

**MEDIACIÓ COMUNITÀRIA I GESTIÓ  
ALTERNATIVA DE CONFLICTES A  
CATALUNYA. UNA GUIA PER A LA  
GOVERNABILITAT**

Moisés Amorós, Ferran Camps i Xavier Pastor

Abril del 2000

núm. **15**

Autors: Moisès Amorós, Ferran Camps i Xavier Pastor

Edició: Fundació Jaume Bofill  
Provença 324- 08037 Barcelona  
Tel. 93 458 87 00 - Fax 93 458 87 08  
A/e: [fbofill@fbofill.org](mailto:fbofill@fbofill.org)

# ÍNDEX

1. PRESENTACIÓ	5
GAC i mediació	7
2. PUNT DE PARTIDA	8
3. COMPLEXITAT I INCERTESA	10
4. DEL GOVERN A LA GOVERNABILITAT	13
5. LA DEMOCRÀCIA REPRESENTATIVA NO ACABA DE SER DEL TOT LA SOLUCIÓ	15
6 . QUÈ CAL FER?	17
7. QUÈ POT OFERIR LA GAC?	18
8. PROCEDIMENTS DE GAC PER ACTUAR	25
Mediació “ad-hoc”	25
Negociar per regular (“REG-NEG”)	26
Diàlegs sobre polítiques públiques	27
Estratègia d’inversió pactada	29
Disseny de sistemes de gestió de conflictes	30
9. PROCEDIMENTS DE LA GAC PER GENERAR CONSENS	31
Participació ciutadana	33
Imaginar-se el futur	34
Recerca del terreny comú	35
Fòrums de temes nacionals	36
Cercles d’estudi	36
Jurats ciutadans	37
Educació per la pau-formació en la diversitat	37
10. LA GAC A CATALUNYA	38
11. ÀMBIT DE SEGURETAT CIUTADANA	39
El projecte NAPAP a Catalunya	39
El model de policia de proximitat a L’Hospitalet de Llobregat	41
Conclusions	43
12. ÀMBIT DE DEFENSORS INSTITUCIONALS	46
Oficina per a la no discriminació a Barcelona (OND)	46

Sindicatura Municipal de Greuges de l'Ajuntament de Lleida	47
Sindicatura Municipal de Greuges de Vilafranca del Penedès	49
Defensor del Ciutadà de l'Ajuntament de Ripoll	50
Conclusions	51
13. ÀMBIT DE MEDI AMBIENT	52
Projecte Residu Mínim	52
Conclusions	54
14. ÀMBIT DE PARTICIPACIÓ CIUTADANA	56
Pla Estratègic de Rubí i Consells Ciutadans	56
Pla Comunitari de Trinitat Nova (Barcelona)	58
Barri Educador - Barri en acció al Pla d'en Boet de Mataró	59
Conclusions	60
15. ÀMBIT SOCIOESCOLAR	63
Integració escolar a Vic	64
Atenció a la diversitat a l'IES Blanxart de Terrassa	65
Aula-ciutat Educativa a Manlleu	66
Conclusions	67
16. ÀMBIT D'IMMIGRACIÓ	68
Col·lectiu Baula de Sant Pere de Ribes	68
El Projecte Alcántara	69
Conclusions	70
17. ÀMBIT DE SERVEIS SOCIALS MUNICIPALS	72
Mediacions socials a Badalona	73
Xarxa de coordinació de serveis municipals a Sant Feliu de Codines	75
Programa interdepartamental de coordinació i tractament de conflictes a Mollet del Vallès	76
Conclusions	77
18. CONCLUSIONS FINALS	79
REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES	87
PERSONES ENTREVISTADES L'ANY 1999	89
NOTES	90

## 1. PRESENTACIÓ

A una societat democràtica contemporània com la nostra, avui dia, li cal alguna cosa més que bons governants i bones polítiques públiques. Sense negar la importància de les polítiques públiques eficaces i de la bona preparació dels governants (tant si es tracta de càrrecs electes com de professionals que treballen a les institucions de govern), considerem que cal avançar cap a noves fórmules de governabilitat.

