo de sí mismo. La *persona dinamizadora* deberá encontrar su sitio ayudando al grupo a leer sus procesos.

*Basado en Costa y López (1997).*

Seguramente en nuestro caso, gracias a todo el trabajo que hemos realizado en la fase preliminar, podemos decir que tenemos superada la primera etapa de desarrollo del grupo y que ahora vamos a trabajar más plenamente orientados a la tarea. Será ésta, la tarea, la que nos permitirá seguramente avanzar a lo largo de las etapas descritas.

Aún así, debemos ser conscientes que algunas personas se acaban de incorporar al mismo por lo que no debemos pasar por alto la necesidad (o no) de reempezar, de alguna manera, con **dinámicas para conocerse**.

### **TRABAJO GRUPAL**

#### **Dinámica para conocerse**

- ¿Es necesario realizar una dinámica? Si es que Sí,
  - El/la moderador/a les dirá a las personas mayores que formen parejas con aquellas personas que conozcan menos.
  - Entre sí, durante 5-10 minutos, se preguntarán cuestiones que deseen conocer la una de la otra como, por ejemplo
    - Datos personales
    - ¿Por qué te decidiste a participar en el proyecto? ¿Qué te impulsó a ello?
    - ¿En qué otras cuestiones del municipio participas o has participado?
    - ¿Qué es lo que te gustaría conseguir con tu participación?
- También se les da la opción de que las mismas personas participantes sugieran otras preguntas.



MANUAL PARA LA IMPLANTACIÓN DEL PROYECTO "CIUDADES AMIGABLES CON LAS PERSONAS MAYORES" EN TU COMUNIDAD

- Tras estas preguntas, cada persona deberá presentar a aquella que ha entrevistado.
- Al final, se hará una pequeña evaluación en la que se preguntarán las siguientes cuestiones:
  - ¿Cómo te has sentido? ¿Qué impresión has tenido de los demás?
  - ¿Crees que esta dinámica te ha servido para conoceros mejor?
    - (Es importante ser conscientes de que nunca se conoce a una persona del todo)
  - ¿A alguien le gustaría preguntar o comentar algo más?

Ya desde el principio conviene **establecer las normas que regirán la convivencia grupal**: horarios, cumplimiento de los compromisos, respeto a las opiniones de los demás, etc. La persona técnica dinamizadora debe sugerir (o introducir) formatos grupales o relacionales que estructuren la situación; y proponer temas y ejes de discusión o calendarios, proyectos y acciones concretas que guíen el proceso general y las actuaciones sucesivas.

Todo ello requiere una preparación previa de las reuniones y tareas a realizar así como concienciar al grupo de que no debe fiarse a la improvisación. Debemos procurar **establecer un día de la semana fijo** que a las personas les venga bien, una **sede "fija"** para realizar las reuniones y una **hora fija**; establecer una **periodicidad** de las reuniones (semanal, quincenal, mensual...) y una **agenda de reuniones** a medio/largo plazo con el fin de identificar cómo desarrollaremos el trabajo. Llegados a este punto deberemos hacer una propuesta que tendrá que ser contrastada y aprobada por el equipo de trabajo, renegociando la misma según las propuestas de todas las personas implicadas. La agenda contemplará las siguientes fases del proyecto con los objetivos a conseguir en cada una de ellas. Tendremos, así mismo, que buscar una sala lo suficientemente grande para que podamos caber todas las personas y la cuál disponga de material para dinámicas de cohesión grupal y trabajo (ordenador y proyector, pizarra, papel, bolígrafos, etc.)

Como ha podido apreciarse en el modelo de desarrollo grupal, el **estilo de liderazgo** que ejerce la persona dinamizadora en la progresión del mismo va variando en las distintas etapas por las que va pasando. Globalmente, apostamos por un liderazgo de estilo participativo (o democrático). Difícilmente un estilo autoritario o un estilo "laissez-faire" (dejar hacer) de liderazgo permitirán avanzar al grupo por el sendero necesario para este proyecto. Debemos adaptar el estilo de liderazgo a las diversas situaciones por las que pasa el grupo. Es lo que se denomina **liderazgo situacional**. Dependiendo del nivel de madurez del grupo será mejor utilizar un estilo u otro de liderazgo.



## PARA PROFUNDIZAR

### Estilos de Liderazgo

El **estilo de liderazgo autocrático** hace referencia a que la persona líder obtiene la autoridad a partir del puesto que ocupa. Así, mantiene una comunicación unilateral con el resto de las personas del equipo y es la propia persona líder la que decide los planes, las normas a seguir, las tareas que desempeña cada uno, la organización del trabajo, las técnicas a utilizar y las actividades a realizar. También se ocupa de llevar a cabo la evaluación.

Este tipo de líder impone sus pensamientos y formas de hacer, viendo al resto como subordinados y no como compañeros. No quiere ni está preparado para escuchar las opiniones de los demás, sobre todo de aquellas personas que le llevan la contraria. Sus mejores colaboradores son los que asienten y no se cuestionan.

Por otro lado en el **estilo de liderazgo participativo** se fomenta la participación por parte del grupo y la toma de decisiones en común de las personas que lo conforman. Se da importancia a todas las personas integrantes del grupo y la comunicación utilizada es bilateral. La persona líder sugiere, no impone. Las personas trabajan con quien quieren y es el grupo el que decide el criterio para dividir las tareas. El líder se basa en hechos, tanto para alabar como para criticar.

La persona líder del grupo fomenta la cohesión entre las personas integrantes. Anima a sus integrantes a expresar sus ideas, sentimientos, pensamientos... y si surgen conflictos deja que las personas opinen e intenta ayudar a resolverlos mediante el diálogo. A su vez, fomenta que las personas se impliquen, tomen decisiones y confía en ellas. Cuando establece objetivos los justifica con razones, los discute en equipo y da libertad para trabajar.

Por último, se encuentra el **estilo laissez-faire** donde la persona líder deja el poder al grupo teniendo éste total libertad en la toma de decisiones. Sin embargo, esta libertad no es la misma que en el caso anterior, sino que la persona líder no se implica ni en el grupo ni en los resultados. Esta persona sólo aporta información que el grupo le pide, no toma parte en las discusiones ni en la realización de las tareas y casi no valora las actividades que lleva a cabo el grupo.

*Basado en Fañanás (2013).*



## PARA PROFUNDIZAR

### Liderazgo situacional

El líder se puede centrar más **en la tarea** a realizar: explica lo que ha de hacer cada persona, así como también cuándo, dónde, y cómo se ha de realizar la misma; o se centra **en la relación con el grupo**: inicia una comunicación bilateral proporcionando apoyo socioemocional y facilitando el trabajo. Centrarse más en una cosa u otra dependerá del **nivel de madurez** de las personas o de los grupos, esto es, su capacidad de formular metas altas pero alcanzables (motivación de logro), su disposición y habilidad para asumir responsabilidades, y su nivel formación y/o experiencia. Esta variable de madurez debe ser considerada, no con una característica inherente a las personas del grupo, sino solamente en relación a una tarea específica que ha de ser ejecutada. Las personas tienden a comportarse con un grado variable de madurez dependiendo de la tarea específica.

Según la teoría del liderazgo situacional, a medida que el nivel de madurez del grupo aumenta en referencia al logro de un objetivo específico, la persona dinamizadora deberá comenzar a reducir su conducta de tarea y a aumentar la conducta de relación.

Como puede verse en la figura, dependiendo del grado de madurez del grupo, utilizaremos un tipo u otro de liderazgo combinando conductas de tarea y de relación. Podemos distinguir cuatro estilos de liderazgo en relación a conseguir los objetivos que nos proponemos:



- **Dirigir, dar órdenes o instrucciones:** Se da una comunicación unidireccional por parte del líder y se dedica a dar instrucciones a los demás. Éste decide los roles de cada uno y dice quién debe hacer cada tarea, cuándo, cómo y dónde la tiene que realizar. Puede ser útil en unos primeros momentos del trabajo pero hemos de abandonar este estilo lo antes posible ya que condena al grupo a mantenerse en un nivel bajo de madurez.
- **Persuadir:** El líder intenta persuadir psicológicamente, en lo que a las decisiones se refiere, al resto de personas utilizando una comunicación bidireccional y el respaldo socioemocional. Este estilo estará muy presente al principio del proyecto, cuando se intenta convencer a los miembros del grupo de lo importante del proyecto.



- **Participar:** Tanto el líder como el resto de personas participan en la toma de decisiones utilizando una comunicación bilateral y una conducta facilitadora por parte del líder ya que las personas tienen capacidad y conocimiento sobre la tarea. El líder colabora con el resto del grupo en el despliegue de las tareas. Seguramente éste es el estilo básico que queremos instalar en nuestra forma de trabajo, tratando progresivamente de alcanzar un mayor grado de madurez del grupo con el objeto de poder delegar el desarrollo del proyecto en el mismo.
- **Delegar:** Las personas del grupo tienen toda la iniciativa. Éstos tienen un nivel alto de madurez y por ello el líder delega las responsabilidades del proyecto en ellas.

Las personas que ejercen un liderazgo efectivo tienen que identificar el nivel de madurez de las personas del grupo, para dar la respuesta más adecuada en cada momento que responda a las necesidades específicas de estas.

*Extraído de Hersey, P. y Blanchard, K.H. (1977).*

Pretendemos promover un tipo de grupo, de organización, que sea **potenciadora** de las personas que participan por sus procesos y dinámicas, y que resulte **potenciada** por sus resultados en la comunidad. Uno de los indicadores de una organización potenciadora es el compartir responsabilidades. Participar en los objetivos de la organización, en la toma de decisiones concretas o en la resolución de determinados problemas, constituye una vía de participación que permite compartir responsabilidades con respecto al funcionamiento de la organización.

#### PARA PROFUNDIZAR

##### Una organización potenciadora y potenciada

Una estructura participativa, **potenciadora** de las personas integradas en la misma:

- Posee una cultura con valores y creencias en la capacidad potencial de las personas para participar de forma responsable, racional y cooperativa en todos los aspectos de la vida colectiva.
- Promueve una democracia participativa, como valor en sí mismo y como medio efectivo para lograr determinados objetivos.
- Facilita a sus miembros el desempeño de distintos roles valorados socialmente, lo que ayuda a desarrollar una identidad social positiva.
- Promueve la ayuda mutua y la cooperación como procesos centrales de relación grupal y clima organizacional.
- Estructura un liderazgo compartido, consensuado y acordado entre los miembros de la organización.



Por otra parte, una organización **potenciada** es una institución con la capacidad de influir en la dinámica social (local, nacional...) al saber cómo movilizar, manejar o utilizar adecuadamente los recursos limitados. La unión o coalición con otras organizaciones representa en este contexto un signo de fortalecimiento organizacional. El apoyo mutuo, en el que se comparten información y recursos, no sólo amplía las posibilidades de éxito de la red organizacional en relación con los objetivos que se propone, sino que además representa un proceso por el que se dota de poder a la comunidad

*Extraído de Musitu y Huelga (2004).*

Pero participar implica "**saber participar**". La participación es un proceso y una actividad que, como todo, necesita aprendizaje. De ahí la importancia de la formación de los miembros del grupo en la utilización de habilidades y técnicas que ayuden a sus miembros a asumir las responsabilidades que representa la participación. La técnica es fundamental para no encallarse en la pasividad o en discusiones estériles o periféricas. Se trata de aprender las habilidades básicas para trabajar en equipo, para tomar decisiones, planificar conjuntamente o para realizar correctamente las tareas correspondientes al rol que se asume en la estructura participativa. ¿Cómo se aprende a participar? Mediante un aprendizaje experiencial (no meramente conceptual) y progresivo (en dificultad). Así, se llevarán a cabo dinámicas de cohesión grupal mientras vamos avanzando en ésta y las siguientes fases del proyecto.

Debemos ser conscientes de que las técnicas que buscan el consenso no están exentas de fenómenos que se producen en los grupos, como la presión social, la búsqueda de deseabilidad social, etc. El objetivo de llegar a un consenso puede llegar a ocultar o ensombrecer valiosas aportaciones de personas que no tienen habilidad o interés en hacer valer sus puntos de vista. Así mismo, debemos vigilar y evitar al máximo algunos vicios ligados a los procedimientos participativos:

- Las actitudes victimistas o el "quejismo universal" ("todo va mal", "no aprendemos nada", "no avanzamos"...), que sólo debe tolerarse como una manifestación reactiva parcial y de partida, y que debe ser reconducida hacia una dinamización del grupo que le lleve a asumir su propia responsabilidad evitando que el grupo se limite simplemente a la expresión catártica o victimista de sus problemas.
- La transferencia global de responsabilidades al personal técnico por todo lo que está pasando.
- La trivialización de las discusiones o derivaciones hacia temas, situaciones y consideraciones confusas, anodinas o irrelevantes, desviándose de los temas básicos.
- Los enfrentamientos constantes de distintas posturas o grupos de interés más centrados en sus diferencias (intentando implicar al técnico de su lado) que en sus coinci-



dencias o en hallar salidas constructivas o consensuadas – algo que el técnico, en su papel de moderador, deberá enfatizar en este caso.

Antes de finalizar este apartado, debemos decir unas palabras sobre las motivaciones de las personas que componen el grupo y sobre las dinámicas de adhesión al proyecto de las mismas.

¿Qué motivos llevan a las personas a participar en el proyecto? Los distintos agentes pueden tener diversos motivos por los que participar. Factores como el interés por el tema, el nivel de educación o el deseo de ayudar a otras personas o de mejorar el contexto, influyen positivamente en la participación. También variables psicosociales como expectativas, valoración de la situación, de las capacidades individuales, y de las características y tendencias de los grupos circundantes influyen significativamente sobre la participación.

Las personas mayores, miembros de la comunidad que va a trabajar por la amigabilidad de la misma teniendo en cuenta el factor edad, muy posiblemente tendrán una **motivación intrínseca** que les impulse a participar. En cuanto a las personas técnicas locales, es posible que puedan ocurrir dos situaciones: una de ellas es que a pesar de ser su trabajo, viva la posibilidad de participar en este proyecto por motivos intrínsecos; la otra, sería que dado de que participar en el mismo forma parte de su trabajo, su motivación sea fundamentalmente **extrínseca**. En el caso de los técnicos externos es posible que pase lo mismo. En cuanto a los poderes políticos, el decidir que en su comunidad se implemente un modelo de estas características también puede estar guiado por ambas motivaciones. Que la motivación que guíe a unas y a otras sea de un tipo u otro influirá en el trabajo realizado. Por esta razón deberemos estar atentos a ello, con el fin de fomentar una motivación intrínseca en todas las personas participantes.

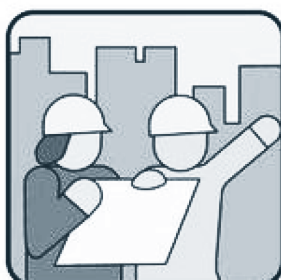
#### PARA PROFUNDIZAR

##### Motivación intrínseca y motivación extrínseca

### Tipos de Motivación

#### Motivación Intrínseca

Surge dentro del sujeto.  
Obedece a motivos internos.  
Ejem.  
Deseos de aprender para saber.  
Necesidad de hacer bien las cosas por satisfacción propia.



#### Motivación Extrínseca

Se estimula desde el exterior ofreciendo recompensas.  
Ejem.  
Llegar a tiempo al trabajo para ganar un bono de puntualidad.



La **motivación intrínseca** se evidencia cuando el individuo realiza una actividad por el simple placer de realizarla sin que alguien de manera obvia le de algún incentivo externo. Está presente la sensación de placer, de éxito, de auto-superación, de control de la situación por méritos propios, o la sensación de la obligación cumplida. Muchas actividades de ocio o de voluntariado son ejemplos típicos de acciones motivadas intrínsecamente. En este contexto, la obligación se refiere a la motivación basada en lo que un individuo piensa que debería hacerse (por ejemplo, contribuir al bien común, realizar una labor educativa, ayudar los demás o un "devolver a la sociedad" las oportunidades tenidas a lo largo de la vida). Evidentemente, nos referimos a la obligación de auto-exigencia, ya que la obligación por parte de terceros tendría una motivación extrínseca.

Por su parte, la **motivación extrínseca** aparece cuando lo que atrae al individuo no es la acción que se realiza en sí, sino lo que se recibe a cambio de la actividad realizada (por ejemplo, un estatus social, dinero, comida o cualquier otra forma de recompensa). A veces las personas piensan que la motivación extrínseca es superficial o vacía - pero puede ser una fuerza muy poderosa. La mayoría de las cosas difíciles se vuelven más tolerables cuando tenemos algo que obtener al final. Una motivación extrínseca puede ser útil para iniciar una actividad, pero esta "debe" ser después mantenida mediante los motivadores intrínsecos de ésta.

Así pues, no todas las personas son igualmente proclives a participar, y tampoco a persistir en la misma. Según Dávila y Chacón (2004) podemos distinguir tres **fases en la implicación participativa** de las personas en actividades voluntarias y ciudadanas que permiten predecir la permanencia en dichas actividades participativas.

En un **primer momento**, al dominar las motivaciones más externas, la mejor manera de predecir la permanencia en la actividad es la satisfacción de las necesidades propias y los **afectos positivos** generados por la propia experiencia participativa. Por eso, en un primer momento de la implicación comunitaria en el que el compromiso es bajo, lo lógico es que para predecir y promover la intención de permanecer, sean variables como la satisfacción de las motivaciones, el apoyo social, o las emociones positivas surgidas de la realización de las actividades, las que se relacionen con la intención de mantenerse en la actividad.

Cuando empezamos una actividad solemos pensar y valorar más los aspectos positivos que los negativos, pero poco a poco los costes de tiempo, de dinero, el sentimiento de "sentirse quemado", las malas interacciones personales, etc. van haciéndose evidentes. En un balance de costes/beneficios aquellas personas que están movidas sólo por factores externos, es muy probable que cuando esto ocurra los beneficios que obtienen no les com-



pensen y abandonen, especialmente si tienen otras alternativas positivas. Por eso la tasa de abandonos en los primeros meses de las actividades participativas es tan alta. Debemos tener esto en cuenta a la hora de estructurar nuestro proyecto.

En un **segundo momento**, para predecir la intención de permanencia en periodos más largos de tiempo, es necesario contar con la variable "**compromiso**". La motivación se va haciendo más interna, o al menos son estos motivos los que se mantienen, y como los efectos negativos de la participación se han hecho más evidentes no basta con la mera satisfacción de motivos externos, o con estados afectivos positivos, más o menos pasajeros... Por eso para predecir un mayor periodo de permanencia y una mayor implicación, la variable fundamental es el compromiso, esa sensación de que se deben hacer las cosas a pesar de las dificultades porque estamos comprometidos con el proyecto, con los fines, con las personas. Nos comprometemos en relación a algo, que consideramos digno, valioso, necesario, conveniente de hacer individual o colectivamente.

En un **tercer momento** para predecir niveles de implicación muy altos o extremadamente prolongados en el tiempo es preciso contar con la **identidad personal**. El modelo sugiere que uno de los mejores predictores de la permanencia es la identidad personal. "La implicación en procesos participativos que consumen tiempo requiere compromiso. Pero ¿qué sostiene este compromiso? Sentir que mis acciones están en sintonía con mis valores". Parece claro, por tanto, que para alcanzar los niveles más altos de compromiso como de participación es preciso integrar esta característica en la identidad personal (cambio el propio autoconcepto). Cuando el rol "voluntario" llega a formar parte de la identidad personal, las conductas personales se producen y mantienen con independencia de variables como las normas sociales, ya que las personas ante todo, se esfuerzan por realizar conductas coherentes con su identidad.

Los tres factores – afectos positivos, compromiso, e identidad – están **interrelacionados** entre sí, lo que pone de manifiesto el aspecto dinámico y retroalimentador del proceso participativo: a mayores emociones positivas, mayor compromiso e identidad; a mayor compromiso, más emociones positivas e identidad, y a mayor identidad con el rol de participante, más emociones positivas se sienten, al poder expresar el yo, y más compromiso, generándose, según hemos mencionado anteriormente, lo que algunos autores denominan, procesos de "empoderamiento".

Hemos de suponer, que a lo largo del proceso, ocurrirá y habrá que tener presente que las personas rotarán, es decir que algunas se quedarán de forma permanente y otras, sin embargo, por diversas cuestiones no se quedarán de forma estable en el proyecto. Aún así, es posible que éstas, aunque no de forma permanente, participen de forma más puntual en el proyecto.



## FIJAR NUESTRA "HOJA DE RUTA" PARA EL DESPLIEGUE DEL PROYECTO

En todo proyecto de investigación-acción participativa, el grupo debe decidir sobre qué aspecto de la realidad social va a centrarse. En nuestro caso, partimos de una propuesta de análisis e intervención sobre los aspectos que inciden en que nuestra pequeña comunidad sea "amigable" con las personas mayores y con el proceso de envejecer. Teóricamente, el grupo podría decidir que ese no es el tema que quiere abordar pero ese sería otro proyecto.

El punto de partida de nuestro proyecto es tanto una comunidad concreta como un tema concreto. El punto de partida de todo proyecto incluye casi siempre estas dos referencias.

Partimos de una comunidad, con una delimitación social y geográfica relativamente clara que nos facilitará el acceso a los grupos-diana pudiendo además contar con los lazos, interacciones sociales y núcleos organizativos comunitarios (centros cívicos, asociaciones, parroquias, centros asistenciales, de reunión o actividades) como entramado que facilite o intermedie la intervención.

Así mismo, partimos de un problema - o, en nuestro caso, de una cuestión positiva, como es la potenciación del envejecimiento activo mediante la participación social - relativamente concreto. Esto puede simplificar y centrar el proceso ya que las personas beneficiarias del proyecto pueden presentar elementos comunes (intereses, problemática básica, cultura generacional...).

Esta fase debe incluir un proceso de concienciación, centrándonos en la responsabilidad compartida que tiene la comunidad en el origen, mantenimiento y eventual solución del tema seleccionado como de interés. En nuestro caso, "lo que hace más amigable a una comunidad con las personas mayores de la misma, son especialmente las propias personas de dicha comunidad".

Para avanzar en esta fase de lanzamiento debemos contestarnos a **tres preguntas**: ¿sobre qué vamos a preguntar? ¿a quién preguntaremos? ¿cómo preguntaremos?

Aparentemente, estas preguntas tienen una fácil respuesta. Vamos a preguntar sobre aquellos factores que se han detectado que son relevantes para analizar la amigabilidad de una comunidad con las personas mayores. Vamos a preguntar a las propias personas mayores, a las personas que les cuidan cuando éstas están en una situación de dependencia así como a profesionales que están cerca de los factores que inciden en la amigabilidad de la comunidad. Vamos a preguntar fundamentalmente a través de la realización de grupos focales.