**Aquest treball s'inscriu en el convenciment que calen noves fórmules de governabilitat que impliquin efectivament la ciutadania.**

Aquest treball s'inscriu en el convenciment que calen noves fórmules de governabilitat que impliquin efectivament la ciutadania, la qualitat de govern de les quals la definiria una nova manera de gestionar el conflicte col·lectiu. Aquesta nova governabilitat es caracteritzaria per privilegiar l'ús d'una sèrie de procediments que es basarien en la recerca del consens i de la cooperació de la comunitat. Aquesta manera de gestionar el conflicte col·lectiu implica allunyar-se de la tradicional imposició d'una solució per part de l'Estat com a sinònim de pacificació social. Nosaltres vinculem aquesta nova manera de governar o de gestionar el conflicte social a la Gestió Alternativa de Conflictes (GAC).

**El conflicte és un procés interactiu, el resultat d'un joc comunitari, d'una construcció social producte de la creació humana, i un dipositari d'oportunitats que permet a la civilització avançar i evolucionar.**

El conflicte és part inherent de la condició humana. La seva carrega positiva o negativa no depèn de la seva simple existència, producte de la interacció dels individus, sinó de la capacitat o incapacitat d'aquests per conduir-lo i gestionar-lo d'una manera eficaç. El que és positiu o negatiu no és el conflicte *per se*, sinó la manera com s'encara i el procés que n'emana.

El conflicte és un procés interactiu, el resultat d'un joc comunitari, d'una construcció social producte de la creació humana, i un dipositari d'oportunitats que permet a la civilització avançar i evolucionar. El conflicte no és un perill sinó una oportunitat, perquè té una funció social positiva que permet el desenvolupament d'intercanvis, la base de tota relació social. El conflicte també és comunicació, ja que informa de l'existència d'un antagonisme, una incompatibilitat sobre alguna qüestió, un malestar o una insatisfacció. Els conflictes no són coses, són idees sobre processos complexos l'evolució dels quals mai no podrem conèixer del tot.

En conseqüència, el que és crucial del conflicte no és la seva supressió, sinó saber trobar la manera de crear les con-

dicions que afavoreixin la confrontació constructiva i vivificant de la interacció i la comunicació entre les parts. El conflicte s'ha d'entendre com un procés complex i inacabat, en el qual les parts participants tenen l'última responsabilitat en la decisió final. En aquest sentit, la mediació com a mètode alternatiu de gestió de conflictes es presenta com un sistema o una tècnica d'intervenció útil quan les circumstàncies demanen un conveni estructurat i constructiu del conflicte. La mediació s'encarrega de fer de la disputa, del conflicte expressat i manifest, del problema, una oportunitat per avançar cap a l'acord.

**L'objectiu bàsic de la GAC és el restabliment de la comunicació i de la cooperació en les relacions humanes i la resolució de problemes.**

L'objectiu bàsic de la GAC és el restabliment de la comunicació i de la cooperació en les relacions humanes, i la resolució dels problemes generats per errors, malentesos, tensions i/o accidents en les relacions entre persones o grups. La intervenció no és coercitiva ni dirigista, no tracta d'imposar cap solució concreta, sinó d'arribar a l'acord que les parts afectades decideixin. Procura i facilita que les parts implicades en un problema de relació, en un determinat conflicte, trobin per elles mateixes la forma de desenvolupar-lo d'una manera efectiva i d'actuar sobre les causes que l'han originat i de vegades sobre el context en què es troba.

**La GAC posa de manifest la capacitat dels individus de cercar o construir alternatives positives.**

La GAC parteix d'una visió antropològica positiva, ja que d'entrada posa de manifest la capacitat dels individus de cercar o construir alternatives positives a l'hora de resoldre un problema, més enllà de la violència, la imposició o la coerció, i fa que la solució beneficiï totes les parts per igual. La GAC també és pedagogia, no com a capacitat de transmetre doctrina sinó de facilitar el desenvolupament integral de les persones com a ciutadans i membres d'una societat.