Dos son los documentos fundamentales que articulan este trabajo. El documento que refleja los diferentes ámbitos para analizar la amigabilidad de una comunidad. Es una **guía de la OMS** sobre el proyecto. Como señalábamos anteriormente, dicho documento está disponible en la página web del IMSERSO en la siguiente dirección url <http://goo.gl/zuWuEc>

El otro documento de referencia es el **Protocolo de Vancouver**. En el mismo, se plantean los procedimientos básicos para identificar las personas a las que preguntar y cómo hacerlo.



#### MANUAL PARA LA IMPLANTACIÓN DEL PROYECTO "CIUDADES AMIGABLES CON LAS PERSONAS MAYORES" EN TU COMUNIDAD

Vitoria-Gasteiz nos ofrece una traducción al castellano del protocolo original de la OMS en inglés: <http://goo.gl/KOb755> y <http://goo.gl/eqdnoH>

Por su parte, el IMSERSO ha realizado una adaptación del protocolo contemplando la realidad de las comunidades rurales y describiendo algunos aspectos de procedimiento con más detalles: <http://goo.gl/nZgjeZ>

Sin embargo, en **nuestro planteamiento**, proponemos que el equipo motor intente andar su propio camino a la hora de contestar a las tres preguntas planteadas. Aplicar acriticamente las guías y protocolos propuestos por parte de nuestro equipo motor no permite avanzar en los procesos de **empoderamiento** que para nosotros son tan importantes. Además, trabajar colectivamente sobre estas propuestas permitirá profundizar en la búsqueda cohesión grupal y en un mayor conocimiento, por parte de los miembros del equipo, de los procesos básicos del proyecto. Eso sí, la decisión final que adopte el equipo motor no debería ser muy diferente a lo planteado a nivel internacional con el fin de que nuestro trabajo sea reconocido dentro de los planteamientos de la Red Mundial de Ciudades Amigables con las personas mayores.

Debemos diseñar específicamente (rediseñar) desde lo anteriormente presentado de manera grupal cómo se va a abordar este proyecto. Todo ello implica tomar una serie de decisiones sobre las siguientes cuestiones (entre otras):

#### INFORMACIÓN AL DETALLE

##### Algunas cuestiones planteadas en esta fase del proyecto

¿Sobre qué vamos a preguntar?

¿Qué personas y grupos implicados o interesados en esta temática van a ser incluidos en el estudio, además de las presentes en la sesión? ¿A quiénes vamos a abordar, además de a las personas mayores del municipio? ¿Qué participación tendrán los diversos ámbitos del propio ayuntamiento?

¿Cómo abordar la cuestión de género?

¿Nos basaremos exclusivamente en datos subjetivos de las personas implicadas o aportamos datos objetivos sobre políticas municipales? ¿Autoevaluación de departamentos municipales?

Para recabar la información, ¿grupos comunitarios abiertos, grupos focales y entrevistas individuales? ¿cuestionarios en internet? ¿una página Web para el proyecto?

¿Sobre qué vamos a preguntar? Hemos conocido algún documento que da respuesta a esta pregunta: la guía de la OMS. Existen además otros **documentos** que podemos considerar.



MANUAL PARA LA IMPLANTACIÓN DEL PROYECTO "CIUDADES AMIGABLES CON LAS PERSONAS MAYORES" EN TU COMUNIDAD

Podemos analizar todos ellos en las siguientes reuniones. Dichos documentos son los siguientes:

La guía original sobre "ciudades globales amigables con los mayores". Ya la hemos mencionado anteriormente y su dirección url es:

<http://goo.gl/zuWuEc>

La "lista de control de aspectos esenciales de las ciudades amigables con los mayores" es otro documento de la OMS que presenta una propuesta resumida de la guía anterior. Algunas cosas cambian con respecto a la guía amplia aunque es básicamente lo mismo. Su dirección url es:

<http://goo.gl/I5nHLP>

Canadá, por su parte, ha realizado una aplicación del concepto de ciudades amigables a las comunidades rurales. El documento está en inglés pero en el **Anexo 1** se presenta una traducción del mismo. La dirección url del documento original es:

<http://goo.gl/kvj7kb>

Además podemos considerar algunas encuestas que diversas realidades de nuestro entorno han realizado para analizar la amigabilidad de la comunidad. Reseñamos las encuestas realizadas en los municipios de Bilbao y de Durango, así como la planteada en el proyecto, a nivel de toda Euskadi, sobre amigabilidad en los municipios adscritos al proyecto Euskadi Lagunkoia. Sus direcciones url son las siguientes:

<http://goo.gl/C9gSt3> (aunque parece que actualmente no está disponible la encuesta en sí misma, en este documento, entre las páginas 97 y 131, pueden identificarse las preguntas realizadas)

<http://goo.gl/Cj5fhw>

<http://goo.gl/8XbgWa>

Todos estos documentos nos permiten trabajar sobre la cuestión planteada ¿qué preguntar? Vamos a utilizar todas estas herramientas como **base para nuestro propio acercamiento**. No vamos a centrarnos solamente en eso, sino que es posible agregar otros aspectos que sean convenientes tener en consideración en el análisis de la amigabilidad de nuestra comunidad.

Podemos decidir metodológicamente repartir los **documentos de trabajo en papel** a todas las personas participantes del equipo motor para su estudio personal. Además, podemos redactar un **documento sintético** que incorpore en paralelo (en forma de tabla comparativa) las aportaciones de los documentos anteriormente propuestos, para poder comparar las distintas versiones simultáneamente, con el fin de tachar, modificar o proponer nuevos aspectos.



Sin duda, un documento de esta naturaleza permitirá avanzar más rápido en su análisis y en las toma de decisión correspondientes.

La tarea a realizar en este momento es analizar dicho documento. Como hemos señalado será necesario que dicho documento sintético haya sido estudiado previamente por las personas integrantes del equipo motor. Se plantea la posibilidad de que las personas mayores se reúnan por pequeños grupos a lo largo del período de tiempo entre reuniones para ir avanzando en el análisis (nueva oportunidad de empoderamiento).

Una vez realizado el trabajo personal o el trabajo grupal preparatorio, proponemos hacer un trabajo realizado grupalmente en el contexto de la reunión formalmente establecida siguiendo la siguiente dinámica de trabajo.

#### TRABAJO GRUPAL

##### Dinámica de trabajo para analizar las diferentes listas de chequeo

###### Preámbulo: Lectura de la situación.

No somos un número reducido de personas. Tenemos poco tiempo para hacer una tarea tan amplia. ¿Cómo resolverlo?

- Trabajar en grupos pequeños
- Disminuir la tarea
- Dedicarle un tiempo limitado a cada porción de tarea

Todo lo que se pueda preparar antes, mejor (por eso se espera que las personas han leído personalmente el documento y posiblemente han trabajado en grupo, aquellos que pudieron, adelantando impresiones).

¿Cuál es la tarea HOY?

Señalar qué cosas deben estar en nuestra "lista de chequeo" sobre amigabilidad de nuestra comunidad (y cuáles no vemos incluirlas). No debemos olvidar señalar otras cosas, no contempladas, que creamos que deben investigarse. Vamos a comenzar por los siguientes ámbitos:

- Participación social
- Respeto e inclusión social
- Participación cívica y empleo
- Comunicación e información

Comenzamos con estos ámbitos para expresar simbólicamente que los elementos más importantes en la amigabilidad son las personas y no las cuestiones urbanísticas, de transporte, etc.

En una segunda sesión, abordaremos las otras cuatro áreas.



### Inicio de la dinámica.

Nos dividimos en cuatro grupos y abordamos, en cada grupo, una parte de la tarea. A los 15/20 minutos, rotamos a otro grupo y abordamos otra parte de la tarea... y así sucesivamente. Este tiempo es poco, luego debemos "ir al grano", a lo más importante que queramos decir... abordando luego el resto de las cosas. No rotamos todos juntos, así vamos oyendo a diversas personas...

Debemos asegurarnos que todas las personas participan limitando el tiempo de participación.

Necesitamos que una persona permanezca en el grupo y tome nota de las aportaciones de cada "subgrupo". En este caso, las personas mayores rotarán y las técnicas permanecerán en el mismo tema. Esa persona nos ofrecerá posteriormente (al final – en este caso, para otro día –) una síntesis de todas las aportaciones.

Con esta dinámica **pretendemos trabajar todos los aspectos** contemplados en las listas de chequeo a lo largo de dos sesiones de trabajo en la que todas las personas mayores abordarán los ocho aspectos en períodos de 15/20 minutos. Las personas responsables de cada grupo (técnicos) se encargarán de agrupar la información de cada dimensión correspondiente para una futura sesión de síntesis.

En dicha **reunión de síntesis** dispondremos de una propuesta de documento final, realizado posiblemente por un técnico, definitivo de la lista de chequeo a utilizar en el futuro (en las reuniones de grupos focales) aunque aún quedaran algunos pequeños aspectos a retocar. Afianzaremos los materiales desarrollados, así como decidiremos cambiar las cuestiones que consideremos oportunas, tanto en contenido como la forma (expresiones y términos utilizados). Finalmente, habremos de **aprobar el documento** de trabajo.

En el caso de que se vea que en el futuro se va a utilizar un **formato de encuesta** para preguntar sobre la amigabilidad, se deberá crear dicha encuesta a partir de la lista propia de chequeo construida por las personas mayores del equipo motor. En la configuración de la encuesta debemos ser conscientes que la amplitud de la misma es un factor que lleva a la persona que la cumplimenta a desistir de hacerla. También este documento deberá aprobarse, tanto en el contenido (lo cual no será muy trabajoso ya que los mismos son semejantes a los de la lista de control que se ha creado previamente) como en lo relativo a los aspectos formales (apoyos visuales para facilitar su cumplimentación).

Nos hemos preguntado sobre la posibilidad de contar con **datos objetivos** de la realidad social de nuestra comunidad en relación a variables que conciernan a las personas mayores. Tanto el Protocolo Vancouver como los informes redactados por diversas ciudades y comunidades incluyen datos de la misma.

Es importante presentar las características geográficas, demográficas, sociales y económicas de la comunidad donde se lleva a cabo el estudio. Esta información proporciona un



contexto para comprender las características locales y los retos. La mayor parte de la información se puede obtener de informes previos o de datos administrativos.

#### INFORMACIÓN AL DETALLE

##### Una propuesta de recolección de datos estadísticos sobre la comunidad

Se pueden incluir datos sobre:

**A título introductorio.** Definición de la comunidad. Ubicación. Descripción geográfica. Tamaño. Población: número y densidad de habitantes. Breve recorrido histórico.

**Demografía.** El reto del envejecimiento demográfico. El reto en el territorio y en la comunidad. Pirámide de población en la comunidad. Pirámide de población en función de los "barrios".

**Poder adquisitivo.** Renta personal media: por sexos y por barrios. Renta familiar. Sistema de protección social: pensiones: tipo de pensiones e importe medio. Poder adquisitivo de las personas mayores (condiciones de vida de la personas mayores). Propiedad de vivienda. Estado de la vivienda.

**Modelos de convivencia y vivienda.** Número total de viviendas (densidad de viviendas por barrios). Número de habitantes por vivienda ocupada. Tipo de convivencia de las personas mayores. Realidad convivencial de las personas que requieren ayuda domiciliaria. Viviendas municipales en la comunidad.

**Nivel de formación.** Nivel de instrucción por edad y sexo.

**Discapacidad y dependencia.** Distribución de personas con discapacidad según edad y sexo en la comunidad. Personas con discapacidad, según tipo de ayuda, y edad y sexo. Personas con dependencia según edad y sexo en la comunidad. Personas con dependencia, según tipo de ayuda, y edad y sexo.

**Recursos sociales del municipio.** Prestaciones y servicios sociales en el territorio. Prestaciones y servicios sociales en la comunidad: Prestaciones económicas. Personas atendidas en los servicios sociales municipales. Personas atendidas en los servicios sociales forales y gubernamentales. Proyectos en relación a envejecimiento activo. Tejido asociativo (servicios sociales, especialmente personas mayores). Distribución de servicios públicos, comerciales y de voluntariado

Con respecto de la segunda cuestión ¿a quién preguntamos? Teóricamente sabemos a quién debemos hacerlo: personas mayores, personas cuidadoras, proveedores de servicios y ONGs. En este momento, refrendaremos los grupos diana del estudio de amigabilidad de la comunidad de una manera abierta. Seguramente no podemos no incluir a dichos colectivos (especialmente



con respecto a las personas mayores y personas cuidadoras), pero **podemos ir más allá**. Una buena manera de contestar a esta pregunta puede ser mediante la técnica grupal de **lluvia de ideas**. Vamos a experimentarla aprendiendo dicho metodología para responder a las preguntas.

### TRABAJO GRUPAL

#### Lluvia (tormenta) de ideas o Brainstorming

**Objetivo.** Conseguir un gran número de ideas sobre un tema determinado (en este caso, a quién preguntar sobre la amigabilidad de la comunidad). Esta metodología fomenta la participación y la creatividad del grupo, enfocándolo hacia un objetivo común.

#### Instrucciones.

- Habrá una persona coordinadora encargada de dirigir la dinámica.
- Definir el enunciado del tema a estudiar. Éste deberá ser:
  - Específico, para que sea interpretado de igual manera por todas las personas del grupo.
  - No sesgado.
  - Estar definido por escrito en un lugar donde todas las personas participantes lo puedan ver durante la sesión (por ejemplo en el centro de la parte superior de la pizarra), especificando lo que incluye y lo que excluye.

#### Las reglas.

- No se podrán criticar ni comentar ideas de otras personas. Tampoco se podrán dar explicaciones de las propias ideas.
- Se anotan todas las ideas, incluso las duplicadas.
- Las aportaciones se hacen persona a persona.
- Se aporta sólo una idea por turno.
- Es recomendable escribir las ideas, con el fin de que no se nos olviden entre un turno y otro.
- Si en un turno no se dispone de ninguna idea, es posible "pasar" y reincorporarse en el siguiente.

**Conclusión de la lluvia de ideas.** Cuando ninguna de las personas participantes tenga ninguna idea que aportar, se dará por finalizada la dinámica.

**Tratamiento de las ideas.** Finalmente en el lugar en el que se hayan recogido las ideas (por ejemplo pizarra), aparecerá una lista de todas ellas. Han de seguirse las siguientes pautas para su tratamiento:

- Ahora sí, se podrán explicar las ideas que ofrecen dudas.
- Se deberán eliminar las ideas duplicadas.
- Para simplificar el trabajo posterior, se agruparán las ideas según criterios de ordenación adecuados.

Al **final de la actividad** se obtendrá una lista en la que aparecerán las diversas posibilidades respecto al tema, en este caso, sobre a quién preguntar sobre la amigabilidad del municipio.

*Basado en López (2010).*



Después de lo ideado, deberíamos

- Revisar si vamos a abordar a todos los grupos señalados. Posiblemente tendremos que hacer una llamada a analizar lo que es factible hacer con nuestras fuerzas (las del equipo motor).
- Revisar si nos hemos dejado algún grupo-diana.

Una vez decidido lo anterior, deberemos proponer **¿cómo preguntar** a cada grupo-diana? Identificaremos el método concreto de abordar cada grupo diana. Entre las metodologías resaltadas por el **Protocolo Vancouver** están fundamental dos: la captura de información objetiva sobre la comunidad y la realización de grupos focales. **Además podemos plantear** la posibilidad de realizar **encuestas** entre la población (en directo o mediante internet), la realización de **entrevistas** a personas significativas, así como la realización de grupos centrados en aspectos concretos de la amigabilidad en los que las personas participantes sean expertas. También podemos utilizar **otras técnicas de participación** como asambleas de personas mayores, o World Cafés...

Si utilizamos **internet** para contestar la encuesta preparada para obtener más participación en el estudio de la amigabilidad, debemos preparar una estrategia específica para que dicha posibilidad sea conocida y utilizada por un importante número de personas pertenecientes a los diversos grupos-diana identificados.

La preparación de una página web municipal que incluya una encuesta a contestar puede ser un buen motivo para salir de nuevo a la comunidad, posiblemente mediante una **rueda de prensa**, con el fin de potenciar la participación de toda la comunidad. Los medios de comunicación digitales pueden posibilitar el acceso a la misma mediante links en sus propias publicaciones.

En esta fase tendremos que constituir el grupo motor y dar a conocer los componentes básicos del proyecto a aquellas personas que a partir del evento de lanzamiento en sociedad han querido adherirse al equipo. También habrá que generar una cohesión grupal entre estas personas utilizando distintas dinámicas, ya que a partir de ahora será más habitual que tengan que tomar decisiones de forma conjunta. Merece la pena entender las fases del desarrollo grupal y los estilos de liderazgo a adoptar que sean pertinentes, así como entender las fases por las que evoluciona la adhesión de una persona al grupo. Por último, entre todos deberemos fijar una hoja de ruta a seguir, junto con la preparación de lo necesario para iniciar la fase de diagnóstico como es decidir qué preguntar, a quién, cómo, etc., preparando todos los materiales necesarios para ello.



## ¿ES NUESTRA COMUNIDAD AMIGABLE CON LAS PERSONAS MAYORES? LA FASE DIAGNÓSTICO

Esta fase pretende responder a la pregunta. El diagnóstico partirá de la opinión de los integrantes del equipo motor y la seguridad de que dicha opinión será insuficiente. Debemos recabar más información, involucrando al mayor número de personas posibles pertenecientes a la comunidad (especialmente las personas mayores) para lograr un análisis más ajustado y consensuado de la realidad de la misma.

Por el camino, mejoraremos nuestras herramientas y aprenderemos técnicas de trabajo grupal con el fin de prepararnos para dirigir otros grupos que participen en el diagnóstico. Finalmente, deberemos escribir un informe (a enviar a la OMS) con el diagnóstico y un pre-plan de acción de mejora de la amigabilidad en nuestra comunidad.

El objetivo de esta fase es realizar un **diagnóstico sobre la amigabilidad de la comunidad** con las personas mayores de la misma. Realizar este análisis es crucial para detectar cuál es el **punto de partida** desde el cual actuaremos para alcanzar el objetivo final de nuestro proyecto, esto es, incrementar dicha amigabilidad. Ya hemos definido qué es la amigabilidad, qué componentes tiene, qué aspectos concretos observar... y ahora estamos en condiciones de aplicar nuestras listas de control y encuestas para realizar tal análisis.

En los proyectos de investigación-acción participativa se consideran **cuatro momentos** en el diagnóstico participativo:

- Una expresión abierta, por parte del equipo motor, de la representación que sus miembros tienen del tema que nos afecta (amigabilidad).
- Un cuestionamiento de esa representación inicial de dicho tema.
- Una búsqueda y recogida de más información que nos pueda dar luz sobre las opiniones de la comunidad y sobre los datos objetivos que maten las opiniones obtenidas.
- Un replanteamiento de nuestro diagnóstico de la amigabilidad de la comunidad con las personas mayores.

Implícitamente, nuestro modelo ya ha trabajado sobre el segundo momento. En el equipo motor somos conscientes de que el diagnóstico no lo podemos hacer solos, sin preguntar a nadie, como si fuéramos "personas sabias" autosuficientes. Por eso, ya nos hemos planteado y respondido a qué otras personas involucraremos en la construcción del diagnóstico. El propio modelo de la OMS señala este mismo camino. Sin embargo, habrá que esperar a superar el primer momento para comprobar que este cuestionamiento, que es esperable, lo vivimos como una realidad experimentada.



## EXPRESIÓN ABIERTA DE LA REPRESENTACIÓN DE NUESTRO TEMA (AMIGABILIDAD)

Antes de realizar el diagnóstico con el resto de las personas de la comunidad serán las propias personas mayores del equipo motor las que expresen su versión sobre la cuestión (amigabilidad de la comunidad): cómo lo viven, por qué creen esto ocurre y qué soluciones iniciales proponen. Para realizarlo utilizaremos los materiales que hemos construido previamente: lista de control y encuesta. Aplicarlas a las personas del propio equipo motor va a permitir identificar si dichos materiales son fáciles de utilizar o, por el contrario, hemos de darles una vuelta realizando los cambios que sean necesarios.

Así mismo, trabajaremos en este momento aprendiendo nuevas técnicas de manejo de grupos experimentándolas en nosotras mismas, para que posteriormente las personas mayores puedan utilizarlas en futuros momentos. Este triple plano: diagnóstico en sí, revisión de materiales, y aprendizaje de técnicas grupales, llevará al grupo a seguir una dinámica de trabajo más lenta de lo que posteriormente habrá que hacer cuando abordemos a otros grupos de personas.

Iniciamos el diagnóstico con el equipo motor. Concretamente serán las personas mayores las que participen activamente dando sus valoraciones. Los técnicos no han de participar en el proceso diagnóstico dando sus opiniones (ya llegará su momento más adelante). La persona dinamizadora de la sesión (seguramente una persona experta) seguirá una serie de instrucciones que están transcritas en el Anexo 2 para comenzar la reunión. La idea es que la persona técnica sirva de modelo para cuando las personas mayores tengan que dirigir futuros grupos focales. Las instrucciones escritas pretenden aportar mayor seguridad para ese momento inicial. Las repartiremos posteriormente a todas las personas integrantes del equipo motor una vez realizada la sesión con el fin de que no se rompa la dinámica creada.

Para el desarrollo de la sesión inicial, necesitaremos una persona dinamizadora, otra técnica que tome notas sobre lo que ocurre, una grabadora (aunque seguramente de momento no será necesaria), un ordenador y proyector que de apoyo visual a la sesión, papel y bolígrafos para las personas mayores del equipo motor, una cámara de fotos digital, y todos los materiales necesarios para la técnica de metaplan que explicaremos a continuación.

Para contestar a la pregunta general inicial vamos a trabajar con una técnica grupal nueva denominada "metaplan".

### TRABAJO GRUPAL

#### Método Metaplan

El Metaplan es un método de puesta en común de las aportaciones de las personas de un grupo ante una cuestión planteada concreta que permite una visualización compartida de dichas aportaciones. Este método permite participar a todos por igual y superar la tentación de no decir nada por timidez.



### **Las etapas del método son las siguientes:**

- La persona moderadora plantea el tema a tratar, en este caso será sobre la amigabilidad del municipio:
  - Puede ser "hacer un diagnóstico" (puntos fuertes y puntos débiles)
  - Puede ser "hacer una propuesta de acción".