Hi ha dues idees bàsiques que recorren tot el treball. La primera és la visió positiva del conflicte inherent a tota societat humana, i la segona és la importància dels conflictes col·lectius per sobre dels individuals pel que fa a la governabilitat. La visió positiva del conflicte significa reconèixer el conflicte com a necessari per al desenvolupament de tota col·lectivitat humana; és a dir: les societats només avancen a través de la recerca de solucions al conflicte. Quan parlem de conflictes col·lectius ens referim a les discrepàncies que apareixen en les relacions intergrupals o entre els grups socials i les autoritats de govern i, per tant, ens allunyem de la dimensió dels conflictes interpersonals.

**La mediació consisteix en la participació d'una tercera part neutral i imparcial que dóna assistència a les parts que estan negociant.**

**Els nous problemes que van apareixent demanen noves aproximacions. Aquesta innovació genera incertesa, ja que no són prou clars ni el problema concret ni la solució que cal aplicar.**

## **GAC i mediació**

Una de les tècniques de la GAC que s'ha popularitzat més en els darrers anys és la mediació comunitària, fins el punt que a vegades es fan servir com a sinònims GAC i mediació. Idealment, la mediació consisteix en la participació d'una tercera part neutral i imparcial que dóna assistència a les parts que estan negociant. Però la dinàmica de la vida social contemporània a vegades dificulta aquesta visió ideal.

En primer lloc, no és prou clar què implica i què comporta a la pràctica la mediació en l'àmbit públic avui dia. Idealment, per poder articular la mediació cal un *impasse* clar; és a dir: una situació de bloqueig en algun afer públic, dues o més parts clarament diferenciades, uns temes controvertits ben definits i una intervenció formal per part d'un tercer neutral, mitjançant uns procediments establerts. Però en aquest món complex, on no només els temes són altament complicats sinó que hi ha múltiples grups que es posicionen sobre un mateix tema, la diversitat i la fragmentació no permeten trobar una tercera part que sigui perfectament neutral i independent.

En segon lloc, avui dia la separació entre públic i privat, entre societat civil i govern, no és diàfana. Una de les característiques de l'Estat i de les administracions públiques contemporànies és la confusió i superposició de diversos actors. Tant els actors públics, com els privats mercantils, com les ONG sense afany de lucre i la implicació de diversos nivells de govern per a la producció de les polítiques públiques són alguns dels factors que cal tenir en compte en qualsevol anàlisi aprofundida de com és i funciona l'Estat contemporani.

En tercer lloc, els nous problemes que van apareixent demanen noves aproximacions. Aquesta innovació genera incertesa, ja que no són prou clars ni el problema concret ni la solució que cal aplicar. Segurament els casos més paradigmàtics serien els problemes mediambientals, en els quals es barregen interessos econòmics, ideals de preservació de la natura, qualitat de vida, satisfacció dels ciutadans...; on, en definitiva, d'una banda hi ha interessos clarament definits i expressats com a drets a la legislació, i de l'altra hi ha interessos difusos, expressats tan sols com a filosofia d'algunes legislacions. En conseqüència, no es pot parlar de dues parts clarament definides ni d'una única so-

**Cada disputa pública té una dinàmica pròpia; no hi ha dues problemàtiques idèntiques.**

lució comuna o una via de solució clara, sinó de coalicions més o menys estables d'actors al voltant de temes molt complexos que poden generar solucions.

Finalment, cal reconèixer que cada disputa pública té una dinàmica pròpia; no hi ha, per tant, dues problemàtiques idèntiques. Cada disputa implica una xarxa complexa d'interessos, és a dir, que en qualsevol disputa pública hi ha un conjunt de parts, individuals i col·lectives, que poden variar al llarg del seu desenvolupament. En altres paraules, no és descartable que al llarg de la recerca de la solució puguin aparèixer nous grups o interessos.

Tot reconeixent com a assumpció bàsica que cal adaptar qualsevol solució a les variabilitats particulars de cada comunitat o localitat, el veritable repte de la governabilitat és trobar conjuntament solucions que siguin "(...) simultàniament perdurables, eficients, sàvies i equitatives." (Susskind i Cruikshank, 1997). Per aconseguir-ho són necessàries, com a mínim, una nova visió del conflicte i una nova manera d'entendre les relacions entre la societat civil i les institucions de govern.

El treball està estructurat en dues parts. La primera part és el marc conceptual, és a dir, què entenem nosaltres per Gestió Alternativa de Conflictes (GAC) i la seva connexió amb la governabilitat. La segona és la presentació d'un seguit d'experiències en funcionament a Catalunya en les quals s'utilitzen diversos procediments propis de la GAC.

## **2. PUNT DE PARTIDA**

**Si preguntéssim a qualsevol persona si creu que els governs solucionen tots els seus problemes, la resposta seria negativa.**

Si preguntéssim a qualsevol persona si creu que els governs solucionen tots els seus problemes, la resposta seria negativa. Això és comprensible fins a cert punt, ja que molts problemes són de caire personal i individual. Però el que ja és més preocupant és que moltes persones acaben dient que el govern no només no resol els seus problemes de convivència en la comunitat, sinó que certs problemes no els resoldrà mai. De fet, no és del tot desencertat dir que, malgrat els progressos socials fets els darrers segles, a les societats democràtiques contemporànies hi ha un munt de problemes no resolts i que, a més, sembla que no es puguin resoldre mai.



Hi ha certs conflictes que són gairebé perpetus, que s'arrosseguen des de fa molt de temps: les conseqüències de l'atur, la insensibilitat de l'administració pública envers els ciutadans, la descoordinació dels diversos departaments de l'administració, el retard en el funcionament de la justícia, etc. Altres conflictes són totalment nous: què cal fer amb la immigració extracomunitària il·legal, o com s'han de gestionar els problemes mediambientals, etc. En el cas dels primers s'han assajat moltes fórmules, però encara no s'ha aconseguit trobar-hi solució, mentre que pel que fa als segons encara no és del tot clar ni com s'han de plantejar, ni com s'han de tractar, ni com es poden solucionar.

**Hi ha una sensació generalitzada que les institucions i els sistemes de govern que tenim no acaben de funcionar bé, perquè no resolen els conflictes.**

Sens dubte que el sistema democràtic representatiu en el qual vivim ha permès la influència dels ciutadans en el govern a través d'eleccions lliures, però també ha generat insatisfacció i alienació, i una excessiva distància entre els governants i els governats. En una societat plural i diversa com la nostra, les autoritats públiques tenen veritables dificultats per satisfer totes les demandes legítimes que els grups i ciutadans presenten a les institucions de govern. En resum, hi ha una sensació generalitzada que les institucions i els sistemes de govern que tenim no acaben de funcionar bé, que no acaben de servir per a governar, perquè no resolen els conflictes.

**L'emergència de la GAC es deu a la necessitat de trobar una altra manera de gestionar els conflictes públics amb vistes a una governabilitat diferent.**

L'emergència de la GAC es deu a la confluència de diversos factors socials, culturals i polítics que posen de manifest la necessitat de trobar una altra manera de gestionar els conflictes públics amb vistes a una governabilitat diferent. També cal dir que la GAC no és pas l'única proposta que hi ha sobre la taula; per exemple, les demandes de més participació ciutadana, les propostes de democràcia deliberativa, les idees de l'*strong democracy*, el foment de la cultura de la pau, entre d'altres, apunten cap a la mateixa direcció.

La necessitat de plantejar de nou la pregunta de com cal governar aquestes societats complexes és multicausal. Dels factors que condueixen a aquesta necessitat de replantejament, en destacaríem els següents:

- L'evolució de l'Estat del benestar i el creixement de l'administració pública tecnocràtica.
- Els processos de difusió i descentralització del poder.

- L'aparició de drets i conflictes nous que les autoritats públiques han de tenir en compte a l'hora de configurar la seva agenda d'actuació.
- L'augment de la complexitat, la incertesa i la globalitat s'ha traduït en una resistència a la capacitat de trobar solucions per part de les autoritats de manera autònoma i d'imposar-les a la ciutadania.