El ciclo de planteamiento de preguntas se realizará tres veces: puntos fuertes, puntos débiles, y propuestas de acción.

- Cada persona escribe sus aportaciones de forma anónima. En total escribe tres tarjetas con las aportaciones sobre la pregunta planteada.
- Una vez recogidas y mezcladas, la persona dinamizadora las irá poniendo en la pared (paneles dispuestos a tal fin) y agrupará las ideas según "subtemas". Si las ideas expresadas no han quedado lo suficientemente claras se pedirá que el autor explique el contenido.
- Cada participante jerarquiza las ideas expuestas, agrupadas, con puntuaciones. Otorgamos un punto (gomets) a cada idea que nos parece importante.
- Una vez realizadas las aportaciones sobre puntos fuertes y débiles, el grupo completo discute lo expuesto, realiza un debate y genera el "diagnóstico" que orientará las actividades que se pueden desarrollar (la "lista de acciones") para cambiar o afianzar la situación.
- La persona dinamizadora realiza las conclusiones y el resumen.
- Se levanta acta de lo expuesto mediante fotografías de los paneles.

### **Reglas a la hora de escribir las aportaciones:**

- No escribir más de 7 palabras ó 3 renglones en una misma tarjeta.
- No utilizar palabras "clave" o abreviaturas confusas.
- Utilizar letras mayúsculas.
- Las ideas escritas deben ser legibles a 6 metros de distancia.
- Escribir solo una idea sobre cada tarjeta.

**Los materiales necesarios para llevar a cabo un metaplan son** (recordad por si hay que pedirlos):

- Tableros o paredes forrados en papel de estraza.
- Algo para pegar (pegamento espray que impregna el papel de estraza, por ejemplo).
- Cartulinas de colores.
- Rotuladores de trazo gordo.
- Marcadores de colores – gomets – (al menos tres para cada participante y pregunta).
- Cámara de fotos digital.



## MANUAL PARA LA IMPLANTACIÓN DEL PROYECTO "CIUDADES AMIGABLES CON LAS PERSONAS MAYORES" EN TU COMUNIDAD

Antes de continuar con el diagnóstico debemos **hacer una valoración** sobre la experiencia vivida y sobre la utilidad de la técnica. En todo caso, debemos ser conscientes de todo el tiempo que requiere la aplicación de dicha técnica y de la posibilidad real de utilizarla en un contexto de tiempo limitado que tendremos posteriormente cuando sean los propios miembros del equipo motor quienes dirijan los futuros grupos focales.

Continuamos con el **diagnóstico de cada uno de los ocho ámbitos** establecidos para el análisis de la amigabilidad de nuestra comunidad. Para apoyarnos en el abordaje de dichos ámbitos podemos utilizar **diversos materiales**. Dichos materiales deben estar a disposición de las personas mayores del equipo motor que van a ir contestando tema tras tema. Disponemos de varios modelos, más o menos complejos, para acompañar este proceso:

En primer lugar, disponemos de la lista de control que hemos preparado en la fase de lanzamiento.

En segundo lugar, podemos seguir las propuestas del Protocolo de Vancouver (páginas 13 a 15) y de su versión realizada por el IMSERSO (páginas 16 a 23), que están las direcciones url anteriormente mencionadas:

<http://goo.gl/KOb755> y <http://goo.gl/eqdnoH>

En tercer lugar, podemos elaborar nuestra propia propuesta con el fin de facilitar visualmente el tema que se va a abordar. Algo similar a lo que podemos ver en la siguiente tabla.

Elijamos los materiales que elijamos podemos, o bien entregárselos a las personas participantes o bien presentarlos mediante ordenador y proyector, para que la información esté accesible en todo momento.

### INFORMACIÓN AL DETALLE

#### Materiales de apoyo para abordar los ámbitos de diagnóstico

##### TEMA 1. ESPACIOS AL AIRE LIBRE Y EDIFICIOS.

Hablemos de espacios al aire libre y edificios. Nos gustaría que nos comentarais vuestras experiencias positivas, las negativas, así como algunas ideas para mejorar.

¿Cómo es caminar, dar paseos, tomar el aire, por Durango?

¿Cómo es entrar en edificios públicos o en las tiendas?

- Entorno
- Espacios verdes y caminos peatonales / Asientos peatonales
- Aceras
- Calles
- Tránsito
- Bicisendas (bidegorris)
- Seguridad
- Edificios
- Baños públicos



## MANUAL PARA LA IMPLANTACIÓN DEL PROYECTO "CIUDADES AMIGABLES CON LAS PERSONAS MAYORES" EN TU COMUNIDAD

### TEMA 5. RESPETO E INCLUSIÓN SOCIAL.

El próximo tema del que vamos a hablar está relacionado en cómo trata la sociedad de Durango a las personas mayores (muestra respeto por ellas), cómo las incluye en la sociedad. Nos gustaría que nos comentarais vuestras experiencias positivas, las negativas. También quisiera que nos dijeseis qué harías vosotros para mejorarla.

¿De qué manera muestra la sociedad duranguesa respeto o no por vosotros/as, las personas mayores?  
¿De qué manera la sociedad duranguesa os incluye, cuenta con vosotros, en actividades y/o eventos?

- Servicios respetuosos e incluyentes
- Imagen pública del envejecimiento
- Interacciones intergeneracionales y familiares
- Educación pública
- Inclusión en la comunidad
- Inclusión económica

### TEMA 7. COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN.

En este tema hablaremos de comunicación e información. Una vez más, nos gustaría que nos comentarais vuestras experiencias positivas, las negativas. También quisiera que me dijeseis qué harías vosotros para mejorar.

¿Cuál es vuestra impresión cuando necesitáis información sobre vuestro municipio?, por ejemplo, acerca de eventos que se produzcan, servicios que se ofrecen.  
¿Cómo accedéis a esta información, teléfono, prensa, radio, TV o por otras personas?

- Oferta informativa
- Información impresa – lenguaje sencillo – comunicación oral
- Comunicación y equipos automatizados
- Ordenadores e internet

A la hora de ir abordando los temas, podemos ir probando otras técnicas grupales que faciliten el trabajo. Por ejemplo, podemos utilizar la técnica denominada "Grupo Nominal" cuyas instrucciones están descritas en el siguiente cuadro.

### TRABAJO GRUPAL

#### Grupo Nominal

Objetivo: obtener ideas, puntos de vista o información de las personas que forman el grupo sobre un tema determinado, de manera estructurada y haciendo que la participación de todos sea igualitaria.



### Pasos

- La persona facilitadora explicará el objetivo que se pretende lograr y cuál es el tema sobre el cual hace falta centrar toda la atención (en este caso la amigabilidad).
- Cada persona, de forma individual, escribirá las propuestas que le vienen a la cabeza sobre el tema (5 minutos aproximadamente).
- Las personas participantes, una por una, expresarán UNA de las ideas que han escrito y se irán anotando en la pizarra.
  - Si alguien no quiere participar, puede "pasar".
  - Si alguien tiene más de una idea tendrá que esperar al próximo turno para comentarla (como en Torbellino de Ideas).
- Cuando se han anotado todas las ideas, la persona moderadora pregunta si todo ha quedado claro para todas las personas participantes.
  - Si alguien tiene alguna duda sobre cualquier aportación, es el momento de realizar las aclaraciones pertinentes, pero no de realizar críticas.
- Todas las ideas quedan recogidas en la pizarra
  - Cada idea aportada tiene una letra o número (una clave identificadora).
- Cada participante jerarquiza las ideas expuestas,
  - Puntuando con un 3 la que considera más importante, con un 2, la segunda en importancia y con un 1 la tercera.
- Junto a cada una de las ideas que aparecen en la pizarra se anota la suma de las puntuaciones que le ha otorgado cada persona. Así, se podrá saber cuáles son las ideas más valoradas por el grupo.
- Se comentan y se resumen los resultados obtenidos.
- Esta dinámica hay que repetirla para los puntos fuertes, los puntos débiles y las propuestas de acción de cada subtema.
- Debemos sacar una foto de los contenidos que han salido en la dinámica de cada panel completado a modo de acta.

*Basado en Pujolás y Lago (2011)*

Cuando utilizemos esta técnica también debemos **hacer una valoración** sobre la experiencia vivida y sobre la utilidad de la técnica. Debemos seguir siendo conscientes de todo el tiempo que requiere la aplicación de dicha técnica y de la posibilidad real de utilizarla.



No olvidaremos finalizar el diagnóstico haciendo una pregunta final de cierre de la sesión: **"Antes de finalizar, ¿hay alguna cuestión o tema que no hemos debatido sobre el que deseen opinar?"** Terminamos valorando la amigabilidad de la comunidad con una puntuación de 1 al 10.

Pero además del aprendizaje de diversas técnicas grupales para la dinamización de futuras reuniones de diagnóstico con otros grupos de personas, no debemos olvidar que el **elemento central** de este momento es **realizar un diagnóstico preliminar** de la amigabilidad de la comunidad por parte de las personas mayores del equipo motor. Así, deberemos hacer una síntesis de todas las aportaciones realizadas hasta el momento y **elaborar un documento de diagnóstico** que será revisado y aprobado por el equipo motor.

Como otra forma de realizar el diagnóstico, las personas mayores del equipo motor llevarán a casa la **encuesta** para cumplimentarla. Posteriormente, podremos comentar las dificultades o mejoras que se proponen para dicha herramienta. Una vez más, **trabajamos en paralelo** el diagnóstico de amigabilidad y la mejora técnica de los materiales de los que disponemos.

## CUESTIONAMIENTO DE LA REPRESENTACIÓN INICIAL DEL TEMA

El equipo motor **necesita más información, más datos**, que le permitan analizar en profundidad el tema (de la amigabilidad) antes de proponer actuaciones para mejorarlo. Dado que no sólo nos podremos basar en lo que el equipo motor opine, aunque se tendrá en cuenta al igual que el resto de la información recabada, habrá que recoger más información sobre la amigabilidad del municipio preguntando a otras personas; así conoceremos más detalladamente su perspectiva.

Mediante el análisis grupal se debe **analizar críticamente** nuestro conocimiento, las distorsiones de la realidad que pueden producirse, las lagunas y las contradicciones que tiene, sus limitaciones. En este punto pueden surgir **tensiones**, no solo entre las personas mayores del grupo sino también entre el grupo y el personal técnico que no ha opinado y que se ha limitado a observar y levantar acta de lo expresado. Debe realizarse una **confrontación crítica**, evitando desembocar en una ruptura del proceso de diálogo.

Decíamos anteriormente que en el equipo motor ya éramos conscientes de que el diagnóstico no podíamos hacerlo solos, sin preguntar a nadie... Sin embargo, habrá que esperar a superar este primer momento para comprobar que este cuestionamiento, que es esperable, lo vivimos como una realidad experimentada.



## RECOGIDA DE MÁS INFORMACIÓN

Como recordaremos de la fase lanzamiento, ya habíamos avanzado una hoja de ruta para realizar el diagnóstico de amigabilidad:

- Queremos recoger información tanto subjetiva (lo que opinan las personas) como objetiva.
- Queremos abordar a una serie de grupos diana relevantes por su opinión. Como mínimo los establecidos por el Protocolo Vancouver: personas mayores, personas cuidadoras de personas mayores dependientes, proveedores de servicios y ONGs.
- Queremos utilizar dinámicas grupales, así como encuestas y quizás entrevistas individuales. Dependiendo de a quién se vaya a preguntar habrá que pensar qué método es el más adecuado para recabar dicha información.

Ahora es el momento de **concretar estas decisiones** de manera operativa, con nombres, fechas... A la par que hemos llevado a cabo el diagnóstico en el equipo motor, el mismo puede realizar reuniones inter-quincenales con el fin de **avanzar en paralelo** en este trabajo que iremos describiendo en las próximas páginas.

Esta fase es en la que se produce una parte importante de la **transferencia tecnológica** de la persona profesional al equipo motor. Ésta actúa como formador en técnicas de investigación social, adaptándose a las características de las personas con las que trabaja. No se pretende que las personas integrantes del equipo motor se conviertan en especialistas en investigación social, pero sí que, en la medida de sus posibilidades, se doten de las herramientas técnicas y habilidades para conseguir la información que necesitan para llevar a cabo un diagnóstico participativo de su realidad social.

Lo primero que tenemos que hacer es identificar el número y la composición de los **grupos focales** que vamos a hacer. El Protocolo Vancouver nos propone una base para esa doble decisión (páginas 6 a 8). La adaptación realizada de dicho protocolo por el IMSERSO (páginas 8 a 11) propone diversos números y composición en función del tamaño de la comunidad (desde pequeños núcleos rurales hasta poblaciones con una población superior al millón de habitantes).

El principal grupo diana de los grupos focales son las propias **personas mayores** de la comunidad. El número mínimo de grupos será 4, formados por 8-10 personas, y en su composición deberá equilibrarse en porcentaje de hombres y mujeres, franjas de edad (de 60 a 74 años, y de más de 75 – incluyendo personas de más de 85 años –), y condición económica (identificada por vivir en determinadas zonas del municipio). También será importante buscar personas con diversos niveles de discapacidad. Debemos buscar que las personas participantes sean representativas del colectivo al que pertenecen, aunque la selección no tiene que



ser al azar necesariamente. Si el número de grupos focales que se decide hacer con personas es mayor, deberemos buscar que este equilibrio de porcentajes se mantenga globalmente, duplicando o triplicando el número base de 4 grupos. Técnicamente, se deberían ir estableciendo nuevos grupos hasta que finalmente se aprecie que las informaciones que se obtienen son redundantes con las previamente obtenidas. Para tener en cuenta la perspectiva de género, será necesario que haya grupos focales formados sólo por mujeres y otros formados sólo por hombres.

Con estas claves debemos hacer unos **listados de personas** a las que poder invitar a participar en los grupos focales en un lugar, fecha y hora fijados. Para **convocar** a estas personas se podría mandar una carta desde el ayuntamiento. En la invitación aparecerá la explicación de qué es una ciudad amigable con las personas mayores, el objetivo de la sesión, fecha, hora, lugar, etc. En el Anexo 3 ofrecemos un modelo de carta.

Cuando se seleccionan las personas participantes, deben recibir una lista de temas y preguntas **por anticipado** y debe preguntarse qué piensan sobre las mismas para preparar el debate del grupo focal. Esto garantizará que las personas participantes estén plenamente informadas y que el debate sea lo más fructífero y eficaz posible.

Una vez garantizada la plena composición de los diversos grupos focales, convocando a los necesarios suplentes que ocupen los puestos de aquellos inicialmente invitados pero que han declinado su participación, podemos **pasar a la acción**.

La selección de la ubicación para la realización del grupo focal debe hacerse teniendo en cuenta los siguientes factores:

- las dimensiones de la sala (debe poder acomodar una mesa o un círculo sillas para sentar a todas las personas participantes y a la persona o personas dinamizadoras del grupo focal, zona de aperitivo) que debe contar con una pizarra o equivalente,
- la comodidad (asientos-sillas cómodas, etc.), y
- la accesibilidad (en relación con el acceso geográfico, distancia, condiciones de accesibilidad, condiciones para las personas con discapacidad...) y disponibilidad de opciones de transporte.

Las personas mayores del equipo motor van a ser las que dinamicen estas reuniones (un gran momento del proceso de **empoderamiento** de las mismas), por lo que habrá que decidir qué personas serán las encargadas de guiar cada uno de los grupos. Cada grupo será dirigido por 2-3 personas mayores del equipo motor. Así mismo, acudirá a cada grupo una persona técnica que actuará de asistente a las personas dinamizadoras.

La **persona dinamizadora** (o personas) del grupo focal será la persona responsable de mantener al grupo "centrado" y de generar un debate activo y productivo mediante la par-



#### MANUAL PARA LA IMPLANTACIÓN DEL PROYECTO "CIUDADES AMIGABLES CON LAS PERSONAS MAYORES" EN TU COMUNIDAD

ticipación de todas las personas presentes. Deberán tratarse tantos temas como sea posible, con preguntas para realizar y moderar su debate si así se requiere. Tendrá flexibilidad para reorientar preguntas, utilizar temas de actualidad relacionados con el contenido de los temas a trabajar, hacer más incidencia en uno u otros.... dependiendo de las características de cada grupo focal concreto. Podemos plantearnos fusionar algunos temas si así nos lleva la dinámica, y debemos evitar volver sobre temas que ya han salido evitando dar la sensación de que no hemos prestado atención a sus anteriores intervenciones.

La persona **técnica asistente** deberá estar presente en cada grupo focal. El trabajo de ésta incluye acondicionar la sala; organizar el aperitivo; asistir a la persona dinamizadora en lo que requiera realizando anotaciones en la pizarra; y garantizar que las sesiones se graban por partida doble y que las grabadoras funcionan correctamente.

Adoptar esta decisión sobre la dirección de los grupos focales, esencial desde nuestro punto de vista, conlleva un mayor esfuerzo que hacerlo con profesionales. Aunque las personas mayores del equipo motor llevarán, a estas alturas, varios meses trabajando y conocerán los contenidos relativos a la amigabilidad y una serie de técnicas grupales que pueden ser utilizadas, afrontar esta tarea puede generar en todas ellas un cierto **temor ante la tarea**. Deberemos abordar dicha cuestión y repasar las dinámicas que sean útiles para acometer con éxito y serenidad dicha tarea. Por ejemplo, podríamos utilizar la "**técnica del riesgo**" que viene explicada en el siguiente cuadro.

#### TRABAJO GRUPAL

##### Técnica del riesgo

El objetivo de la técnica de riesgo es disminuir o eliminar riesgos y temores mediante la manifestación libre de éstos. Se entiende por miedos o temores aquellos que vienen ligados al surgimiento de situaciones nuevas en el ámbito de las relaciones humanas; como por ejemplo conducir un grupo focal por primera vez, dar una conferencia...

En general, cualquier situación que implique un cambio produce algunos temores. Sin embargo, es importante diferenciar entre aquellos que corresponde a la imaginación, sentimientos o subjetividad de la persona que los padece.

Cuando los integrantes de un mismo grupo tienen temores, entre ellos pueden ayudarse a superarlos manifestándolos en voz alta. Esto ayuda a clarificarlos.



### Pasos a dar:

- La persona dinamizadora del grupo formula con precisión la situación real o hipotética productora de temores o sensación de riesgo.
  - Explica que en la situación hay, seguramente, aspectos agradables, positivos, gratificantes, y quizá también algunos aspectos más o menos negativos, desagradables, inhibitorios, que podrían causar eventualmente cierta tensión o preocupación.
  - Sobre estos últimos aspectos solicita que se fije la atención, que se reflexione y que se manifiesten puntos de vista con absoluta libertad.
- La persona dinamizadora incita al grupo para que se expresen las opiniones, tratando de descubrir los sentimientos y actitudes que se mueven detrás de los temores que despiertan muchos aspectos "difíciles" de la situación planteada.
  - La situación se estructura de tal modo que los miembros del grupo hablan de los peligros o riesgos que implica cualquier cambio en la dinámica prevista y dejan de lado, por el momento, toda discusión sobre posibles ventajas. Debe crearse en el grupo un clima permisivo que favorezca la libre expresión.
- Según se vayan expresando los riesgos, la persona dinamizadora deberá ir apuntándolos en la pizarra de forma sintética.
- Una vez todas las personas hayan expresado todos los riesgos que suponen para ellas la nueva situación, la persona dinamizadora las invitará a que discutan uno por uno aquellos que se han apuntado en la pizarra. Se trata de una **segunda fase**, en la que se analizará cada riesgo, se discutirá sobre él y se darán opiniones.
  - La actitud de la persona dinamizadora debe de ser objetiva y equilibrada. Así, si en alguno de los casos hay personas que rechazan alguno de los temores expuesto por otras, la moderadora deberá tratar de mantener dicho temor en la pizarra para que se siga analizando y discutiendo hasta que se dé un esclarecimiento que pueda posibilitar el cambio de actitud de la persona que lo mencionó.
- A medida que se vaya discutiendo, se observará la aceptación o rechazo del grupo hacia determinados riesgos.
  - La persona dinamizadora guiará la discusión, aunque deben de ser las personas del grupo quienes argumenten y encuentren soluciones de cada caso.
- Una vez el grupo se halla en una situación en la que pueden analizar la realidad, lo normal es que se encuentren motivados para demostrar que los riesgos de la pizarra son irreales o al menos carecen de fundamento. Así, poco a poco se van influyendo unas a otras y van cambiando de actitudes, siendo el grupo una **herramienta de cambio**.



- Cuando se consigue modificar una de las actitudes de riesgo se va borrando de la pizarra.
  - La persona dinamizadora tenderá a una actitud reticente frente a la eliminación del temor para que las personas del grupo puedan aclararlo bien y no queden dudas sobre el mismo.
- Lo más probable es que en una sola sesión no se consigan eliminar todos los temores, por lo que será importante considerar que haya otras oportunidades de discusión para que los riesgos vayan desapareciendo.

*Extraído de Cirigliano y Valverde (1971).*

Además, deberemos **fijar algunas herramientas** que generen más seguridad en las personas integrantes del equipo motor. Hemos aprendido técnicas como el torbellino de ideas, el metaplan, el grupo nominal... pero también conocemos técnicas básicas como la que utilizamos cuando afrontamos nuestra primera tarea en común (presentar en sociedad nuestro proyecto). Debemos identificar con qué método nos encontramos más a gusto, siendo conscientes de que la falta de normas claras puede obstaculizar la participación de todos pudiendo generarse, por ello, monólogos, o diálogos (réplica y contrarréplica) entre dos personas mientras el resto permanece expectante.

Muy posiblemente, las personas desearán tener instrucciones y preguntas que hacer. Por ello, puede ser útil elaborar breves **documentos que les sirvan de guión** para su dinamización. Disponemos del Anexo 2 (modelo de protocolo para iniciar el grupo focal) y proponemos los documentos en Anexo 4 (apuntes de apoyo para grupos focales) y Anexo 5 (preguntas de apoyo para dinamizar grupos).

Y lo que es más importante, podremos llevar a cabo **sesiones de rol-playing** de las funciones a llevar a cabo en los grupos focales por parte de las personas mayores del equipo motor, representando mediante **modelos** cómo hacer determinadas fases de la sesión así como dando **feedback** a las personas mayores voluntarias sobre la ejecución de su representación. Algunas **consignas** a tener en cuenta a la hora de desarrollar los grupos focales que deben quedar claras son las siguientes:

- No opinar.
- Que participe todo el mundo.
- Transmitir que todas las opiniones son importantes aunque sean contradictorias, no se busca llegar a un consenso.
- Regular los tiempos.
- No podemos hablar demasiado.



Al inicio de la sesión se solicitará a las personas participantes un documento de **consentimiento informado**. Se trata de un documento sencillo en el que se formaliza la petición de su participación voluntaria en el estudio y se le informa del contenido del mismo. Podemos encontrar, en la versión adaptada del Protocolo Vancouver realizada por el IMSERSO (página 27), un ejemplo de dicho documento.

Así mismo, se facilitará a las personas participantes el **documento** con las diversas dimensiones y temas que anteriormente se han establecido como necesarios a la hora de analizar la amigabilidad de la comunidad.

Se inicia la sesión cumplimentando cada persona la **ficha de información** (Anexo 6) referente a su grupo (persona mayor). En ella se les preguntará acerca de características propias como edad, sexo, situación laboral etc., datos los cuales posteriormente podremos utilizar para conocer las características de las personas participantes de los grupos aunque las fichas siempre serán anónimas. Además, se proporcionará a cada persona una identificación con su nombre y apellido, para que durante la sesión nos podamos dirigir directamente unas a otras.

Una vez cumplimentada, dará comienzo el grupo focal con la cuestión "**¿Cómo es para una persona mayor vivir en esta comunidad?**". El debate del grupo focal, incluyendo el descanso a la mitad de la sesión (para tomar un aperitivo), no deberá durar más de 2,5 a 3 horas como máximo. Permitiremos 10-15 minutos por pregunta (es decir, de 1 hora 40 minutos a 2 horas 30 minutos). Podemos dejar que el debate se desarrolle en cada grupo de diferentes maneras, pero intentando siempre no excedernos en el tiempo dedicado a cada tema para no alargar la sesión innecesariamente. Otras maneras de aumentar la eficiencia de uso del tiempo son, como decíamos previamente, evitar repetir los temas y cuestiones que fueron planteadas con anterioridad, así como pasar al siguiente si un tema no suscita mucho debate a pesar de introducir algunas preguntas. Otro grupo de participantes puede que tenga más que decir en ese tema.

Las sesiones deberán grabarse y transcribirse lo antes posible. Se aconseja utilizar dos grabadoras por seguridad. Es recomendable tomar notas con el fin de analizar mejor la información posteriormente.

Todo lo que ha de hacerse en relación a los grupos focales con personas mayores, debe hacerse también en la organización y ejecución del resto de los grupos diana establecidos: personas cuidadoras, organizaciones asociativas, y proveedores y profesionales.

El **grupo de personas cuidadoras** está formado por familiares que proporcionen cuidado directo a una persona mayor con discapacidad moderada o grave. En este grupo focal, estas personas proporcionarán sus puntos de vista sobre las ventajas y dificultades a las que se enfrentan las personas mayores a las que cuidan. Las áreas temáticas son las mismas, con una ligera modificación de la pregunta principal: "**¿Cómo es para la persona mayor que**



**cuida...?».** El consentimiento informado es similar al utilizado con los grupos anteriores y la ficha de información se modifica ligeramente como viene reflejado en el Anexo 7. En la misma medida que hayamos aumentado el número base de grupos con las personas mayores habrá que hacerlo con este tipo de grupos.

El grupo o grupos de **proveedores** de servicios estará formado por:

- personal profesional de los servicios públicos municipales o regionales en las áreas clave (diseño urbano, cultura, parques y ocio, sociales y sanitarios, transporte, seguridad, policía). Y especialmente profesionales que trabajan directamente con personas mayores (en centros de mayores, en centros de salud, en centros culturales y deportivos, etc.),
- empresariado y comerciantes (representantes de la cámara de comercio, bancos, comerciantes y dependientes de tiendas de alimentación, farmacia, restaurante, peluquería, gerentes de centro comercial, medios de comunicación, prensa...), y
- organizaciones de voluntariado (entidades sociales, asociaciones de mayores, de Alzheimer, organizaciones religiosas, centros de personas mayores).

Pueden existir grupos separados para cada categoría o pueden mezclarse. También se requiere el consentimiento por escrito de cada participante, así como que cumplimenten su versión de la ficha de información (Anexo 8). Se tratarán las mismas áreas temáticas que en los otros grupos focales, con la siguiente pregunta principal: **"Desde su punto de vista y experiencia profesional, ¿cómo es para las personas mayores...?"**. Se deberá tener en cuenta que puede que las personas integrantes del grupo no puedan comentar sobre todos los temas desde su experiencia profesional, por lo que sería acertado no tratar con ellas todos los temas que aparecen en el protocolo sino mas bien centrarse sobre todo en los que conocen mejor. No obstante, todas las personas del grupo deberían poder expresar sus opiniones en los temas que deseen.

Llegará un momento en que el equipo motor deberá compartir su diagnóstico y propuestas de acción con los **agentes políticos**. Un factor de éxito de ese trabajo conjunto es haber dado la oportunidad a dichos agentes políticos de poder participar en el proceso diagnóstico. A la hora de definir el método concreto a utilizar para abordarles deberemos dejarnos guiar por los técnicos locales (públicos) del equipo motor, los cuales podrán indagar la mejor forma de hacerlo. La realización de un grupo focal con ellos no parece la mejor forma de abordarlos (de hecho podrían reproducirse, en tal situación, las dinámicas presentes en comisiones y plenos municipales). Seguramente, sea mejor procedimientos el realizar entrevistas a personas de todo el espectro político presente en la comunidad o facilitarles la encuesta para que la cumplimenten.

En todo el proceso de realización de los grupos focales, todo el equipo motor debe **permanecer próximo y atento** a las vicisitudes que se van dando en los mismos. la persona téc-



nica que asista podrá anotar aquellos comportamientos realizados por las personas mayores dinamizadoras de los grupos focales, tanto las correctas como aquellas que deberían evitarse o mejorarse en futuras ocasiones (feedback). En todo caso, habrá que reforzar el trabajo realizado por las mismas. No hemos de olvidar que estas personas repetirán su experiencia en varias ocasiones. Este **feedback y refuerzo** puede proveerse en el mismo momento de celebrarse los grupos focales, de manera sutil, por parte de las técnicas asistentes a las personas dinamizadoras, así como en las sesiones generales del grupo motor dedicando un tiempo importante en las mismas a realizarlo de una manera sistemática.

¿Vamos a realizar **encuestas sobre la amigabilidad**? Mediante este procedimiento podríamos llegar a **muchas personas**, tanto pertenecientes al grupo diana principal (personas mayores) como a personas de otras franjas de edad que nos puedan interesar. Además, **disponemos de un modelo** de encuesta adecuadamente estructurado y revisado. Si nuestra respuesta es afirmativa, en esta fase deberemos **estructurar nuestra estrategia** para aplicarla:

- a quiénes vamos a encuestar,
- cómo vamos a acceder a las personas, y
- qué medios necesitamos para llevarlo a cabo.

Preferentemente vamos a encuestar a personas mayores, de 60 años en adelante, de la comunidad. Lo ideal sería disponer de **una muestra aleatoria** y suficiente de toda la población mayor del municipio, **estratificada** según las variables más relevantes que caracterizan a la misma y que están disponibles para el equipo motor (edad, sexo, barrio...). El censo municipal es una adecuada base para identificar la población total de la cual extraer una muestra. El personal técnico municipal del equipo motor tendrá seguramente acceso al mismo pero en su uso deberemos asegurarnos que se cumplen los requerimientos de la ley de **protección de datos**.

Para el cálculo del tamaño de la muestra, existen **fórmulas estadísticas** establecidas que deberán aplicarse con el fin de identificar los números de cada estrato por edad, sexo, etc. Puede ser conveniente estructurar los grupos de edad en las siguientes franjas, por ejemplo: 60-69 años, de 70-79 años, de 80-89 años, y 90 años y más. De esta manera garantizaremos una adecuada distribución dentro de la población mayor.

#### INFORMACIÓN AL DETALLE

##### Fórmula estadística de cálculo de muestras poblacionales

El tamaño de una muestra es el número de individuos que contiene. Una fórmula muy extendida que orienta sobre el cálculo del tamaño de la muestra para datos globales es la siguiente:

$$\frac{k^2 Npq}{e^2(N-1) + k^2 pq}$$



MANUAL PARA LA IMPLANTACIÓN DEL PROYECTO "CIUDADES AMIGABLES CON LAS PERSONAS MAYORES" EN TU COMUNIDAD

**N:** es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados).  
**k:** es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de nuestra investigación sean ciertos: un 95 % de confianza es lo mismo que decir que nos podemos equivocar con una probabilidad del 5%. Los valores de k se obtienen de la tabla de la distribución normal. Los valores de k más utilizados y sus niveles de confianza son:

|                        |      |      |      |      |       |      |      |
|------------------------|------|------|------|------|-------|------|------|
| Valor de k             | 1,15 | 1,28 | 1,44 | 1,65 | 1,96  | 2,24 | 2,58 |
| Nivel de confianza 75% | 80%  | 85%  | 90%  | 95%  | 97,5% | 99%  |      |

(Por tanto si pretendemos obtener un nivel de confianza del 95% necesitamos poner en la fórmula  $k=1,96$ )

**e:** es el error muestral deseado, en tanto por uno. El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que obtenemos preguntando a una muestra de la población y el que obtendríamos si preguntáramos al total de ella. Ejemplo: si los resultados de una encuesta dicen que 100 personas comprarían un producto y tenemos un error muestral del 5% comprarán entre 95 y 105 personas.

**p:** proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que  $p=q=0.5$  que es la opción más segura.

**q:** proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es  $1-p$ .

Una vez identificados los números de cada grupo estratificado, deberemos elegir aleatoriamente a personas concretas de los mismos. Con seguridad, deberemos hacer un **listado con estas personas** y sus direcciones postales, así como de personas de reserva para los fallidos. Insistimos en que deberemos seguir los procedimientos de protección de datos y, como consecuencia de ello, pocas personas serán las autorizadas para acceder a dichos datos.

Pero, posiblemente la tarea más compleja a la hora de realizar encuestas es **cómo acceder a las personas** elegidas. Las personas en general suelen ser reticentes a realizar encuestas y más aún a facilitar el acceso de los agentes encuestadores a sus domicilios. Por ello, sería importante contar con una estrategia que elimine, al menos parcialmente, alguna de esas resistencias. Proponemos que la **alcaldía remita una carta** al domicilio de las personas elegidas con el fin de explicar el sentido de su participación en la encuesta y garantice la oficialidad de tal acción (en el Anexo 9 se propone un **modelo de carta**). De este modo, la persona abordada sabrá que la presencia del agente encuestador responde a una finalidad explícita y no a estra-



tegias comerciales ocultas a las que estamos acostumbrados. Así mismo, deberemos contar con los medios de comunicación local para que esta posibilidad de participación en el proyecto sea conocida por parte de toda la ciudadanía.

Si analizamos la carta propuesta, se observa que para cumplir lo establecido deberemos establecer un contacto telefónico con la persona a encuestar. A veces este dato solo está parcialmente disponible y habremos de buscar otros medios de contacto como es "el puerta a puerta". Podemos identificar **diferentes niveles de apoyos** para ayudar a cumplimentar la encuesta:

- De manera individual y sin ayuda: se facilita la encuesta a la persona que va a cumplimentarla y una vez realizada la entrega en un lugar accesible fijado (ayuntamiento, centro de personas mayores,...).
- De manera individual y con ayuda: ofrecemos realizar la encuesta junto con alguien que conozca cómo se cumplimenta (agentes encuestadores y miembros del equipo motor).
- De manera grupal, aunque cada uno cumplimente de forma individual su encuesta, se podría ofrecer una fecha en la que varias personas se acercasen a un lugar y realizarán allí la encuesta, con más o menos apoyo.

Podemos ofrecer distintos **entornos donde cumplimentar** la encuesta:

- en el propio domicilio, y
- dado que el que una persona desconocida entre en el propio domicilio puede resultar incómodo e inseguro para algunas personas mayores, habría que facilitar algún lugar que ellas frecuenten habitualmente (como el centro de personas mayores) para cumplimentar la encuesta.

No hemos de olvidar que también vamos a disponer de una página web municipal sobre el proyecto de amigabilidad en la que aquellas personas que lo deseen la podrán **cumplimentarla por medio de internet**. Este medio puede ser el principal cuando se trata de acceder a personas de la comunidad de otras franjas de edad. Sin embargo, la existencia de esta posibilidad no es sinónimo de que las personas la vayan a utilizar espontáneamente. Habrá que hacer las campañas publicitarias que sean precisas.

También en la carta de alcaldía, se señalan algunos **recursos necesarios** para realizar las encuestas:

- un recurso fundamental es el agente encuestador, que se presentará ante la persona seleccionada adecuadamente identificado;
- unas encuestas en formato papel y en formato digital, presentadas en los dos idiomas oficiales de la comunidad;
- un teléfono y un correo electrónico de contacto; y
- sobre todo, el tiempo disponible.



#### MANUAL PARA LA IMPLANTACIÓN DEL PROYECTO "CIUDADES AMIGABLES CON LAS PERSONAS MAYORES" EN TU COMUNIDAD

Debemos ser conscientes de los recursos de los que disponemos ya que, sin ello, no se podrá plantear adecuadamente la administración de las encuestas. Quizás sea necesario contratar unos servicios especializados en la realización de las mismas.

Cuando el momento de recoger información mediante encuestas esté llegando casi a su fin, se podrán posibilitar la **participación voluntaria** de personas mayores que quieran rellenar la encuesta, aunque no formen parte de la lista aleatoria, a través de dinámicas individuales o grupales. Esta estrategia podría estar dirigida por las personas mayores del equipo motor (nueva oportunidad de **empoderamiento**), que conocen bien los materiales, aunque puedan contar con personas técnicas que refuercen su trabajo.

Podemos identificar también **otros métodos** para recabar más participación de la ciudadanía. Por ejemplo, a través de una asamblea o mediante técnicas como el World Café. En este caso, los grupos pequeños que se organicen en dichas formas de participación deberán ser coordinados por personas mayores (posibilitando una nueva oportunidad de **empoderamiento** de las mismas). Los temas a tratar podrán partir de los resultados obtenidos previamente, en vez de partir de cero, con el fin de que lo que se obtenga con dichos métodos suponga un avance en el diagnóstico realizado hasta el momento. Todas aportaciones recibidas deberán integrarse en los diagnósticos previamente construidos.

#### TRABAJO GRUPAL

##### Técnica World Café

El World Café es una metodología que posibilita la creación de redes informales de conversación y aprendizaje social, favoreciendo la comunicación y el intercambio de experiencias sobre cuestiones relevantes de una comunidad entre un amplio número de personas.

##### Supuesto:

El Café está construido sobre el supuesto de que las personas poseen dentro de sí mismas la sabiduría y la creatividad para enfrentarse incluso a los retos más difíciles, y que se involucran profundamente cuando sienten que están contribuyendo con su pensamiento a preguntas que son importantes para ellas.

Las personas y las comunidades evolucionan gracias a la conversación. A través de la conexión con otras personas se crean nuevos patrones de conducta y se toman decisiones que, de alguna manera, van conformando una nueva realidad, ya que la conversación es la llave del proceso de negociación. Esto se consigue mediante la conversación informal, un proceso tan invisible y natural que muchas veces lo pasamos por alto. Si se dan el contexto y el enfoque apropiados, es posible acceder a ella y usar este conocimiento más profundo de lo que es importante.



### Metodología:

Dentro de la metodología World Café se establecen rondas de conversación y la gente cambia de mesas entre las rondas, permitiendo la creación de una red densa de conexiones que se tejen en un corto período de tiempo. Las ideas se van polinizando en los diferentes círculos de conversación y las conversaciones se empiezan a mover a niveles más profundos.

### Resultado: Compartir los descubrimientos colectivos

Las conversaciones que se llevan a cabo en una mesa reflejan un parte del todo que conecta a las conversaciones realizadas en otras mesas. La última fase del Café implica hacer visible dicha globalidad a todas las personas participantes. Para ello es importante:

- Llevar a cabo una conversación entre las personas de las mesas y del grupo completo.
- Pedir a los grupos en las mesas que dediquen unos cuantos minutos considerando lo que ha emergido de sus rondas de Café; aquello que ha tenido más significado para ellos.
- Destilar la esencia de dichas reflexiones, patrones, temas y preguntas más profundas, y después proveer una forma para darlas a conocer a todo el grupo.

*Extraído de Koury y Moso (2009)*

Por último, nos queda la tarea de recabar toda la **información objetiva** que pueda iluminar la amigabilidad de la comunidad. En el cuadro "**Una propuesta de recolección de datos estadísticos sobre la comunidad**", se señalan algunos contenidos básicos de los que habría que obtener información. Los datos recabados hasta el momento son en esencia subjetivos (se pregunta la opinión de las personas), por lo que también habrá que recoger datos de naturaleza objetiva.

El equipo motor debe llegar a decidir **qué necesitamos conocer** en relación al diagnóstico de amigabilidad y, en segundo lugar, debemos saber **cómo obtener** la información que necesita. Debemos averiguar qué información puede encontrarse disponible y lo que hay que hacer con ella, y cuál no existe y el propio equipo motor debe generarla. Con una preparación previa necesaria, serán los propios miembros del equipo motor los que busquen esa información, desarrollando e implementando un plan de recogida de datos (**empoderamiento** de nuevo). Podemos realizar este trabajo a nivel de técnicos del equipo, pero sería importante contar con las personas mayores creando una **comisión**. Así mismo, podemos invitar a otros técnicos locales que conozcan dichos datos para que colaboren en dicha comisión. La celebración de estos eventos es una magnífica oportunidad para mantener abierta la **comunicación con toda la comunidad** manteniendo el interés de la misma por el proyecto.

Se propone invitar a las personas integrantes del grupo de trabajo a una reunión para preparar el guión de contenidos, desarrollar el mismo, y distribuirlo y recolectar datos. En función del número de componentes del equipo motor y las preferencias de los mismos se pueden distribuir los medios de búsqueda y generación de la información, poniéndola en común con el resto del grupo, donde se procederá a **sistematizar y elaborar de forma conjunta el informe**.



## MANUAL PARA LA IMPLANTACIÓN DEL PROYECTO "CIUDADES AMIGABLES CON LAS PERSONAS MAYORES" EN TU COMUNIDAD

A medida de que se vayan realizando los grupos focales, las encuestas y los trabajos de la comisión sería recomendable ir **informando** a todo el equipo motor de **los resultados parciales** obtenidos con el fin de que paulatinamente nos vayamos haciendo una idea de lo que nos están aportando las otras personas a nuestro diagnóstico inicial.

### REPLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Una vez recabada toda la información tendremos que **agruparla en un documento** que sirva para tener una visión del diagnóstico global y nos ayude a definir qué propuestas de mejora se llevarán a cabo los próximos años.

El equipo motor deberá **contrastar**, de forma crítica, la opinión inicial que tenía con la información que han ido recogiendo. Habrá que trabajar con interpretaciones diferentes, profundizando en el **análisis de las divergencias** grupales, sin eludir las contradicciones que se encuentran. La clave del éxito de este proceso está en la **resolución participativa** de las contradicciones lógicas que emergen.

Trabajaremos con varios borradores hasta culminar el trabajo obteniendo **un texto y unas tablas-resumen** (siguiendo un modelo que se puede ver en el siguiente cuadro) que sintetizen todos los contenidos trabajados. Para avanzar más rápidamente en las reuniones generales será importante la realización de un trabajo personal de los miembros del equipo motor en el período inter-reuniones. La **perspectiva de género** deberá impregnar nuestro diagnóstico de amigabilidad de la comunidad.

| ÁREA                               | SUBÁREA                              | ASPECTOS POSITIVOS | ASPECTOS NEGATIVOS | PROPUESTAS |
|------------------------------------|--------------------------------------|--------------------|--------------------|------------|
| GENERAL                            |                                      |                    |                    |            |
| Espacios al aire libre y Edificios | RUIDO, CONTAMINACIÓN                 |                    |                    |            |
|                                    | ESPACIOS VERDES Y CAMINOS PEATONALES |                    |                    |            |
|                                    | ASIENTOS PEATONALES                  |                    |                    |            |
|                                    | ACERAS                               |                    |                    |            |
|                                    | CALLES                               |                    |                    |            |
|                                    | TRÁNSITO DE VEHÍCULOS                |                    |                    |            |
|                                    | CARRIL-BICI                          |                    |                    |            |
|                                    | SEGURIDAD, ILUMINACIÓN               |                    |                    |            |
|                                    | EDIFICIOS PÚBLICOS                   |                    |                    |            |
|                                    | BAÑOS PÚBLICOS                       |                    |                    |            |

Finalmente, estaremos en disposición de ofrecer nuestro diagnóstico al tercer agente primordial del proyecto y que no ha estado globalmente en el día a día de todo este trabajo: los agentes políticos, **la municipalidad**, que finalmente podrá impulsar (deberá impulsar) el plan de trabajo resultante del diagnóstico realizado, así como deberá enviar a la OMS el diag-



#### MANUAL PARA LA IMPLANTACIÓN DEL PROYECTO "CIUDADES AMIGABLES CON LAS PERSONAS MAYORES" EN TU COMUNIDAD

nóstico de amigabilidad realizado y un pre-plan de acción (con el compromiso que ello supone). Como decíamos anteriormente, un factor de éxito de ese trabajo conjunto es haber dado la oportunidad a dichos agentes políticos de poder participar en el proceso diagnóstico y, en este momento, tener la oportunidad de proponer líneas de acción de futuro. Es un momento importante. Se deberá producir una **negociación entre el equipo motor** que ha realizado un trabajo de varios meses y **los agentes políticos** que deberán impulsar y hacer valer el proyecto de diagnóstico y mejora de la amigabilidad de la comunidad.

Como recordaremos, hemos presentado anteriormente un **"Formulario de inscripción a la Red de Ciudades Amigables"** (en la fase preliminar) en el que se nos preguntaba sobre la evaluación de referencia de la ciudad a las personas mayores. Será el momento de **informar a la OMS** de los resultados de nuestro trabajo.

Un modelo de cómo redactar el documento de diagnóstico de la amigabilidad de nuestra comunidad lo podemos ver en las **publicaciones** que diversos municipios han realizado y presentado en la OMS.

#### DOCUMENTOS RECOMENDADOS

##### Modelos de informe de amigabilidad

En Bilbao: <http://goo.gl/C9gSt3>

En Donostia-San Sebastián: <http://goo.gl/GC87Li>

En Vitoria-Gasteiz: <http://goo.gl/eEcd71>

En Barcelona: <http://goo.gl/VOgOvd>

En Zaragoza: <http://goo.gl/KGPkZi>

Si estudiamos las propuestas reflejadas en los documentos anteriores, podríamos señalar que el documento a redactar **debería tener los contenidos** que quedan reflejados en el siguiente cuadro.