### 3. COMPLEXITAT I INCERTESA

Els governants, a l'hora de fer les seves funcions, es veuen immersos en un context d'incertesa molt alt. La incertesa neix de la impossibilitat del control complet dels resultats finals.

**Les polítiques públiques es poden entendre com a programes d'actuació per resoldre certs problemes mitjançant una determinada tecnologia.**

Les polítiques públiques es poden entendre com a programes d'actuació per resoldre certs problemes mitjançant una determinada tecnologia. Aquests dos elements, objectius i tecnologia, permeten fer una senzilla classificació dels programes d'actuació en quatre tipus bàsics. Cada programa d'actuació és fruit de les relacions entre diversos actors (tan públics com privats, tan individuals com col·lectius, tan jurídicopolítics com de la societat civil) per assolir certs objectius. D'aquesta manera la classificació dels programes d'actuació implica una classificació de les diverses dinàmiques que es poden establir entre els diversos actors per tal de generar un programa d'actuació concret.

**Cada programa d'actuació és fruit de les relacions entre diversos actors per assolir certs objectius.**

Els diversos programes d'actuació, independentment de l'àmbit d'actuació particular de què es tracti, es poden classificar mitjançant dos criteris: que els objectius que es persegueixen en els programes sigui o no acordats, pactats o establerts clarament entre els diversos actors implicats, i que la tecnologia que cal utilitzar per tal de solucionar els problemes associats als objectius sigui coneguda o no. Per objectius entenem aquelles imatges ideals i futures associades a problemes presents, i per tecnologia aquell conjunt de coneixements pràctics que vinculen uns recursos a uns mitjans per tal d'assolir uns objectius.

Si combinem aquests dos criteris tenim quatre escenaris possibles, definits per quatre combinacions diferents de claredat d'objectius i tecnologia coneguda. Aquests quatre escenaris possibles els trobem sintetitzats en el Quadre 1.

Cada escenari implica un cert grau d'incertesa en l'elaboració dels programes d'actuació. A mesura que ens allunyem de l'escenari 1 i ens anem acostant a l'escenari 4, les dosis d'incertesa i la complexitat van augmentant.

	OBJECTIUS ACORDATS	OBJECTIUS NO ACORDATS
TECNOLOGIA CONEGUDA	1	3
TECNOLOGIA DESCONEGUDA	2	4

Font: Stromme 1999:XV

Quadre 1

**El primer escenari correspon a la màxima certesa possible i a la mínima complexitat.**

**L'escenari 2 significa que ens trobem davant la incertesa de com solucionar un problema definit.**

El primer escenari (1) es correspon amb una situació en la qual els objectius estan clarament definits o, com a mínim, estan acordats i pactats pels diversos actors i, a més a més, se sap com assolir-los. En aquest escenari es pot planificar fins al mínim detall, es poden programar les actuacions públiques i es poden preveure totes les actuacions.

Aquest coneixement de la tecnologia i la previsió de les actuacions fonamenten l'aplicació de solucions estàndard i repetitives a totes les situacions que poden tenir lloc en qual-sevol localitat. En altres paraules, es poden tenir indicacions de l'eficiència i l'eficàcia dels programes, i les diverses problemàtiques es poden tractar uniformement.

La situació descrita en aquest primer escenari correspon a la màxima certesa possible i a la mínima complexitat, en la qual té sentit un sistema de relacions entre els nivells de govern jeràrquic, burocràtic i tradicional. En els altres casos, això ja no es pot afirmar.

L'escenari 2 significa que els objectius dels programes d'actuació estan clarament establerts, és a dir que se sap quins problemes es volen resoldre però no es té clar quins instruments calen per solucionar-los. Per tant, en aquest cas ens trobem davant la incertesa de com solucionar un problema definit. En aquest escenari es catalitza la innovació i l'experimentació, que sovint adopten la forma del pragmatisme, dels petits canvis a solucions que no acaben de funcionar per veure si es troben uns resultats una mica millors.