#### INFORMACIÓN AL DETALLE

##### Una presentación institucional al documento. Colaboraciones y agradecimientos.

##### • La fundamentación de proyecto:

- Introducción. Los retos del envejecimiento de la población. El envejecimiento demográfico y la urbanización como fenómenos sociales (a escala mundial)
- Marco conceptual: envejecimiento activo. Vida independiente – umbral de discapacidad. Participación activa: la persona mayor como capital social valorado.
- El proyecto ciudades amigables
  - La historia del proyecto ciudades amigables
  - La Red Mundial de Ciudades Amigables.
  - Objetivos del proyecto. Las ventajas de una ciudad amigable.
  - Las fases de proyecto: planificación – ejecución –evaluación. Ciclo de mejora.
  - Áreas de investigación-acción



### • Metodología de la investigación:

- Investigación y Acción
- Enfoque desde la base: la participación como elemento clave.
- Investigación cualitativa: Protocolo de Vancouver
  - Trabajo de campo, convocatoria y reclutamiento
  - Diseño de los grupos de trabajo
    - *Descripción de los grupos focales de mayores: género, edad, estado de salud, problemas de salud que limiten la realización de actividades diarias, nivel de estudios, vivienda, ¿con quién vive?, nivel económico, barrio de procedencia,*
    - *Descripción de los otros grupos focales.*
  - Desarrollo de las sesiones de trabajo. Guión de los grupos focales
- Encuesta: Protocolo.
  - *Descripción de edad-sexo-distrito.*

### • Diagnóstico del municipio: Escenario de partida.

- Historia
- Demografía:
  - Evolución demográfica.
  - La estructura de la población: dividir a la población por categorías:
    - Las diferentes edades de la vejez.
    - Edad y sexo
    - Formas de convivencia, Modelos de convivencia y vivienda. Viviendas municipales
    - Lugar de procedencia
    - Nivel de formación
    - Actividad y situación económica
    - Estado de salud y situaciones de discapacidad y dependencia
- Recursos sociales del ayuntamiento:
  - Equipamientos comunitarios: centros cívicos, polideportivos, centros socioculturales y espacios educativos
  - Servicios sanitarios
  - Servicios sociales:
    - Ayuda a domicilio
    - Teleasistencia
    - Centro día, residencias, hogares, otros recursos...
- Tejido asociativo.



- **El informe de resultados.**
  - Aspectos generales.
    - Situación general.
      - Planes de acción en la ciudad
      - Otros planes relacionados con las áreas analizadas en el Proyecto de Red de Ciudades Amigables de las Personas Mayores son...
    - La opinión de los grupos focales.
  - Resumen de conclusiones por área de contenido.
    - Situación actual (objetiva)
      - Objetivos y acciones en relación con el área...
    - La opinión de los grupos focales... se ha preguntado sobre...
    - Descripción de resultados de encuesta
  - Síntesis de la investigación (tablas).
- **Propuesta básica del Plan de acción trienal.**
  - Propuestas de actuaciones:
    - Contexto social
    - Contexto físico
  - Propuestas (en general)
  - Metodología.
  - Seguimiento de las acciones propuestas en el Plan de Actuación.
    - Evaluación final
- **Comunicación y difusión.**
- **Anexo: Dossier para participantes**
  - Información General del Proyecto
  - Metodología: los Grupos de Enfoque
  - Preguntas a distribuir previamente a las personas mayores
    - Contenidos sobre los que se va a reflexionar
  - Modelo de carta
  - Ficha de Recogida de Datos de las Personas participantes
    - Ficha de Recogida de Datos: Persona Mayor
    - Ficha de Recogida de Datos: Cuidador/a Familiar
    - Ficha de Recogida de Datos: Proveedores y ONGs
  - Carta de Consentimiento de las Personas participantes
- **Anexo: Protocolo para comenzar las entrevistas intercambio de opiniones y preguntas a realizar.**
  - Preguntas para cada tópico.
- **Anexo: Encuesta de Opinión.**



En resumen, el documento a construir podría estructurarse en 8 apartados:

- Aspectos introductorios de salutación y agradecimientos.
- Una fundamentación del proyecto. Fundamentalmente, hablar de envejecimiento activo y el proyecto "ciudades amigables".
- La metodología de investigación. Investigación-acción participativa. La participación. El protocolo Vancouver: grupos focales, encuestas... Descripción de los participantes.
- Escenario de partida del municipio: historia, demografía, recursos sociales.
- El informe de resultados (diagnóstico).
- Propuesta básica del plan de acción trianual.
- Comunicación y difusión del proyecto.
- Anexos que queramos adjuntar (aparte, para no perjudicar el desarrollo del texto).

Tan importante como esto o más (sin duda), será **informar a toda la comunidad**, el resultado del trabajo realizado. Especialmente, a todas las personas participantes del proceso diagnóstico: participantes de los grupos focales, encuestas, agentes políticos...

En esta fase de diagnóstico se describen todos los pasos a dar para obtener finalmente el mismo en relación a nuestra comunidad. Partiendo de la percepción de amigabilidad sobre la misma que tiene el equipo motor busca nuevos datos para asegurar que dicha percepción esté apoyada por el mayor número de personas del municipio. Con los datos obtenidos mediante diversos métodos (grupos focales, encuestas, entrevistas, etc.) podremos hacer un mejor diagnóstico.

Las personas mayores serán protagonistas como informadores pero también, especialmente, como investigadores que trabajan en la captura de la mayor información posible. Para conseguir que las personas mayores del equipo motor puedan hacer este papel se someten a un proceso de entrenamiento que les capacita (y les empodera) para tal fin.

Tras contrastar el diagnóstico formulado por el equipo motor con los agentes políticos del municipio, estamos en disposición de plantear, en líneas generales, los objetivos que vamos a plantearnos y cómo lograrlos.



## ENTONCES, ¿QUÉ NOS PROPONEMOS CAMBIAR EN NUESTRA COMUNIDAD CON EL FIN DE MEJORAR LA AMIGABILIDAD CON LAS PERSONAS MAYORES? CONCRETAMENTE, ¿QUÉ VAMOS A HACER PARA LOGRARLO? LA FASE DE PLANIFICACION DE LA ACCIÓN

En esta fase vamos a construir el plan de acción de amigabilidad. Partimos del diagnóstico participativo realizado y desde ahí nos plantearemos objetivos específicos y los planes de acción correspondientes a dichos objetivos. Sumando todos estos planes parciales redactaremos el "plan de acción" global.

En su redacción participa el equipo motor pero sumaremos nuevas personas a los grupos de acción encargadas de redactar e implementar los planes parciales. El plan de acción, sometido a la aprobación de la municipalidad, se presentará a la comunidad y los organismos internacionales que tutelan el proyecto de la OMS.

De la fase anterior disponemos de un diagnóstico de los puntos fuertes y de las situaciones a mejorar en nuestra comunidad de cara a la amigabilidad de la misma con las personas desde la perspectiva de edad, es decir, especialmente con las personas mayores. Así mismo, hemos ido recogiendo diversas propuestas realizadas por las personas participantes (a través de todos los medios utilizados: grupos focales, encuestas, entrevistas, etc.).

- Si recordamos los **objetivos del proyecto** con respecto a la comunidad, seguramente podemos decirnos que hemos estado trabajando para:
- Lograr que la comunidad se comprometa a ser más amigables con la edad, esto es, lograr el compromiso de la comunidad para la puesta en marcha de la acción transformadora.
- (Ayudar a) que la comunidad se mire desde la perspectiva de las personas mayores, a fin de identificar en qué aspectos y de qué manera pueden ser más "amigables" con ellas.

Ahora corresponde

- Promover las características fundamentales de una comunidad amigable para generar una oportunidad de envejecimiento activo, específicamente:
  - Tomar conciencia, en la comunidad, de la situación existente.



- Crear las condiciones que faciliten el "empoderamiento" de las personas en su proceso de envejecimiento.
- Promover nuevos procesos comunitarios más inclusivos.
- Potenciar y fomentar los recursos existentes en la propia comunidad (organizaciones y asociaciones intermedias; liderazgo comunitario; formación de voluntarios, etc.).
- Combatir las imágenes negativas sobre la vejez y el envejecimiento, potenciando la toma de conciencia sobre esta problemática, reconociendo y permitiendo la participación activa de las personas mayores.

## FIJACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS PARA LOS PRÓXIMOS TRES AÑOS

Para lograrlo debemos identificar en qué se van a traducir, en nuestro caso concreto, estos objetivos ¿cuáles son los **objetivos específicos** que vamos a proponernos? Los objetivos son los cambios que queremos que se den en nuestra comunidad como consecuencia de nuestra actuación, los resultados esperados. Será necesario asociar cada objetivo con **indicadores** que informen si hemos logrado el mismo.

Así pues, **debemos ahora repasar todas las propuestas recibidas**, para estructurar aquellas que nos parezcan más adecuadas en un esquema de objetivos y acciones. Dicho esquema debería estar, de alguna manera, estructurado. **Ordenar los objetivos** en relación a cada una de las ocho áreas de análisis de la amigabilidad propuestas por la OMS puede ser un adecuado acercamiento.

Veamos algunos **ejemplos de objetivos** que podrían surgir en nuestra comunidad con el fin de cambiar la amigabilidad de nuestra comunidad:

- "Asegurarse que se van a considerar las necesidades de las personas mayores en el diseño y construcción de nuevos centros comunitarios o parques o en la remodelación de los mismos".
- "Incrementar la participación de las personas mayores en la planificación del transporte público".
- "Investigar e incrementar la concienciación y opciones de alojamiento para las personas mayores".
- "Alentar a las personas mayores a participar socialmente creando programas y servicios que necesitan".
- "Incrementar el número de programas intergeneracionales".



- "Aumentar la cantidad y diversidad de programas de voluntariado disponibles para personas mayores".
- "Alentar a los medios de comunicación local a trasladar mensajes amigables con las personas mayores".
- "Incrementar la concienciación y promover el acceso a programas de prevención y de promoción de la salud sobre diversos temas específicos que preocupan a las personas mayores".

Como puede apreciarse en los ejemplos anteriores, uno de cada área de estudio, se plantean cambios que deseamos que se produzcan en nuestra comunidad. En este momento, será necesario generar los **indicadores** que nos permitan analizar más adelante (y permanentemente) si lo estamos logrando.

La **priorización de objetivos** es necesaria porque los medios son siempre limitados en relación a la problemática o deseos de cambio en una comunidad, y porque los objetivos pueden ser mutuamente contradictorios (o incongruentes, al menos).

## ESTABLECER LAS ACCIONES PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS

Como podemos comprobar, aún no hemos dicho qué vamos a hacer para lograrlo. Éstas son las acciones. No es una mera enumeración de actividades singulares, sino que se expresan como líneas de acción a seguir. A veces vincular una actividad con un objetivo es complejo ya que la misma puede contribuir a la consecución de varios objetivos. Como hemos hecho con los objetivos, será necesario incorporar **indicadores de actividad**.

Por ejemplo, para el objetivo "Aumentar la cantidad y diversidad de programas de voluntariado disponibles para personas mayores" podríamos identificar las siguientes líneas de acción:

- Identificar e inventariar las oportunidades, específicas para las personas mayores, existentes a nivel de voluntariado social así como de aprovechamiento de sus conocimientos especializados.
- Investigar las dificultades para actuar como voluntarios (incluyendo las cuestiones económicas).
- Desarrollar una "guía de cómo ser voluntario" que saque a la luz historias exitosas de personas voluntarias mayores en el municipio.
- Desarrollar un programa de reconocimiento social de las personas voluntarias en la comunidad (en relación con el objetivo "Incrementar el reconocimiento y agradecimiento a las personas mayores en la comunidad").



Claro está que pueden ser éstas (o no) y otras, las acciones que consideramos más oportunas para lograr el objetivo fijado. Es ésta una **fase de creatividad** de las personas implicadas en la redacción de esta parte del plan de acción. Debemos evitar que todo pivote en torno a actuaciones profesionales, teniendo en cuenta los recursos y los grupos activos de la comunidad, partiendo de la intervención de ellos, en lugar de ignorarlos y empezar a crear desde cero.

Debemos hacer un esfuerzo por **integrar las acciones** en el conjunto de planes y servicios ya presentes en la comunidad, con el fin de garantizar la maximización de recursos y evitar las duplicidades.

Debemos ser conscientes de que también habrá que incorporar **actividades de evaluación** para cada objetivo (y las acciones propuestas) con el fin de realizar un adecuado seguimiento.

De esta manera, tenemos una serie de objetivos y unos planes de acción para cada uno de los mismos. Todo ello, constituirá el "plan de acción de la comunidad".

### **PERSONAS IMPLICADAS EN LA REDACCIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN: FORMAR LOS "GRUPOS DE ACCIÓN"**

Resulta importante señalar que estos planes de acción específicos para cada objetivo no van a escribirse exclusivamente por el equipo motor. Debemos, sin duda, implicar en su redacción a todos aquellos agentes que identifiquemos "a priori" van a participar activamente en la ejecución del mismo. No hay nada que desmotive más o genere menos implicación que "unos sabios" decidan qué ha de hacerse y luego trasladen a otras personas, participantes necesarias del plan, lo que deben hacer.

Esto no significa que el equipo motor deje de llevar la coordinación del proyecto, pero ha llegado el momento de implicar a más personas en el mismo. Para ello, podemos recuperar personas que pertenecieron al equipo motor en su momento y que tuvieron que abandonarlo por problemas de agenda, o personas a las que abordamos en los grupos focales, por ejemplo, y reconocieron la importancia del proyecto y su deseo de participar. Y otras personas mayores y organizaciones existentes en el municipio que conocemos y podrían estar interesadas. Así mismo, deberemos contar con la participación de otras personas técnicas locales que trabajan en temas relacionados con el objetivo planteado. Estas personas se incorporarán a los grupos de acción.

En definitiva, corresponde a esta fase **organizar grupos de acción** incluyendo personas del equipo motor pero ampliándolo a otras personas voluntarias y técnicas que detectemos que están interesadas en el proyecto

Podemos formar varios grupos de acción, en función de los recursos humanos (y también materiales y económicos) disponibles. Iremos así configurando un **entramado de personas** (una estructura) que dará soporte en los próximos años al plan de amigabilidad en la comunidad.



Cada grupo deberá desarrollar un plan de acción como mapa de las actividades que facilitará su implementación sistemática y deberá recoger quién va a hacer qué, cuándo y con qué medios. En definitiva, deberá fijar:

- un mapa de actividades;
- quién se responsabiliza de animar el grupo de acción (una persona líder comunitaria – una persona mayor – o, si el tema así lo requiere, un técnico profesional) y quiénes participarán en el mismo;
- una **marco temporal** (tres años) señalando cuándo se prevé que se realizará la actividad; y
- qué **recursos** serán necesarios para realizar dichas actividades.

El grupo de acción **deberá preguntarse por** los cambios que será razonable esperar que se produzcan, **por** cómo sabremos si estamos haciendo lo que pensamos que vamos a hacer, así como, **por** qué métodos (cuestionarios, encuestas u otras herramientas de evaluación) serán necesarias para medirlos y si tenemos acceso a tales métodos. Y, en su caso, crearlos.

En definitiva, tenemos que decidir, desde este momento del proyecto (no podemos dejarlo para el final) qué vamos a evaluar del proceso y de los resultados y cómo vamos a hacerlo (diseñar la evaluación). Para ello, será necesario decidir a quién se va a evaluar (muestra o población), qué métodos de evaluación van a utilizarse, establecer el procedimiento de recogida de datos (cuantitativos y cualitativos), quién va a recoger los datos garantizando la confidencialidad y el anonimato y obteniendo un consentimiento informado sobre el sistema o sistemas de evaluación, así como de qué manera realizar el análisis y la interpretación de los datos.

No debemos perder de vista que, en este momento de la fase de planificación, el grupo de acción puede querer **repensar el diagnóstico específico** a su objetivo, mejorarlo, profundizar en él.

Pueden plantearse, desde una perspectiva histórica, cuáles fueron los factores de la realidad social que generaron la situación, cuáles son los que lo están manteniendo y cuáles son los que nos ayudarían a que desapareciese o disminuyese su impacto. Estos factores pueden encontrarse en el entorno inmediato y próximo o, en el polo opuesto, en las estructuras sociales más alejadas de los miembros de una comunidad particular. Además permitirá determinar para qué grupos es más problemática la situación o más fácil ayudar a resolver la misma.

Podemos ofrecer un **marco teórico** (modelo ecológico de Bronfenbrenner, 1979) explicativo para detectar los factores de riesgo que provocan y mantienen la situación, así como los factores que pueden prevenir su origen y fortalecer su desaparición o la disminución de su impacto. Los subsistemas que inciden en los individuos son los explicados en el siguiente cuadro.



## PARA PROFUNDIZAR

### Modelo Ecológico de Brofenbrenner

De manera simplificada, el modelo ecológico señala que las personas viven en un contexto social que les influye. Dicho contexto puede estructurarse de la siguiente manera:

- Los **microsistemas**: las personas nos relacionamos con otras personas, en los entornos más inmediatos, que nos influyen directamente; por ejemplo, la familia próxima, los grupos de amigos, con los que trabajamos, con los que compartimos actividades estables de ocio, comerciantes con los que tratamos...
- El **mesosistema**: formado por los microsistemas comunitarios en los que participamos y que se relacionan entre sí influyéndose mutuamente independientemente de nosotros mismos. Por ejemplo, las afinidades o conflictos que existen entre familia y amigos, las familias respectivas de los miembros de una pareja, las exigencias de la vida familiar y del trabajo o del grupo de voluntariado...
- El **exosistema**: uno o más entornos en los que los individuos no participan directamente pero en los que se toman decisiones importantes que les afectan (legislación a todos los niveles, incluida la que desarrolla la municipalidad, los medios de comunicación...).
- El **macrosistema**: es el mundo de los **valores** sociales imperantes, que definen y regulan la vida social (ideología y valores culturales, orden social imperante, claves del contrato social existente). Por ejemplo, en sentido negativo, el edadismo (estereotipos sobre la vejez), el machismo, el racismo... También, podemos considerar la crisis económica y sus plasmaciones concretas en el día a día.

*Extraído de Herrero (2004).*

Una vez que se consigue una interpretación común del problema, el paso siguiente será determinar las acciones que se han de llevar a cabo para su resolución. Propuestas de acción tanto para bloquear o reducir los factores de riesgo que originan o mantienen los problemas, como para generar y potenciar los factores de protección que previenen y reducen el impacto de los mismos.

Estas medidas pueden aplicarse en los distintos entornos (ecológicos) que afectan a las personas. Pueden ser cambios en los conocimientos, actitudes, capacidades y/o comportamientos a nivel individual; cambios a nivel organizacional y comunitario, lo que implica concienciación y movilización; cambios en políticas y leyes y/o aumento de la cooperación y colaboración entre las agencias de la comunidad.



#### MANUAL PARA LA IMPLANTACIÓN DEL PROYECTO "CIUDADES AMIGABLES CON LAS PERSONAS MAYORES" EN TU COMUNIDAD

Puede ocurrir que las acciones propuestas contradigan los valores propios de las personas participantes e, incluso, el valor de la amigabilidad de la comunidad con las personas mayores. Hay que ser conscientes de tales situaciones para tratar de superarlas en el momento en que aparezcan.

En definitiva, del trabajo de todos los grupos, saldrán planes de acción que tengan los siguientes elementos.

#### INFORMACIÓN AL DETALLE

##### Plan de acción

1. **Nombre del plan.** El título debe ser conciso y ofrecer una idea clara sobre el objetivo específico del mismo.
2. **Valorar** los **logros** previstos y las **barreras** para la implementación del plan. Pronosticar cuáles puede ser los retos y barreras para la implementación del plan, así como sus posibles soluciones.
3. **Principales actividades.** Debemos asegurarnos que se incluyen suficientes actividades para garantizar su efectividad (análisis de la conexión entre objetivos y actividades, esto es, se trata de justificar que las actividades conducen lógicamente al objetivo fijado, de forma que, realizando esas acciones se van a alcanzar aquel objetivo). Otra cosa es que luego, en la realidad, se alcancen o no. Este análisis constituye un excelente sistema de detección de fallos y cribado lógico del plan. Debemos ser conscientes de que cada actividad puede estar enlazada con uno o más objetivos.
  - Incorporaremos **actividades de evaluación** del desarrollo del plan que contemple las tareas logradas: cuáles fueron las actividades que se realizaron y el número de personas que participaron.
  - También fijaremos el **marco temporal**, dentro de los tres años, señalando cuándo se prevé que se realizarán las acciones del plan.
  - Más adelante deberemos trabajar en la planificación concreta de cada línea de acción. Habrá, en su momento, que listar las actividades y determinar la fecha de implementación, quién será el responsable, los recursos necesarios, etc. Habrá también que atender a la calendarización de las actividades, teniendo en cuenta el ritmo y demandas temporales de cada una – y de su coordinación –. Esa fase comprenderá también otros elementos de organización: coordinación de las acciones a realizar; coordinación del personal del plan – entre sí y con las instituciones o asociaciones apropiadas –; programación de contactos; logística e infraestructura de apoyo para sostener el plan, los grupos sociales participantes; integración vertical de acciones y sistemas de seguimiento, etc.



4. **Identificar socios** que colaborarán en la acción, así como el papel que desempeñarán durante la implementación de la misma. Será necesario identificar quién se responsabilizará de animar el grupo de acción.
5. **Presupuesto del plan.** Hay que identificar si se cuenta con los medios necesarios para llevarlo a cabo y no va a quedar en una movilización frustrante, una escaramuza verbal o un dossier de folios con membrete. La falta de recursos para completar el proyecto puede ser un problema. Este es un problema muy común pues las comunidades no tienen muchos recursos además del tiempo y la disposición de los miembros de participar activamente en el proceso. Por ello, se deberá señalar que recursos podrá asignar la municipalidad al desarrollo del plan de acción.

*Elaboración propia, basada en Wandersman y cols., (1999, 2000)*

## APOYAR A LOS GRUPOS EN EL DESARROLLO DE LOS PLANES DE ACCIÓN

Cuando ha comenzado el trabajo de los grupos de acción no ha terminado la labor que el equipo motor del proyecto debe realizar. El equipo motor debe apoyar a dichos grupos de acción para que tengan un funcionamiento lo más autónomo posible, además de desarrollar una labor permanente de coordinación con respecto a los segundos.

En este momento, deberemos proceder a **transferir toda la tecnología** que sea necesaria para el buen funcionamiento de los grupos de acción y capacitarles para que los mismos lleven a buen término su trabajo.

Con respecto a la **persona líder del grupo**, podemos realizar un entrenamiento sobre cómo conducir reuniones y planear acciones. Así mismo, sobre cómo llevar registros de las actividades de cada grupo de acción y evaluar los resultados. Si dicha persona líder es miembro del equipo motor ya habrá tenido ocasiones de vivir y aprender ciertas técnicas grupales a aplicar. Si esas personas son nuevas, habrá que reproducir ciertos procesos con el fin de asegurarnos que tienen herramientas para hacer su trabajo de manera correcta.

A la persona líder del grupo, puede serle útil conocer algunas **técnicas grupales** más que aborden cómo afrontar el trabajo grupal y resolver ciertos conflictos grupales que se generen.



## TRABAJO GRUPAL

### Dinámica para construir un marco común

Se trata de desarrollar la capacidad de descentración (de dejar de estar centrado en uno mismo) y aprender a construir una base común con otras personas.

Desarrollo:

- Se plantea una situación en la que dos o más grupos/personas presentan opiniones o propuestas contrapuestas frente a un tema o pregunta.
- La persona dinamizadora escribe ambas propuestas en la pizarra y pide a ambos grupos/personas que expliquen los beneficios de su propuesta. Pueden realizarse las siguientes preguntas
  - ¿En qué es importante...?
  - ¿Qué finalidad tiene...?
  - ¿Qué se consigue...?
  - ¿Qué ganamos si aceptamos la propuesta...?
- La persona dinamizadora apunta la respuesta sintetizada de cada grupo/persona y sobre ella realiza de nuevo la siguiente pregunta:
  - ¿En qué es importante para vosotros y vosotras?
- Hay que repetir la misma pregunta hasta que ambos grupos/personas lleguen a una base común.

### Por ejemplo:

**P. dinamizadora:** ¿qué se puede hacer para que las personas mayores que viven solas en sus domicilios accedan a que personas técnicas del ayuntamiento instalen las alarmas anti incendios en sus casas?

**Grupo A:** el ayuntamiento debería de ponerse en contacto con ellas, explicarles la necesidad de instalárselas y decirles que, para ello, una persona del ayuntamiento irá a su domicilio.

**Grupo B:** nosotros no estamos de acuerdo. Los que se deberían de encargar de instalarles esas alarmas son los familiares o amigos. El ayuntamiento se las podría hacer llegar y ellos encargarse de la instalación.

**P. dinamizadora:** ¿Qué finalidad tiene para vosotros hacer A o B?

**Grupo A:** que las personas mayores estén seguras en sus casas.

**Grupo B:** que las personas mayores estén seguras en sus casas.

**P. dinamizadora:** Entonces todos estamos de acuerdo en que queremos conseguir que las personas mayores estén seguras en sus casas.

*Basado en Fundación Secretariado Gitano (2007).*



## TRABAJO GRUPAL

### Dinámica para lograr acuerdos

Se trata de una posible continuación de la técnica anterior y presenta el objetivo de desarrollar la capacidad de diálogo y aprender a conseguir acuerdos beneficiosos para todas las partes.

Desarrollo:

- Hay que buscar puntos en común. Se pueden hacer las siguientes preguntas:
  - Además de para "esto" ¿hay algo importante que quieren conseguir con lo propuesto?
  - Se recogen ambos objetivos y se les invita a proponer opciones en la que se consigan ambos.
- Deben continuar haciendo propuestas hasta que consiguen una común con la que están todas las personas de acuerdo.
- Finalmente, la persona dinamizadora recoge el acuerdo común en la pizarra.

**En el ejemplo,** continuamos con el marco común de la dinámica anterior.

**P. dinamizadora:** Además de que para que las personas mayores estén seguras en sus casas, ¿qué quieren conseguir con su propuesta?

**Grupo A:** que las personas mayores tengan una alta seguridad, haciendo que personas preparadas para ello les instalen la alarma.

**Grupo B:** no hacer que las personas mayores pasen un mal rato o dejen de acceder a este servicio porque personas desconocidas entren en sus domicilios.

**P. dinamizadora:** Lo ideal sería proponer una idea que aunase ambas propuestas, ¿se os ocurre algo?

**Grupo A:** los técnicos del ayuntamiento podrían acudir al domicilio de la persona mayor un día señalado en el que un familiar, amigo o vecino de la persona estuviese allí y realizar la instalación de la alarma anti incendios.

**Grupo B:** sí, porque así no tendrían temor a que alguien desconocido accediese a sus casas y les pudiera pasar algo y, además, la instalación se la realizaría una persona cualificada.

**P. dinamizadora:** muy bien, entonces hemos llegado al acuerdo de que lo ideal sería que los técnicos del ayuntamiento podrían acudir al domicilio de la persona mayor un día señalado en el que un familiar, amigo o vecino de la persona estuviese allí y realizar la instalación de la alarma anti incendios.

*Basado en Fundación Secretariado Gitano (2007).*



Con respecto al **grupo de acción**, globalmente, podemos ayudarles a identificar prioridades y planes de acción. Entrenarles a identificar barreras o facilitadores en el proceso, recursos locales y fuentes de apoyo externos. A examinar los programas ya existentes en la comunidad, con el fin de determinar sus semejanzas y diferencias, constatar qué necesidades dejan de cubrir, así como ponderar si el nuevo plan amplía, resta o provee nuevas oportunidades para la comunidad.

Además, debemos organizar **reuniones periódicas de coordinación** con, al menos, las personas líderes de los grupos de acción para revisar el proceso de planificación y ejecución de la acción, y reflexionar sobre los avances y los fracasos vividos, y sobre el abordaje de nuevos problemas.

### LA REDACCIÓN DEL "PLAN DE ACCIÓN PARA LA AMIGABILIDAD DE NUESTRA COMUNIDAD CON LAS PERSONAS MAYORES"

Consideramos que la redacción del plan de acción global es responsabilidad del **equipo motor**, que actualmente está más reforzado por la participación de más personas mayores y técnicos locales. Entre éste y los grupos de acción hemos creado las piezas necesarias para redactar el plan y **someterlo a su aprobación**.

En primer lugar, en el propio municipio, dialogando con los **poderes públicos**. Aunque dichos poderes han estado al tanto de los pasos dados, y las personas profesionales locales han participado en la redacción de las partes del mismo, es el momento de informar a la municipalidad e integrar aquellos aspectos que consideren necesarios. Una vez más nos toca dialogar hasta conseguir su aprobación.

En segundo lugar, informaremos del plan de acción a **toda la comunidad**.

En tercer lugar, el plan resultante de dicho diálogo será enviado a la **Red de Ciudades Amigables** para su conocimiento y consideración.

El documento puede tener una estructura que contenga los siguientes elementos.

#### INFORMACIÓN AL DETALLE

##### Propuesta del Plan de acción trienal

Presentación del informe:

- Criterios de elaboración.
- Secuencia para el diseño de proyectos.
- Proceso de elaboración del plan.
- Propuestas de objetivos desde el diagnóstico según áreas de la OMS.
- Relación entre las propuestas y áreas de gestión institucional.



## MANUAL PARA LA IMPLANTACIÓN DEL PROYECTO "CIUDADES AMIGABLES CON LAS PERSONAS MAYORES" EN TU COMUNIDAD

### Propuestas de objetivos y actuaciones por ámbitos OMS:

- Objetivo específico.
- Indicadores de logro del objetivo.
- Diagnóstico justificativo.
- Principales actividades a desarrollar:
  - Destinatarios.
  - Naturaleza de la actuación (en curso – de mejora – nueva).
  - Vinculación con el plan de gobierno municipal.
  - Liderazgo y partes implicadas. Departamento municipal implicado.
  - Indicadores de las actividades.
  - Marco temporal (fechas previstas inicio y finalización).
  - Recursos necesarios.

Si quereos ver algunos informes redactados podemos leer los siguientes.

### DOCUMENTOS RECOMENDABLES

#### Planes de acción de diversos municipios

El de Bilbao: <http://goo.gl/rHljh7>

El de Vitoria-Gasteiz: <http://goo.gl/eEcd71>

El de Zaragoza: <http://goo.gl/XYk75C>

Aunque en inglés, el de Londres: <http://goo.gl/F01mo0>

Presentamos en este apartado los pasos a dar para la redacción del plan de acción para potenciar la amigabilidad de la comunidad con las personas mayores. Dicho plan, una vez aprobado, se presentará a toda la comunidad y a la OMS, como garante internacional de este proyecto.

En esta fase, hemos fijado los objetivos específicos del plan general así como los planes de acción parciales para el logro de dichos objetivos. En las páginas previas se describen los elementos esenciales que deben describir dichos planes parciales: indicadores del logro del objetivo, actividades, responsables, marco temporal, recursos necesarios, indicadores de actividad...

Resaltamos el papel de los grupos de acción en esta fase de trabajo, así como el papel de equipo motor como dinamizador del trabajo de los mismos.





## APÉNDICES





## APÉNDICE 1. TENEMOS TRES AÑOS PARA HACER NUESTRAS ACCIONES PLANIFICADAS. LA ETAPA DE EJECUCIÓN.

La comunidad entera se pone en marcha con el fin de mejorar la amigabilidad con las personas mayores. Hay grupos de acción que se responsabilizan de desplegar actuaciones previamente pensadas para tres años de trabajos. Habrá que seguir cuidando, durante este tiempo, los dos elementos permanentes del mismo: la evaluación del proceso y la comunicación.

A lo largo de los tres años, mantendremos activa la comunicación de las acciones que vamos ejecutando y de los resultados que vamos obteniendo. La comunidad debe mantenerse informada y, sobre todo, participe del plan.

Debemos recordar que es importante **celebrar el logro** de los objetivos parciales planeados, así como **mantener contactos** periódicos con las personas responsables de los grupos de acción para saber el progreso o los problemas experimentados. Para ello, es útil dejar algún medio de contacto para poder atender consultas o peticiones puntuales posteriores de forma que, en casos o circunstancias urgentes o importantes para el que no tienen respuesta, no se queden "solos". Que se sientan conectadas y apoyadas es algo tan importante como la ayuda real proporcionada. Es posible, además, que algún entrenamiento adicional sea necesario para mantener el proyecto. El equipo motor deberá **proveer dicho apoyo** o entrenamiento con sus propios medios o buscando la participación de agentes externos.

En cuanto a la evaluación de los procesos de implementación de los planes de acción, deberemos estar atentos al **cumplimiento de los indicadores de actividad** que hemos fijado en la fase anterior. En el siguiente cuadro podemos ver algunas preguntas que nos pueden ayudar a realizar una correcta evaluación del proceso.



### Doce preguntas para controlar la evaluación de proceso

- ¿La intervención se ejecuta como se había planeado?
- ¿Se está atendiendo a la población prevista?
- ¿Todos los participantes se benefician de la misma manera?
- ¿Qué grado de satisfacción y participación se está logrando?
- ¿Cuál es la demanda? ¿Qué tanto se atiende? ¿Qué factores inciden en la fluctuación de la demanda?
- ¿Es adecuada la importancia relativa que se da a cada una de las actividades del programa?
- ¿Quiénes son los beneficiarios directos e indirectos del programa? ¿Cuántos son y qué características tienen?
- ¿Cómo se realizan las actividades? ¿Los recursos del programa son suficientes y adecuados?
- ¿Cómo se puede optimizar la utilización de los recursos?
- ¿Cómo funciona el equipo del programa? ¿Cómo es la comunicación entre sus miembros y cómo resuelven los conflictos?
- ¿Están bien organizadas y distribuidas las actividades y tareas del programa?
- ¿Cómo es la interacción de los miembros del equipo con los beneficiarios del programa?

*Extraído de Alvira (1997).*



## APÉNDICE 2. INICIAMOS DE NUEVO EL PROCESO. LA ETAPA DE EVALUACIÓN DE PROGRESOS.

La última etapa del proyecto de la OMS, antes de reiniciar el proceso en un ciclo de mejora continua, es la relativa a la evaluación de los progresos que hemos vivido en la comunidad con respecto a la amigabilidad de ésta en relación con las personas mayores, como consecuencia del trabajo realizado. Esto quiere decir que debemos preguntarnos en **qué medida funcionó el proyecto**.

Se pretende conocer si se ha conseguido la mejoría que se pretendía y para ello habrá que conseguir respuestas respecto a si funcionó el proyecto y por qué, si se debe continuar desarrollando, qué podría modificarse para que fuese más efectivo, y qué evidencias se pueden aportar a los patrocinadores (el gobierno local y los agentes institucionales implicados) para que sigan financiándolo y trabajando en el mismo.

De lo que se trata es de medir el impacto del proyecto a corto, medio y largo plazo, por lo que es importante recordar que esta evaluación no tiene por qué realizarse solo una vez finalice el mismo, sino también más adelante. Tendremos que contemplar la realización de algunas mediciones posteriores a la finalización del programa para constatar que los efectos producidos son "verdaderos", es decir se mantienen.

Es importante destacar la idea de que es conveniente que las personas evaluadoras estén implicadas desde un primer momento en el proyecto. En nuestro caso, dicha evaluación correrá a cargo principalmente por el equipo motor, contando una vez con toda la comunidad.

Los criterios evaluativos más habituales son los siguientes:

- **Eficacia:** medida que habla del alcance de los objetivos y los resultados en un periodo temporal determinado.
- **Efectividad:** determinada por los efectos que tiene el proyecto, independientemente de que estos hayan sido previstos o no. Puede ser interesante identificar otros impactos del programa independientemente de los objetivos específicos.
- **Eficiencia:** medida que relaciona los logros conseguidos en relación a los recursos consumidos.



Se deben evaluar los cambios conseguidos en diferentes ámbitos. Los objetivos del proyecto contemplaban el ámbito fundamental, el comunitario, pero también lo que cabía esperar de cambio en las personas implicadas y en relación a aspectos metodológicos. Habrá que examinar también estos ámbitos.

Por último, se debe identificar cómo serán incorporadas estrategias para mejorar la calidad de futuras ediciones mediante

- La documentación de los componentes que funcionaron correctamente con lo que garantizaremos que futuras implementaciones también tengan éxito.
- La determinación de qué componentes del programa no funcionaron bien, identificando las debilidades y necesidades de mejora del proyecto, tanto en general como específicamente, permitiendo de ese modo redirigir o limitar el programa para aquellas áreas en las que resultó efectivo.

El mantenimiento del programa debe estar presente desde el principio del despliegue del proyecto. Al igual que todos los proyectos, éste también tiene un principio y un final. Así, una vez que se ha llevado a cabo su implementación lo que se pretende es que subsista en el tiempo. Para que esto ocurra, el proyecto deberá sostenerse y seguir siendo eficaz a pesar de que se realicen cambios en las personas que participan, los recursos utilizados etc. Si los programas tienen éxito pero no son capaces de mantenerse, puede generar resistencias en los participantes, desalentar a las comunidades y a los agentes que depositaron su confianza en sus promotores. Antes de involucrarse en la reedición del programa hay que asegurarse de que no hay disponibles otros programas más efectivos, que el nuestro fue (o no) lo suficientemente efectivo o, simplemente, si la problemática original persiste o no.

Una vez que queda demostrado que el proyecto es eficaz a pesar de realizar ciertas modificaciones, vale la pena esforzarse para que su impacto en la comunidad continúe. Estos esfuerzos hay que realizarlos desde el primer momento en el que comienza la implementación del proyecto.

Diversos autores (Sánchez Vidal, 1997; Wandersman y cols., 2000; Balcázar, 2003; García-Ramírez y cols., 2007; Herrera y cols., 2007) nos proponen diferentes medidas y estrategias para asegurar la continuidad de una iniciativa comunitaria.

- Demostrar la eficacia del proyecto.
- Capacitar a las personas. Las que han sido capacitadas para desarrollar el proyecto deben continuar con el mismo y capacitar a más personas. Si las únicas personas que operan en el proyecto son las que están completamente financiadas, cuando los fondos se terminen no habrá quien lo continúe. Así pues, hay que insistir en entrenar a varias personas líder que se encarguen de entrenar a nuevos miembros. El desarrollo



- del liderazgo local y el eclipsamiento gradual del liderazgo externo es algo muy importante para mantener el proyecto, cuando los técnicos externos se marchen.
- Asegurarse de que las personas líderes tienen copias de los materiales e instrumentos de entrenamiento.
  - Obtener una persona colaboradora o promotora del programa que tenga influencias, ya que la continuidad de un programa está orientada políticamente. A su vez, habrá que tener en cuenta si se realiza algún cambio político.
  - Potenciar la fuerza institucional. Los proyectos deben tener instituciones fuertes implicadas en su implementación. La consistencia entre las metas de la institución y las del programa, con un fuerte liderazgo y con un nivel alto de habilidades, facilitan la continuidad.
  - Adecuación con la organización anfitriona y la comunidad. Cuando se reducen los fondos, el programa es percibido más positivamente si el programa resuelve un problema o necesidad para la comunidad.
  - Potenciar el sentido de propiedad del programa por parte de la comunidad. Promover los contactos y participación de las asociaciones, instituciones y entidades comunitarias y significativas para el programa (asociaciones vecinales y ciudadanas; centros de servicios sociales y de salud; escuelas y centros recreativos del barrio; parroquias; universidad...). Esto debe hacerse a lo largo del programa y no solo al final para que – como núcleos vivos y permanentes de la comunidad esos grupos se sientan implicados y participen en la medida de sus posibilidades y deseos en su sostenimiento permanente.
  - Promover la integración del proyecto con otros programas o servicios existentes en la comunidad.
  - Prever un plan de continuidad: constituir un comité para el desarrollo de un plan para captar fondos potenciales antes de que el proyecto termine, entrenando a algunas personas del grupo para que puedan solicitarlos posteriormente (dónde ir, cómo rellenar papeles, argumentación de propuestas, etc.).
  - Diversificar la financiación.
  - Promover las relaciones externas con programas similares en otros contextos. La Red Mundial de Ciudades Amigables nos ofrece esta oportunidad.
  - Hacer una adecuada difusión de la iniciativa.





## BIBLIOGRAFÍA





## BIBLIOGRAFÍA

Alvira, F. (1997). Metodología de la evaluación de programas. Buenos Aires: Lumen/Humanitas.

Balcázar, F. (2003). La investigación-acción participativa en la psicología comunitaria: principios y retos. *Apuntes de Psicología*, 21 (3), 419-435.

Balcázar, F., Keys, C. B., Kaplan, D. L. y Suárez-Balcázar, Y. (1998). Participatory Action Research and people with disabilities: Principles and challenges. *Canadian Journal of Rehabilitation*, 12, 105-112.

Beltrán, A. J. y Rivas, A. (2013). Intergeneracionalidad y multigeneracionalidad en el envejecimiento y la vejez. *Tábula Rasa*, 18: 303-320.

Casellas, L. y Pérez, M. (1995). Técnicas de intervención grupal. Documentación del II Plan de Formación Superior en Servicios Sociales. Madrid: Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid – INSERSO.

Cirigliano, G., y Villaverde, A. (2000): Dinámica de grupos y educación: fundamentos y técnicas. Buenos Aires: Humanitas.

Comisión Europea (2012). Llevar adelante el Plan Estratégico de Aplicación de la cooperación de innovación europea sobre el envejecimiento activo y saludable. Bruselas: Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo y al Consejo (COM) 83 final.

Consejo de personas mayores del Principado de Asturias (2006). El fomento y la dinamización de la participación social de las personas mayores. Oviedo: Consejería de vivienda y bienestar social del principado de Asturias.

Costa, M. y López, E. (1997). Los secretos de la dirección: Manual práctico para dirigir organizaciones y equipos. Madrid: Pirámide.



Dávila, M.C. y Chacón, F. (2004). Factores Psicosociales y tipo de voluntariado. *Psicothema*, 16, 4, 639-645.

Escobar, J. y Bonilla-Jiménez, F. I. (2011). Grupos focales: una guía conceptual y metodológica. *Cuadernos Hispanoamericanos de la Psicología*, 9 (1), pp. 51-67.

Fañanás, L.T. (2013). Intervención en grupos y equipo profesionales. Máster Universitario en Psicología de la Intervención Social. Bilbao: Universidad de Deusto.

Federal/Provincial/Territorial Ministers Responsible for Seniors (2007): Age-Friendly Rural and Remote Communities: A Guide. Ottawa: Public Health Agency of Canada

Fernández-Ballesteros, R. (2009). Envejecimiento activo. Contribuciones de la Psicología. Madrid: Pirámide.

Freixas, A. (1992). Envejecimiento y género: otras perspectivas necesarias. *Anuario de Psicología*, 73, 31-42.

Fundación Secretariado Gitano (2007). Retos en los contextos multiculturales. Competencias interculturales y resolución de conflictos. Madrid: FSG.

García-Ramírez, M., Albar Marín, M.J., Morano Báez, R. y Paloma Castro, V. (2007). Metodología de la intervención social: implicaciones para la investigación y la práctica de la psicología comunitaria. En I. Maya Jariego, M. García Ramírez y F.J. Santolaya Soriano (Eds.), *Estrategias de intervención psicosocial* (pp.45-75). Madrid: Pirámide.

Herrera, I., León, J.M. y Medina, S. (2007). La implementación de programas de intervención. En Amalio Blanco y Jesús Rodríguez-Marín (Eds.), *Intervención Psicosocial* (pp. 209-254). Madrid: Pearson Educación.

Herrero, J. (2004). La perspectiva ecológica. En G. Musitu, J. Herrero, L.M. Cantera y M. Montenegro: *Introducción a la psicología comunitaria* (págs. 55-77). Barcelona: UOC.

Hernández, M. (2000). Desigualdades según género en la vejez. Murcia: Secretaría sectorial de la Mujer y la Juventud.

Hersey, P. y Blanchard, K.H. (1977). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Englewoods Clifts, N: Prentice Hill.

IMSERSO (2009). Proyecto red mundial de ciudades amigables con las personas mayores. Boletín sobre el envejecimiento, nº 39. Madrid: Ministerio de Sanidad y Políticas Sociales.

IMSERSO (2011). Libro Blanco del Envejecimiento Activo. Madrid: Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad.



Koury, M.C. y Moso, M. (2009). World Café. XVII Congreso de Estudios Vascos. Innovación para el progreso social sostenible: Vitoria-Gasteiz: Palacio de Congresos y Exposiciones EUROPA.

López, C. (2010). El torbellino de ideas como técnica fundamental para la resolución de conflictos. Revista digital Innovación y Experiencias educativas, 36, 1-8.