**En el tercer escenari, es tractaria de promoure el pacte dels objectius, de facilitar la negociació de la direcció cap on s'ha d'aplicar la tecnologia.**

El tercer escenari és complementari del segon. L'escenari 3 correspon a programes d'actuació en els quals està especificada la tecnologia a aplicar, però els objectius a assolir no són del tot clars. Per exemple, avui dia es coneixen moltes tècniques i possibilitats per fomentar el desenvolupament econòmic d'una regió determinada, però el que no és tan clar és fins a quin punt cal fomentar el desenvolupament econòmic. El desenvolupament econòmic s'ha de fer a costa de la qualitat mediambiental? Té sentit sacrificar unes condicions mediambientals bones per una bona infraestructura industrial?

En aquest escenari, es tractaria de promoure el pacte dels objectius, de facilitar la negociació de la direcció cap on s'ha d'aplicar la tecnologia. Seguint el nostre exemple, es tracta de pactar cap a on volem dirigir el creixement econòmic, fins on estaríem disposats a sacrificar el nostre medi ambient. En definitiva, es tractaria de pactar entre tots els actors implicats el contingut de les diverses polítiques.

En aquest escenari, els controls de caire burocràtic basats en la predicció i la uniformitat no són possibles, ja que, per definició, cada negociació és única i irreplicable. Cada negociació es basaria en una combinació particular d'actors, preferències i context històric. És a dir, cada programa d'actuació pot tenir uns objectius diferents encara que els actors implicats siguin els mateixos.

Finalment el quart escenari és l'oposat a l'escenari 1. Si el primer escenari es correspondria amb la màxima certesa, aquest escenari 4 es correspondria amb la situació de màxima incertesa i complexitat. En aquesta situació, els objectius dels programes d'actuació no estarien clarament establerts, és a dir que no hi ha uns objectius clarament establerts o pactats ni se sap com solucionar el conflicte.

**En el quart escenari el procediment més adequat seria generar un procés d'implicació i aprenentatge col·lectiu entre els diversos actors implicats.**

En aquest escenari el procediment més adequat seria generar un procés d'implicació i aprenentatge col·lectiu entre els diversos actors implicats. Aquest procés d'aprenentatge hauria de permetre pactar els problemes a solucionar sense posicions predeterminades, i pactar les tecnologies, la metodologia a utilitzar. En altres paraules, en aquest escenari de màxima incertesa i complexitat hi hauria poques possibilitats que un actor s'acabés imposant. Els problemes que hem qualificat de perpetus pertanyen a aquest grup: no es poden resoldre i gestionar eficientment des d'una òptica tradicional.

**Les pràctiques i els mètodes tradicionals generen costos excessius i retards importants, impliquen una participació limitada de les parts i generen efectes indesitjats sense preveure'n el tractament.**

Per tant, creiem que cal apostar per una nova aproximació a partir de la visió positiva del conflicte per a fomentar la cooperació i la coordinació entre les diverses parts, i que suposi una presència mínima d'actuacions autoritàries unilaterals.

Això significa reconèixer que els instruments tradicionals de resolució de conflictes o de govern no ens són del tot satisfactoris. En la mesura que les pràctiques i els mètodes tradicionals generen costos excessius i retards importants, impliquen una participació limitada de les parts i generen efectes indesitjats sense preveure'n el tractament, són espais inadequats als problemes i conflictes que volen solucionar; els mètodes i funcionaments tradicionals no serveixen. Per tant, cal buscar noves fórmules: la GAC pot ser una solució.

#### **4. DEL GOVERN A LA GOVERNABILITAT**

Anteriorment ja hem mencionat que existeixen certs problemes que el govern no pot resoldre ni gestionar amb la fórmula tradicional de govern, és a dir, mitjançant les pràctiques autoritàries, impositives i burocràtiques per part de les autoritats governamentals. Per tant, la qüestió és intentar respondre a la pregunta: Com hem de ser governats, ateses a les característiques de les societats contemporànies?