López-Cabanas, M. y Chacón, F. (1997). Intervención psicosocial y servicios sociales. Un enfoque participativo. Madrid: Síntesis.

Musitu, G. y Huelga, S. (2004). Desarrollo comunitario y potenciación (empowerment). En G. Musitu, J. Herrero, L.M. Cantera y M. Montenegro: Introducción a la psicología comunitaria (págs. 98-115). Barcelona: UOC.

OMS (2002). Envejecimiento positivo: un marco político. Ginebra: OMS.

OMS (2007). Global Age-Friendly Cities: a guide. Ginebra: OMS.

Pujolàs, P. y Lago, J. R. (2011). El programa CA/AC (Cooperar para aprender/Aprender a cooperar) para enseñar a aprender en equipo. Implementación del aprendizaje cooperativo en el aula. Descargado el 10 de Noviembre de 2013 de <http://ebookbrowse.net/el-programa-ca-ac-pere-pujolc3a0s-pdf-d726474500>.

Sánchez Vidal, A. (1997). Intervención comunitaria: concepto, proceso y panorámica. Barcelona: EUB.

Springate, I., Atkinson, M. and Martin, K. (2008). Intergenerational Practice: a Review of the Literature. (LGA Research Report F/SR262). Slough: NFER.

Wandersman, A., Imm, P., Chinman, M. y Kaftarian, S. (1999). Getting to outcomes: Methods and tools for planning, evaluation and accountability. Rockville, MD: Center for Substance Abuse Prevention.

Wandersman, A., Imm, P., Chinman, M. y Kaftarian, S. (2000). Getting to outcomes: a results-based approach to accountability. Evaluation and program planning, 23, 389-395.

Weitzel, S.R. (2008). Feedback efectivo. Cómo crear y transmitir mensajes. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Yuni, J. A. y Urbano, C. A. (2008). Envejecimiento y género. Revista Argentina de Sociología, 10 (6), pp. 161-169.





ANEXOS.  
MATERIALES UTILIZABLES.





## ANEXO 1.

### LISTA DE CONTROL DE ENTORNOS RURALES AMIGABLES

#### Lista de control de entornos rurales amigables

##### Espacios al aire libre y edificios.

###### Aceras, Caminos y Senderos

- Las aceras, caminos y senderos están bien cuidados, despejados, son antideslizantes y son accesibles.
- Las aceras son continuas, con bordillos bajos y tienen capacidad para que circulen sillas de ruedas, incluso las motorizadas.
- La retirada de la nieve es rápida y considerada con las personas mayores (por ejemplo, la consideración se cuenta en que la nieve se retira para aquellos que necesitan meter y sacar los coches, y para que las personas mayores puedan ir en sillas de ruedas, incluso las motorizadas).
- Los aparcamientos (parkings) están bien cuidados y limpios de nieve y hielo.
- Las calles están bien mantenidas.
- Hay disponibles refugios para la lluvia para cuando los peatones lo necesiten.

###### Baños públicos y áreas de descanso

- Los baños públicos son accesibles y están adaptados a las personas con alguna discapacidad (esto incluye pulsadores, puertas anchas, pasamanos, cerraduras que son fáciles de usar para las personas con artritis) y se encuentran en lugares convenientes con señalización adecuada.
- Hay bancos accesibles (a la altura adecuada para personas mayores) que se encuentran a lo largo de las aceras, caminos o senderos y están espaciados a intervalos regulares.

###### Seguridad y vigilancia

- Se toman acciones para bajar la tasa de criminalidad.
- Los barrios y las calles están bien iluminadas.
- Los ruidos de tráfico son bajos y/o están bien controlados.

###### Edificios

- Los edificios son accesibles y tienen rampas con pendiente adecuada para sillas de ruedas, menor número de escaleras para entrar y salir de los edificios, suelo antideslizante, aseos accesibles situados en la planta principal y aparcamientos (parkings) en buen estado y muy cerca de los edificios públicos para un acceso más fácil.

##### Servicios (supermercados, iglesias, edificios públicos, centros comunitarios)

- Los servicios se agrupan juntos, están situados en las proximidades de donde la gente mayor vive y se puede acceder fácilmente a ellos (por ejemplo, se encuentran en la planta baja de edificios, e incluyen rampas para sillas de ruedas).

##### Transporte.

###### Carreteras

- Las carreteras están en buen estado, están bien iluminadas y tienen señales que están bien visibles.
- El flujo de tráfico está bien regulado (especialmente en las comunidades en las que en verano experimentan un aumento de tráfico).
- Reglas flexibles en la carretera - no se hace cumplir el límite de velocidad (más lento), no hay demasiados semáforos, los otros conductores dan un amplio espacio en la carretera a las personas mayores.
- Las líneas del tráfico en el pavimento son claras y visibles.

###### Retirada de la nieve

- La retirada de la nieve de las carreteras y áreas de estacionamiento es rápida.

###### Aparcamiento

- Las plazas de aparcamiento y los aparcamientos en la calle se encuentran cerca de los servicios.
- Las normas de aparcamiento se hacen cumplir (evitar que la gente aparque en zonas de emergencia y en los espacios de estacionamiento para personas con discapacidad).
- Las áreas de recogida y bajada de personas están claramente marcadas.
- Hay un número suficiente de plazas de aparcamiento para personas con movilidad reducida.

###### Servicios de transporte de la Comunidad

- Los servicios de transporte de la comunidad son asequibles y accesibles (incluyendo las furgonetas de transporte), están disponibles para llevar a las personas mayores a los eventos, excursiones de compras y viajes al campo.



## Lista de control de entornos rurales amigables

- Hay voluntarios/as y/o una red informal de conductores disponibles y éstos son compensados (por ejemplo, dinero para la gasolina) por sus esfuerzos.

### Transporte Sanitario (incluyendo a los centros más grandes)

- Los servicios de transporte sanitario están disponibles para llevar y recoger a las personas mayores de sus citas a los centros de salud (incluyendo citas en las grandes ciudades) - esto incluye barcos y transporte aéreo desde las comunidades lejanas.

### Transporte asistido

- Existen medios de transporte accesible para personas con diversas discapacidades dentro del rango de servicios de transporte

### Transporte público

- El transporte público es accesible, asequible y conveniente (autobuses, transbordadores, etc.) y está a disposición de los adultos mayores para realizar sus actividades diarias - para llegar a destinos tales como hospitales, centros de salud / comunidad, centros comerciales y los bancos.
- Los servicios de transporte público están coordinados.
- Los servicios de transporte público están disponibles durante todo el día y la noche.

### Taxis

- Los taxis están disponibles, son accesibles y asequibles para las personas mayores.

### Información

- Se proporciona información sobre la gama de servicios de transporte (públicos y privados) a las personas mayores, incluida la información sobre cómo y dónde acceder a ellos, horarios y costes.
- El uso del transporte público y transporte alternativo se promueve en la comunidad.

### Vivienda.

#### Opciones de vivienda

- Hay disponible una gama de opciones de vivienda adecuadas y asequibles (en venta y en alquiler) e

incluye apartamentos, viviendas independientes, condominios más pequeños y casas familiares.

- Las viviendas son asequibles e incluyen viviendas de protección oficial.
- Las dimensiones de la vivienda reflejan las necesidades y estilos de vida de las personas mayores en la actualidad.
- La vivienda se encuentra muy cerca de los servicios.
- La vivienda está adaptada a las personas mayores y las personas con discapacidad.

### Envejecimiento en casa

- Hay disponibles apoyos para que las personas mayores permanezcan en su casa.
- Existen opciones de vida asistida para todos.
- Hay disponibilidad de viviendas intermedias (es decir, opciones entre una gran casa familiar y un pequeño apartamento, pero con más opciones de vida asistida que pueden considerarse un paso "intermedio" entre ambas).
- "Los sistemas de alarma" están disponibles para las personas mayores que viven solas (es decir, los sistemas que alertan a alguien cuando una persona mayor necesita ayuda).

### Cuidado a Largo Plazo

- Hay disponibles opciones asequibles de cuidado a largo plazo que impiden la separación de las familias y la necesidad de salir de la comunidad.

### Mantenimiento y modificaciones

- El mantenimiento general de las viviendas está al alcance de las personas mayores con ingresos fijos.
- El mantenimiento general de la vivienda está disponible a precios asequibles o es gratuito para personas mayores (por ejemplo, trabajar en el jardín).
- La vivienda se modifica según las necesidades de las personas mayores, y las nuevas viviendas se construyen pensando en las necesidades de las personas mayores.
- Las viviendas (incluyendo casas y apartamentos) satisfacen las necesidades de las personas con discapacidad.
- Las modificaciones de vivienda son asequibles, con la asistencia financiera proporcionada en forma de ayudas y subvenciones.



## Lista de control de entornos rurales amigables

- La información sobre los programas de asistencia financiera para modificaciones en el hogar está disponible y es de fácil acceso para las personas mayores.
- El seguro de hogar es asequible.

### Respeto e inclusión social.

#### El respeto, la amabilidad y la cortesía mostrada

- Los/las mayores son tratados/as con respeto por la comunidad en su conjunto - se dirigen a ellos/as mediante tratamientos adecuados, se busca su opinión acerca de asuntos de la comunidad, sus contribuciones son respetadas y sus necesidades se tienen en cuenta.

#### Respeto intergeneracional e interacción

- Las actividades comunitarias reúnen a diferentes generaciones - incluyen actividades de recreo (por ejemplo, las artes y la artesanía, etc.) y actividades prácticas (por ejemplo, los jóvenes imparten cursos de informática).
- Se ofrecen programas a los niños y jóvenes y se centran en la forma de tratar con respeto a las personas mayores, y en explicar lo que se siente al envejecer.

#### Comunidades inclusivas

- Se pide a las personas mayores que participen en las reuniones del consejo y actividades similares y son reconocidas por sus contribuciones.
- Se pide a las personas mayores su aportación en asuntos públicos (a nivel local y provincial).
- Las personas mayores reciben visitas "sociales" de los miembros de su comunidad.

#### Reconocimiento de Eventos o Premios

- Las contribuciones de las personas mayores son reconocidas en la comunidad a través de eventos y/o premios.
- Se conmemora a las personas mayores a través de los medios de comunicación (por ejemplo, sus historias son documentadas y compartidas).

### Participación social.

#### Eventos y Actividades

- Existe una amplia gama de eventos y actividades para las personas mayores de todas las edades, algunas son específicas por edad y otras son intergeneracionales. Las actividades incluyen actividades físicas/recreativas, ir a eventos deportivos, eventos relacionados con la iglesia y la escuela, recolección de alimentos, etc.
- Las actividades disponibles incluyen actividades al aire libre (por ejemplo, caminar) y de interior (por ejemplo, bingo, cartas, dardos, etc.).

#### Transporte

- Los eventos y actividades se llevan a cabo en lugares asequibles y accesibles para el transporte.

#### Prevención de aislamiento

- Se proporcionan visitas domiciliarias a aquellas personas que no salen o no pueden salir de sus casas.
- Hay un sistema de amigos configurado para incluir a las personas mayores que normalmente no están activas en la comunidad.
- Se respetan las necesidades de las personas mayores que no están interesadas en participar en la comunidad.

#### Cursos, Artesanía y Hobbies

- Hay una amplia gama de cursos accesibles y asequibles (o gratuitos) y los cursos se ofrecen en lugares convenientes (por ejemplo, un centro comunitario, universidad) a los que se puede acceder mediante el transporte público.

#### Asequibilidad y Accesibilidad

- Las actividades y eventos se llevan a cabo en lugares convenientes y accesibles para todos, incluyendo a aquellas personas con discapacidad.
- Los eventos, actividades y eventos culturales (por ejemplo, música, teatro) son asequibles a todas las personas mayores.

#### Orientado a la familia

- Los eventos y actividades son intergeneracionales y están diseñados para



## Lista de control de entornos rurales amigables

atraer a la gente de diferentes edades y procedencias.

### Promoción de las Actividades

- Las actividades están bien publicitadas a las personas mayores.

### Comunicación e información.

#### Comunicación general

- Hay una distribución regular y confiable de la información sobre los eventos y programas (incluyendo información de contacto) a través de los gobiernos locales y/u organizaciones voluntarias.
- La información se difunde/se publica donde las personas mayores llevan a cabo sus actividades diarias como la oficina de correos, los lugares de culto, centros y ayuntamientos.
- Los canales locales (televisión y radio) anuncian eventos de la comunidad y noticias de interés para las personas mayores, por ejemplo, a través de "canales de acceso a la comunidad."
- Hay un directorio central donde las personas mayores pueden encontrar información sobre qué actividades y servicios están disponibles y cómo acceder a ellos (incluidos los números de teléfono de contacto).

#### Contacto interactivo (boca a boca)

- La información adicional se difunde en los foros públicos (incluidas las reuniones públicas y sesiones de información).
- A las personas mayores que se encuentran aisladas socialmente la información se les entrega por teléfono o mediante visitas personales.
- Se crean una serie de conferencias interactivas que proporcionan información importante (por ejemplo, en cuestiones de salud, protección contra el fraude).

#### Información Accesible

- La información escrita está claramente impresa en letras grandes y de fácil lectura, con mensajes simples.
- Hay disponibles programas de alfabetización.

- Las personas mayores son reclutadas y utilizadas como voluntarias y expertas, divulgadoras de información y entrenadores.

### Nuevas Tecnologías

- Existe un local abierto al público en el que hay ordenadores e internet disponible.
- Hay disponibles y son accesibles cursos de formación sobre nuevas tecnologías para personas mayores.

### Tipos de información

- Se difunde información de interés para las personas mayores, como eventos locales (incluyendo obituarios), información vital (salud, seguridad, etc.), y programas y servicios que están disponibles para ellos.
- Los logros de las personas mayores se destacan en ocasiones en los medios de comunicación.

### Participación cívica y oportunidad de empleo.

#### Voluntariado

- Las personas voluntarias son apoyadas en su trabajo, por ejemplo, proporcionándoles transporte, reembolsándoles el coste y/o pagándoles unos honorarios.
- Existe una amplia gama de oportunidades de voluntariado disponible que responde a los intereses de las personas mayores.
- Hay opciones de voluntariado que permiten la participación intergeneracional.
- Las oportunidades para realizar voluntariado son flexibles (por ejemplo, a corto plazo) para que las personas mayores que viajan o tienen otros compromisos puedan participar en él.

#### Empleo

- Hay una gama de oportunidades de empleo remunerado para las personas mayores.
- Las personas mayores reciben una justa compensación por su trabajo.

#### Accesibilidad

- Las personas mayores con discapacidad trabajan en actividades voluntarias, cívicas o pagadas.



## Lista de control de entornos rurales amigables

- El transporte está disponible y accesible a las personas mayores que quieren participar en voluntariado, actividades cívicas o remuneradas.

### Fomento de la participación

- Se anima a las personas mayores a ser voluntarias y a seguir participando en la comunidad, proporcionándoles oportunidades flexibles y accesibles.
- Las personas se acercan personalmente a participar en actividades de voluntariado.

### Oportunidades de formación

- Se espera que las personas mayores utilicen las nuevas tecnologías en trabajos remunerados, cívicos o voluntarios y son provistos de una formación adecuada.

### Reconocimiento y Agradecimiento

- Las personas mayores son reconocidas por sus contribuciones en el trabajo voluntario, cívico y el remunerado.

### Participación Cívica

- Las personas mayores están bien representadas en los consejos, juntas y comités.

### Apoyo comunitario y servicios de salud.

#### Profesionales que se preocupan y son receptivos

- Los médicos están disponibles en la comunidad.
- Las enfermeras de salud pública están disponibles en los centros de salud y visitas a domicilio.
- Los especialistas (incluidos los gerontólogos) realizan evaluaciones de manera regular en la comunidad y organizan un seguimiento con médicos de la atención primaria.

#### Salud en el hogar y Servicios de Apoyo

- Los servicios de salud y de visita a domicilio son asequibles e incluyen servicios de salud, de cuidado personal y de limpieza.
- El apoyo a domicilio está disponible cuando sea necesario.
- Hay disponibles programas de alimentos asequibles para todas las personas mayores en la

comunidad, independientemente de su estado de salud.

- Hay disponibles servicios de abastecimiento (alimentos, medicamentos, etc.) o servicios comerciales guiados para las personas mayores.
- La prestación de servicios tiene una buena coordinación.
- Se llevan a cabo evaluaciones de salud durante las visitas domiciliarias.

#### La diversidad de servicios e instalaciones de salud

- Las instalaciones sanitarias incluyen diferentes servicios (por ejemplo, médicos, podólogos, terapeutas ocupacionales, farmacéuticos), proporcionando servicios de bienestar.
- Hay disponibles servicios de cuidados paliativos asequibles en la comunidad.
- Hay disponibles servicios especializados en la comunidad, incluidos servicios de salud mental, mamografías y clínicas de diabetes, y ayudas para la superación del cáncer.

#### La disponibilidad de equipos y ayudas

- El equipo médico está disponible (incluyendo alertas médicas) a través de un programa de préstamo, sin costo alguno para las personas mayores.

#### Apoyo a las personas cuidadoras (incluyendo servicios de respiro)

- Las personas cuidadoras se dan un descanso de sus responsabilidades a través de programas como apoyo en el hogar y programas de cuidado diario a personas mayores.
- Hay disponibles programas de educación sobre el cuidado de las personas mayores y otros servicios similares para las familias que son, o serán, cuidadoras de una persona mayor.

#### Información

- Se mantiene bien informados a las personas mayores a través de diversos medios de comunicación, acerca de lo servicios a los que tienen derecho y cómo se accede a ellos.
- Se dan una serie de conferencias en las que se ofrece información a las personas mayores sobre la salud y temas de bienestar.





## ANEXO 2. MODELO DE PROTOCOLO PARA INICIAR EL GRUPO FOCAL

### PROTOCOLO PARA COMENZAR LOS GRUPOS FOCALES DE INTERCAMBIO DE OPINIONES Y PREGUNTAS A REALIZAR.

[Para comenzar a trabajar con los grupos se procederá a explicar el objetivo de los grupos focales y la contribución que se espera de los participantes en el mismo. Por ejemplo:]

Buenos días, nos llamamos \_\_\_\_\_. Antes de empezar nos gustaría agradeceros vuestra presencia aquí y poder disponer de vuestro tiempo.

El motivo de esta reunión es recabar vuestras opiniones acerca de nuestro municipio, \_\_\_\_\_. Para empezar nos gustaría conocer cómo de "amigable" es \_\_\_\_\_ para todos vosotros y vosotras. Una ciudad amigable con las personas mayores se puede explicar como aquella ciudad que ofrece a las personas mayores vivir con seguridad, mantener su salud y poder participar de manera activa en la sociedad. Vamos a hablar de varios aspectos de nuestra comunidad, de nuestro municipio.

Si recordáis, cuando se os seleccionó para participar, se os entregó una hoja en donde se exponían los temas que íbamos a tratar. Como bien sabéis estos temas hacían referencia, entre otros, al entorno donde vivís, los edificios, carreteras, servicios y actividades que se ofrecen en \_\_\_\_\_.

Desde vuestras vivencias, nos gustaría que nos comentarais las experiencias, positivas que habéis tenido en \_\_\_\_\_ y que consideráis que hacen de nuestro pueblo "una ciudad amigable" con las personas mayores. Del mismo modo, nos gustaría aprender, que nos contarais las experiencias negativas, los aspectos negativos de \_\_\_\_\_ y que hacen de ésta una ciudad NO amigable con las personas mayores. Finalmente estaríamos encantados de escuchar consejos, recomendaciones para que \_\_\_\_\_ pudiera mejorar los aspectos que consideréis negativos.

Recordad que no hay opiniones buenas ni opiniones malas; cada cual tiene la suya y cada aportación que se haga es importante.



MANUAL PARA LA IMPLANTACIÓN DEL PROYECTO "CIUDADES AMIGABLES CON LAS PERSONAS MAYORES" EN TU COMUNIDAD

Como veis, la sesión va a ser grabada; de esta manera no nos perderemos nada de lo que nos digáis. Estad absolutamente seguros de que en el informe final no aparecerá el nombre de ninguno de vosotros y vosotras. Nadie podrá identificaros independientemente de lo que digáis. La confidencialidad será absoluta. Como vamos a grabar, os rogaríamos que hablarais de uno en uno; de esta manera también conseguiremos que todo el mundo tenga su oportunidad para decir lo que quiera. ¿Comenzamos?

**"¿Cómo es para una persona mayor vivir en \_\_\_\_\_?": Experiencias positivas y negativas.** Abordemos primero las experiencias y valoraciones positivas. Disponen de papel y bolígrafo para hacer sus anotaciones con el fin de que no se olviden de lo que deseáis comentar.

[Las preguntas que se formulan son intencionadamente abiertas lo que permitirá a las personas mayores hablar de las áreas específicas que a cada uno le concierne y le interesa. Si alguna de las áreas en las que el Ayuntamiento de \_\_\_\_\_ está interesado no saliera de manera natural, es responsabilidad del líder-moderador preguntar acerca de ellas. Se harán todos los esfuerzos posibles para cubrir todos los temas. El nivel del lenguaje empleado se debe adaptar al perfil de cada grupo de trabajo].



### ANEXO 3. MODELO DE CARTA PARA QUE LAS PERSONAS MAYORES PARTICIPEN EN EL GRUPO FOCAL.

**Asunto:** Participación Proceso de Diagnóstico del municipio de \_\_\_\_\_

El Ayuntamiento de \_\_\_\_\_ ha decidido unirse a la Red Mundial de Ciudades Amigables con las Personas Mayores, o AGE FRIENDLY CITIES (AFC, por sus siglas en inglés). Se trata de una iniciativa de la Organización Mundial de la Salud (OMS).

El proyecto pretende ayudar a las ciudades a mirarse desde la perspectiva de las personas mayores, a fin de identificar en qué aspectos y de qué manera pueden ser más amigables con éstas.

Se trata, de un proyecto que integra múltiples aspectos que afectan a la vida de cualquier ciudad: aspectos sociales, sanitarios, económicos, urbanísticos y espaciales, de accesibilidad, vivienda, transporte, espacios al aire libre, seguridad, empleo, comunicación, acceso a la información, inclusión social y respeto a los derechos de la ciudadanía.

Todo ello se aborda a través de la participación activa de las personas mayores durante todo el proceso, asumiendo de este modo, pleno protagonismo sobre los cambios necesarios en el entorno.