**Governar és fer possible que existeixin diferències entre els membres constituents de la societat, sense que aquestes diferències signifiquin posar en perill l'existència de la pròpia col·lectivitat.**

Entenem per governar la necessitat d'establir algun tipus de control social que permeti a la col·lectivitat perdurar en el temps per sobre de les diferències individuals. En altres paraules, governar és fer possible que existeixin diferències entre els membres constituents de la societat, sense que aquestes diferències signifiquin posar en perill l'existència de la pròpia col·lectivitat. Tradicionalment aquesta tasca de govern estava encomanada a un únic actor, l'Estat, a través del seu monopoli de la coacció legítima i de la prestació de béns i serveis de tot tipus a la societat mitjançant el conjunt d'administracions públiques.

A partir de la meitat dels anys noranta, s'ha començat a fer servir la paraula "governabilitat" (*governance*) per substituir la paraula "govern" (*government*). L'aparició de la idea de governabilitat no ha estat pas pacífica. Rhodes (1996) identifica diversos usos diferents de la paraula "governabilitat"; tots ells, però, comparteixen el qüestionament de les fórmules tradicionals de governar.

Aquests diversos usos són: 1) Governabilitat com a sinònim d'estat minimitzat. Governabilitat significa realitzar les tasques de control social i de prestació de béns i serveis mitjançant un conjunt mínim d'institucions públiques; 2) Governabilitat com una fórmula per dirigir les grans corporacions privades, és a dir, per ajuntar diverses unitats amb unes lògiques internes pròpies i uns objectius generals comuns (els de la corporació) cap a una mateixa direcció, sense la utilització del poder i el control directe sobre les unitats constituents de la corporació; 3) Governabilitat com a sinònim de la nova gestió pública: un conjunt de tècniques importades o copiades del sector privat per gestionar els afers públics d'una manera més eficient, eficaç i econòmica; 4) Governabilitat com a bon govern: un sistema de xarxes autoorganitzades que permetrien assolir una prestació de béns i serveis i el control de la societat. Aquesta concepció té una connotació més axiològica que les altres.

Segons Rhodes, al darrera de la idea de governabilitat hi ha la necessitat de tenir present la interdependència entre diverses organitzacions, que tant poden ser ens de govern, com entitats de la societat civil, com associacions empresarials. Per tant, implica una combinació d'elements tradicionalment entesos com a propis de l'àmbit públic i del privat.

Les interaccions ja no són de tipus autoritari o jeràrquic. La interdependència es basa en la confiança mútua, tot configurant un joc de relacions i de negociació. Aquestes xarxes d'organitzacions combinen elements propis de l'àmbit públic i de l'àmbit privat. La constitució d'aquestes aliances fa que funcionin amb una relativa autonomia de l'Estat, l'instrument tradicional de govern. És a dir, les xarxes no han de retre comptes a ningú, ni tenen responsabilitat directe davant de l'Estat, dels governants o dels representants elegits.

Aquest nou panorama ens porta a pensar en la necessitat de trobar noves pràctiques per resoldre els conflictes, ja que els mecanismes tradicionals de govern generen problemes. Aquestes noves pràctiques passen per articular espais conceptuals, per aprendre a no ser adversaris, a col·laborar i a construir solucions, i no per imposar solucions preestablertes; també passen per trobar un espai de comunicació basat en la voluntat de les parts enfrontades de compartir els seus interessos on es pugui expressar sense cap condicionament la responsabilitat, la compassió i el diàleg.