Para llevar a cabo este diagnóstico, nos gustaría contar con su participación en lo que hemos denominado **Grupos Focales**, donde un grupo de personas dialogan sobre el tema planteado. Se abordarán los problemas con los que las personas mayores se encuentran en su día a día, tratando de identificar tanto aspectos negativos como positivos de nuestro pueblo, así como haciendo propuestas de mejora.

Para orientar este trabajo, le adelantamos una hoja que sirve de apoyo para conocer los ámbitos que se abordarán en la reunión con más o menos profundidad. Léalo, por favor, antes de la misma para que lleve algunas cuestiones algo pensadas.

La acción se realizará el día.....de..... en....., a las ..... horas.

Agradecemos de antemano su colaboración. Si tiene alguna duda, puede ponerse en contacto a través del teléfono \_\_\_\_\_, ó del correo electrónico \_\_\_\_\_

Un cordial saludo,



MANUAL PARA LA IMPLANTACIÓN DEL PROYECTO "CIUDADES AMIGABLES CON LAS PERSONAS MAYORES" EN TU COMUNIDAD

Una pregunta para romper el hielo...

**"¿Cómo es para una persona mayor vivir en \_\_\_\_\_?":**

Experiencias positivas y negativas.

Abordemos primero las experiencias y valoraciones positivas...

Y cosas no tan positivas, cosas negativas o a mejorar

Analicemos diversos aspectos poco a poco...

Nos gustaría que nos comentarais vuestras experiencias positivas, también las negativas, así como algunas ideas para mejorar la situación actual, o mantenerla porque es buena, en cada uno de los siguientes TEMAS.

**Tendremos ocasión de hablar de...**

- Los espacios al aire libre y edificios
- El transporte
- Las viviendas
- La participación social
- El respeto y la inclusión social
- La participación cívica y el empleo
- La comunicación y la información
- Los servicios comunitarios y de salud



MANUAL PARA LA IMPLANTACIÓN DEL PROYECTO "CIUDADES AMIGABLES CON LAS PERSONAS MAYORES" EN TU COMUNIDAD

## ANEXO 4. APUNTES DE APOYO PARA GRUPOS FOCALES

Una pregunta para romper el hielo...

**"¿Cómo es para una persona mayor vivir en\_\_\_?":**

Experiencias positivas y negativas.

Abordemos primero las experiencias y valoraciones positivas...

Y, ahora, cosas no tan positivas, cosas negativas o a mejorar

Analicemos diversos aspectos poco a poco...

Nos gustaría que nos comentarais vuestras experiencias positivas, también las negativas, así como algunas ideas para mejorar la situación actual, o mantenerla porque es buena, en cada uno de los siguientes TEMAS.

**Tendremos ocasión de hablar de...**

- Los espacios al aire libre y edificios
- El transporte
- Las viviendas
- La participación social
- El respeto y la inclusión social
- La participación cívica y el empleo
- La comunicación y la información
- Los servicios comunitarios y de salud



## TEMA 1. ESPACIOS AL AIRE LIBRE Y EDIFICIOS.

Cuando hablamos de "Espacios al aire libre y edificios" ¿qué temas vamos a considerar?

- El entorno (en general): los espacios públicos
- Los espacios verdes, los parques (con sus caminos y asientos peatonales)
- Las aceras
- Las calles
- El tránsito de vehículos
- Los carriles-bici
- La seguridad al aire libre
- Los edificios públicos
- Los baños públicos

Nos gustaría que nos comentarais vuestras experiencias positivas, también las negativas, así como algunas ideas para mejorar la situación actual, o mantenerla porque es buena.

(Después de lo que salga espontáneamente) podemos insistir en algunos aspectos que tenéis en los papeles...

El entorno (en general): los espacios públicos son limpios, agradables, tienen ruidos, olores?

- Los espacios verdes, los parques (con sus caminos y asientos peatonales): son suficientes? Asientos al aire libre? Recorridos biosaludables?
- Las aceras: cómo es andar por las aceras?
- Las calles: cruzar la calle? Suficientes pasos peatonales? Su visibilidad?
- El tránsito de vehículos: se cumplen las normas de tráfico?
- Los carriles-bici se utilizan correctamente por parte de bicis y peatones?
- La seguridad al aire libre ¿os sentís seguros?
- Los edificios públicos: accesibles, bien señalizados?
- Los baños públicos: suficientes, limpios, accesibles?



## TEMA 2. TRANSPORTE.

Cuando hablamos de "Transporte" ¿qué temas vamos a considerar?

- Su accesibilidad en cuanto a su coste económico
- La frecuencia de los mismos
- Los destinos de viaje
- Los vehículos, amigables con los mayores
- Los conductores
- Los taxis
- Los servicios especializados (ambulancias)
- Las paradas y las estaciones de transporte
- La información disponible
- Los estacionamientos (aparcamientos)

Nos gustaría que nos comentarais vuestras experiencias positivas, también las negativas, así como algunas ideas para mejorar la situación actual, o mantenerla porque es buena.

(Después de lo que salga espontáneamente) podemos insistir en algunos aspectos que tenéis en los papeles...

- Su accesibilidad en cuanto a su coste económico
- La frecuencia de los mismos, incluidos festivos
- Los destinos de viaje: llevan a destinos clave? Tienen rutas adecuadas?
- Los vehículos, amigables con los mayores: accesibles? Limpios? Seguros? Con señalización clara? Con asientos preferentes disponibles?
- Los conductores, son amables, esperan a que os sentéis, se acercan correctamente a la acera?
- Los taxis: cómodos y accesibles, disponibles, asequibles por precio, taxistas amables?
- Los servicios especializados (ambulancias) llevan a citas médicas, adecuados para personas con discapacidad?
- Las paradas y las estaciones de transporte: bien distribuidas, con marquesinas y asientos? Estaciones (de tren) accesibles? Personal atento?
- La información disponible de horarios y rutas? Legible? Información accesible de las máquinas?
- Los estacionamientos (aparcamientos) buenos costes, cuidados? Sitios preferentes?



### TEMA 3. VIVIENDA.

Cuando hablamos de "Vivienda" ¿qué temas vamos a considerar?

- La accesibilidad en cuanto a coste y las diversas opciones de vivienda
- El diseño de las viviendas
- La posibilidad de modificaciones de las mismas
- ¿Se puede envejecer en la casa propia?

Nos gustaría que nos comentarais vuestras experiencias positivas, también las negativas, así como algunas ideas para mejorar la situación actual, o mantenerla porque es buena.

(Después de lo que salga espontáneamente) podemos insistir en algunos aspectos que tenéis en los papeles...

- La accesibilidad en cuanto a coste y las diversas opciones de vivienda, buenas información?
- El diseño de las viviendas: problemas en su construcción? Barreras arquitectónicas?
- La posibilidad de modificaciones de las mismas, con precios accesibles? Existen ayudas? Estamos informados?
- ¿Se puede envejecer en la casa propia? Hay servicios accesibles? Estamos informados?

### TEMA 4. PARTICIPACIÓN SOCIAL.

Cuando hablamos de "Participación Social" ¿qué temas vamos a considerar?

- La gama de eventos y actividades disponibles
- La accesibilidad a dichos eventos y actividades
- La promoción y conocimiento de las actividades
- El fomento de la integración comunitaria
- La accesibilidad en cuanto al coste
- El abordaje del aislamiento de algunas personas mayores



Nos gustaría que nos comentarais vuestras experiencias positivas, también las negativas, así como algunas ideas para mejorar la situación actual, o mantenerla porque es buena.

(Después de lo que salga espontáneamente) podemos insistir en algunos aspectos que tenéis en los papeles...

- La gama de eventos y actividades disponibles: suficiente gama de actividades? Específicas para la tercera edad? Intergeneracionales? Al aire libre? En interior? Podemos ir acompañados?
- La accesibilidad a dichos eventos y actividades: sitios accesibles? Buenos horarios?
- La promoción y conocimiento de las actividades: hay buena información de las oportunidades que hay?
- El fomento de la integración comunitaria: hay un uso compartido? Permite la interacción con otros grupos de edad?
- La accesibilidad en cuanto al coste
- El abordaje del aislamiento de algunas personas mayores: se busca que puedan participar?

## TEMA 5. RESPETO E INCLUSIÓN SOCIAL.

Cuando hablamos de "Respeto e Inclusión Social" ¿qué temas vamos a considerar?

- Servicios respetuosos e incluyentes
- La imagen pública del envejecimiento
- Las interacciones intergeneracionales y familiares
- La educación pública
- La inclusión en la sociedad de las personas mayores
- Su inclusión económica

Nos gustaría que nos comentarais vuestras experiencias positivas, también las negativas, así como algunas ideas para mejorar la situación actual, o mantenerla porque es buena.

(Después de lo que salga espontáneamente) podemos insistir en algunos aspectos que tenéis en los papeles...



- Servicios respetuosos e incluyentes: nos sentimos bien atendidos? Tienen lo que necesitamos?
- La imagen pública del envejecimiento ¿cómo se nos considera?
- Las interacciones intergeneracionales y familiares: se busca promover actividades intergeneracionales fuera y dentro de la familia?
- La educación pública de nuestros niños y jóvenes ¿contempla la participación de las personas mayores?
- La inclusión en la sociedad de las personas mayores ¿se tienen en cuenta nuestra opinión? Se nos reconoce por lo realizado?
- Su inclusión económica ¿se busca no dejar a las personas mayores por razones económicas?

## TEMA 6. PARTICIPACIÓN CÍVICA Y EMPLEO.

Cuando hablamos de "Participación Cívica y Empleo" ¿qué temas vamos a considerar?

- Las opciones de voluntariado
  - La participación cívica
  - La valoración de las contribuciones de las personas mayores
  - Las opciones de empleo
- Nos gustaría que nos comentarais vuestras experiencias positivas, también las negativas, así como algunas ideas para mejorar la situación actual, o mantenerla porque es buena.

(Después de lo que salga espontáneamente) podemos insistir en algunos aspectos que tenéis en los papeles...

- Las opciones de voluntariado ¿existen para las personas mayores? ¿sin intergeneracionales? Se apoya su labor?
- La participación cívica o ciudadana ¿existe para las personas mayores?
- La valoración de las contribuciones de las personas mayores
- Las opciones de empleo ¿existen?



## TEMA 7. COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN.

Cuando hablamos de "Comunicación e Información" ¿qué temas vamos a considerar?

- La oferta informativa
- El lenguaje utilizado
- El uso de la comunicación y los equipos automatizados
- Los ordenadores e internet

Nos gustaría que nos comentarais vuestras experiencias positivas, también las negativas, así como algunas ideas para mejorar la situación actual, o mantenerla porque es buena.

(Después de lo que salga espontáneamente) podemos insistir en algunos aspectos que tenéis en los papeles...

- La oferta informativa ¿llega a las personas mayores? ¿nos enteramos?
- El lenguaje utilizado: es accesible?
- El uso de la comunicación y los equipos automatizados ¿son fáciles de usar? Podemos hablar con personas en vez de con máquinas?
- Los ordenadores e internet: accedemos? hay posibilidades públicas? Hay formación?

## TEMA 8. SERVICIOS COMUNITARIOS Y DE SALUD.

Cuando hablamos de "Servicios comunitarios (sociales) y de salud" ¿qué temas vamos a considerar?

- La oferta de servicios
- La accesibilidad a los mismos
- El apoyo voluntario
- Los servicios de salud
- Los servicios sociales: El servicio de ayuda domicilio
- El servicio de acompañamiento



MANUAL PARA LA IMPLANTACIÓN DEL PROYECTO "CIUDADES AMIGABLES CON LAS PERSONAS MAYORES" EN TU COMUNIDAD

- El servicio de teleasistencia
- El servicio de centro de días
- El servicio residencial
- El servicio a personas cuidadoras
- Cementerio
- Emergencias

Nos gustaría que nos comentarais vuestras experiencias positivas, también las negativas, así como algunas ideas para mejorar la situación actual, o mantenerla porque es buena.

(Después de lo que salga espontáneamente) podemos insistir en algunos aspectos que tenéis en los papeles...

- La oferta de servicios: son suficientes? Estamos informados? Están coordinados entre sí?
- La accesibilidad a los mismos: transporte? Personal respetuoso?
- El apoyo voluntario: hay voluntariado que ayuden a las personas mayores a acceder a los servicios?
- Los servicios de salud: accesibles? También a los servicios especializados?
- Los servicios sociales: El servicio de ayuda domicilio, El servicio de acompañamiento, El servicio de teleasistencia, El servicio de centro de día, El servicio residencial, El servicio a personas cuidadoras... están disponibles? Hay información suficiente?
- Cementerio: es accesible?
- Emergencias: tienen en cuenta las necesidades y capacidad de las personas mayores?

Una pregunta para finalizar la reunión...

**¿Hay algún tema del que querríais hablar y del que no hayamos hablado hasta ahora?**

Valoremos personalmente la Amigabilidad de \_\_\_ del 1 al 10:



## ANEXO 5. PREGUNTAS DE APOYO PARA DINAMIZAR GRUPOS

### 1. Motivar la exploración de una idea:

- ¿Tienen algo más para añadir?
- ¿Podemos tratar esta idea más ampliamente?

### 2. Cambiar a otro tema:

- "Me gustaría tratar algo de lo que no se ha hablado aún..."
- "Relacionado con lo que se ha comentado, hay un tema importante que es..."
- Creo que ya han salido muchas ideas importantes sobre este tema, vamos a pasar, si os parece al siguiente tema,...
- ¿Alguien quiere añadir algo más antes de pasar al siguiente tema?

### 3. Cuando se desvían del tema:

- "Habéis comentado un tema importante hace un momento, alguien decía que... ¿podemos retomarlo?"
- "Nos estamos desviando un poco del tema..."
- "Esa idea que comenta es muy importante, pero si no le importa la vamos a tratar más adelante..."
- Están saliendo ideas muy interesantes, pero, si no os importa, vamos a centrarnos...estábamos hablando de...

### 4. Invitar al acuerdo/desacuerdo:

- ¿alguien más comparte este punto de vista?
- ¿alguien ha tenido una experiencia similar...?
- ¿Alguien opina diferente/ otro punto de vista...?



**5. Clarificar ideas o cuando no se ha entendido:**

- ¿Podría repetir con otras palabras lo que ha dicho?
- Perdone, no le oído bien, decía que...
- ¿Podría ponerme un ejemplo de lo que trata de decirnos?

**6. Cuando alguien habla mucho:**

- "Veo que hay alguna persona que quiere decir algo en relación al tema que comentas, vamos a escuchar su idea..."
- "Es muy interesante lo que está diciendo y tomamos nota de ello...pero vamos a continuar con el siguiente tema, ¿vale?"

**7. Para motivar a alguien que no habla:**

- "¿tiene algo que añadir en relación a este punto?"

**8. Si surge conflicto por ideas opuestas:**

- "Todas las opiniones son importantes, es normal que cada persona tenga un punto de vista diferente, por eso estáis aquí, porque nos interesa la opinión de todos..."
- "Es importante que, aunque no opinemos igual que el resto, respetemos todas las opiniones que se den en el grupo"

Basado en Escobar y Bonilla-Jiménez (2011).



## ANEXO 6. INFORMACIÓN DE LA PERSONA MAYOR PARTICIPANTE.

Se precisa de algo de información sobre su persona para que podamos realizar una descripción general de las características de nuestras personas participantes voluntarias. Rellene, por favor, este **Formulario de Información** indicando la respuesta que mejor se ajuste a su descripción, o escribiendo en la respuesta. Si tiene alguna pregunta, hágasela al coordinador del grupo.

Sus datos personales, aportados voluntariamente por usted, se utilizan con la finalidad exclusiva de llevar a cabo este estudio y serán tratados de manera anónima garantizando la privacidad de los mismos.

1. Edad.  años
2. Género.  mujer  hombre
3. Estado actual de empleo.  Persona jubilada  
 Trabaja a tiempo completo  
 Trabaja a media jornada  
 Sin empleo remunerado – labores del hogar
4. Ocupación actual, o si está jubilado/a, principal ocupación antes de jubilarse...
5. A su juicio, su estado actual de salud es:  Excelente  
 Bueno  
 Normal  
 Débil
6. ¿Tiene algún problema de salud que le limite su habilidad para realizar las actividades de la vida normal diaria?  Si  No



MANUAL PARA LA IMPLANTACIÓN DEL PROYECTO "CIUDADES AMIGABLES CON LAS PERSONAS MAYORES" EN TU COMUNIDAD

7. Nivel de estudios realizados: ☐ Educación Primaria  
☐ Educación Secundaria  
☐ Estudios universitarios
8. Su vivienda, ¿es de alquiler o la tiene en propiedad?  
☐ Alquiler ☐ Propiedad
9. ¿Dónde vive?  
☐ Vivienda particular  
☐ Residencia  
☐ Otros
10. ¿Quién vive en casa con Vd.? (Indique con una cruz todas las que procedan)  
☐ Yo sólo  
☐ Cónyuge o compañero/a  
☐ Hijos Número   
☐ Otros parientes Número   
Parentesco (madre, hermanos...)   
☐ Otros (huésped, asistente/a...) Número   
Número total de personas que viven en su vivienda
11. Zona en la que vive...
12. Nivel socioeconómico. ¿Podría indicarnos cuál es el nivel de ingresos mensual de la unidad familiar anteriormente descrita? Ponga una cruz donde corresponda.  
☐ Menos de 700 euros al mes  
☐ Entre 700 y 1000 euros al mes  
☐ Entre 1000 y 1500 euros al mes  
☐ Más de 1500 euros al mes

¡Muchas gracias por su tiempo!

Consiento que estos datos proporcionados voluntariamente se usen para el estudio del proyecto "ciudades amigables con la personas mayores" promovido por el Ayuntamiento de \_\_\_\_

FIRMA



## ANEXO 7. INFORMACIÓN DE LA PERSONA PARTICIPANTE CUIDADORA.

Se precisa de algo de información sobre su persona para que podamos realizar una descripción general de las características de nuestras personas participantes voluntarias. Rellene, por favor, este **Formulario de Información** indicando la respuesta que mejor se ajuste a su descripción, o escribiendo en la respuesta. Si tiene alguna pregunta, hágasela al coordinador del grupo.

Sus datos personales, aportados voluntariamente por usted, se utilizan con la finalidad exclusiva de llevar a cabo este estudio y serán tratados de manera anónima garantizando la privacidad de los mismos.

1. Edad.  años

2. Género.  mujer  hombre

3. Estado actual de empleo.  Persona jubilada  
 Trabaja a tiempo completo  
 Trabaja a media jornada  
 Sin empleo remunerado – labores del hogar

4. Ocupación actual, o si está jubilado/a, principal ocupación antes de jubilarse...



MANUAL PARA LA IMPLANTACIÓN DEL PROYECTO "CIUDADES AMIGABLES CON LAS PERSONAS MAYORES" EN TU COMUNIDAD

5. La persona mayor de quien se ocupa tiene (puede marcar más de una opción):

- ☐ Una discapacidad física
- ☐ Dificultades para desplazarse
- ☐ Deficiencia visual
- ☐ Afectada su capacidad mental
- ☐ Demencia
- ☐ Otras...

6. ¿Cuál es su vinculación con la persona que cuida? (parentesco o no)

- ☐ Si
- ☐ No

7. Nivel de estudios realizados:

- ☐ Educación Primaria
- ☐ Educación Secundaria
- ☐ Estudios universitarios

8. La persona a quien cuida ¿vive con usted?

- ☐ Si
- ☐ No

¡Muchas gracias por su tiempo!

Consiento que estos datos proporcionados voluntariamente se usen para el estudio del proyecto "ciudades amigables con la personas mayores" promovido por el Ayuntamiento de \_\_\_\_

FIRMA



## ANEXO 8. INFORMACIÓN DE LA PERSONA PARTICIPANTE PROFESIONAL/ONG

Se precisa de algo de información sobre su persona para que podamos realizar una descripción general de las características de nuestras personas participantes voluntarias. Rellene, por favor, este **Formulario de Información** indicando la respuesta que mejor se ajuste a su descripción, o escribiendo en la respuesta. Si tiene alguna pregunta, hágasela al coordinador del grupo.

Sus datos personales, aportados voluntariamente por usted, se utilizan con la finalidad exclusiva de llevar a cabo este estudio y serán tratados de manera anónima garantizando la privacidad de los mismos.

1. Edad.  años

2. Género.  mujer  hombre

3. Empleo actual.

4. ¿En qué sector trabaja? ☐ Sector Público  
☐ Sector Privado  
☐ ONGs, Fundaciones...

5. ¿Hace cuánto tiempo?  años

6. ¿Tiene experiencia con personas mayores en su trabajo?  
☐ Ninguna ☐ Un poco ☐ Bastante ☐ Mucha

¡Muchas gracias por su tiempo!

Consiento que estos datos proporcionados voluntariamente se usen para el estudio del proyecto "ciudades amigables con la personas mayores" promovido por el Ayuntamiento de \_\_\_\_

FIRMA



## ANEXO 9. MODELO DE CARTA PARA ENCUESTA.

En \_\_\_\_\_, a XX de \_\_\_\_\_ de 20\_\_

Estimado/a ciudadano/a:

El Ayuntamiento de \_\_\_\_\_ pertenece a la Red internacional de "Ciudades Amigables con las Personas Mayores", iniciativa de la Organización Mundial de la Salud (OMS).

Este programa pretende ayudar a las ciudades a mirarse desde la perspectiva de las personas mayores, a fin de identificar en qué aspectos y de qué manera pueden ser más amigables con éstas. La característica fundamental de esta iniciativa es que se aborda a través de la participación activa de las personas mayores, asumiendo de este modo, pleno protagonismo sobre los cambios necesarios en nuestro municipio.

El proyecto evalúa múltiples aspectos que afectan a la vida de cualquier ciudad: aspectos sociales, sanitarios, económicos, urbanísticos y espaciales, de accesibilidad, vivienda, transporte, espacios al aire libre, seguridad, empleo, comunicación, acceso a la información, inclusión social y respeto a los derechos de la ciudadanía.

Para llevar a cabo esta iniciativa, nos gustaría contar con su participación mediante la cumplimentación de una encuesta que analiza la amigabilidad de \_\_\_\_\_. La participación es voluntaria. Para rellenar este cuestionario podrá contar con el apoyo de un/a encuestador/a que se pondrá en contacto usted con el fin de fijar un día y una hora en la que podrían quedar. Esta persona acudiría perfectamente identificada.

Agradecemos de antemano su colaboración. Si tiene alguna duda, puede ponerse en contacto a través del teléfono \_\_\_\_\_ ó del correo electrónico \_\_\_\_\_.

Le saluda atentamente,

\_\_\_\_\_

Alcalde/alcaldesa de \_\_\_\_\_