**La interdependència es basa en la confiança mútua, tot configurant un joc de relacions i de negociació.**

**Aquestes noves pràctiques passen per articular espais conceptuals per aprendre a no ser adversaris, a col·laborar i a construir solucions, i no per imposar solucions ja preestablertes.**

## 5. LA DEMOCRÀCIA REPRESENTATIVA NO ACABA DE SER DEL TOT LA SOLUCIÓ

**Cada vegada és més habitual l'actitud d'exigir als dirigents un nivell de compliment dels compromisos tan alt com el que s'espera dels ciutadans.**

**“La única cosa común que estamos dispuestos a compartir y a cultivar es precisamente el campo de batalla por la supervivencia.” (Petrella 1997)**

**La consciència dels ciutadans es debilita cada cop més perquè moltes persones se senten més consumidoras que ciutadanes.**

En una perspectiva històrica, el sistema de democràcia representativa instaurat a la majoria de països del nostre entorn ha significat un avenç espectacular pel que fa al control dels governants per part de la ciutadania. Ara bé, també és innegable que avui dia hi ha temes que no poden ser tractats adequadament amb aquesta fórmula.

A finals del segle XX, en la majoria de sistemes polítics occidentals es pot observar que, a mesura que la democràcia s'expandeix, que s'estabilitza el sistema i que les institucions polítiques es consoliden, augmenta paradoxalment l'escepticisme pel que fa al funcionament del sistema polític i social, així com la desconfiança entre ciutadans i polítics. Paral·lelament, cada vegada és més habitual l'actitud d'exigir als dirigents un nivell de compliment dels compromisos tan alt com el que s'espera dels ciutadans. Aquesta demana respostes, i no qualsevol tipus de resposta.

Petrella (1997) recalca que els països industrials d'occident obeeixen cada cop més a concepcions i polítiques destructores del bé comú, entès com l'assoliment de la felicitat personal i social. Avui dia, la lògica dels valors i criteris de l'economia capitalista de mercat s'ha convertit en la referència exclusiva que guia les actituds i fonamenta els comportaments d'allò que és útil i necessari. “La única cosa común que estamos dispuestos a compartir y a cultivar es precisamente el campo de batalla por la supervivencia.” (Petrella 1997: 88)

Com a resposta a aquesta situació, es fan diverses propostes dirigides a reformar el sistema polític i social de la democràcia, al fons de les quals hi batega un mateix sentiment: “no funcionen com haurien de funcionar els mecanismes de relació entre societat i àmbit de representació política.” (Subirats, 1997)

La consciència dels ciutadans es debilita cada cop més perquè moltes persones se senten més consumidoras que ciutadanes, o bé perquè cert nombre d'individus es troben exclosos i marginats d'una societat que no els motiva a participar, per raons econòmiques, polítiques ètiques o culturals.

Ara bé, també cal dir que el risc en una democràcia representativa és limitat. En el sistema liberal parlamentari, l'autoritat deriva del procés de participació electoral i, precisament, aquesta participació garanteix la defensa dels drets públics i privats dels ciutadans, que poden manifestar les seves opcions sobre qui està capacitada per resoldre els seus problemes amb la presentació de propostes i alternatives.

La realitat política dels països occidentals és cada cop més multinacional, més multicultural, més multilingüe, més multi-religiosa, etc.; i els problemes d'una societat plural exigeixen un tractament especial en la teoria i la pràctica polítiques. Una de les condicions més favorables de la democràcia moderna per facilitar la resolució i transformació pacífica de conflictes públics és la seva capacitat integradora. Lipset i Rokkan (1992) insisteixen en aquesta idoneïtat a través de la creació i configuració de canals d'expressió i mobilització de les protestes i els conflictes de la societat: predomini de procediments de conciliació, normes establertes per a la solució de protestes, la llibertat de comunicació, les manifestacions, els partits polítics, els sindicats, etc.

En comparació amb altres sistemes, el democràtic fa tot això excloent l'ús de la violència física en l'accés al poder i en la modificació de les condicions que legitimen la seva consecució. Però l'exclusió de la violència no implica que l'Estat renunciï a l'ús de la coacció legítima per tal de frenar l'ús de la violència com a mecanisme per imposar canvis polítics. En aquest sentit podem dir que l'especificitat de la democràcia consisteix en la seva capacitat de legitimar el conflicte, el dissentiment, i en el rebuig a suprimir-lo a través de mecanismes autoritaris (Mouffe, 1995).

És evident que aquesta ha estat i és una de les grans virtuts de la democràcia representativa, però, tot i això, l'existència de problemes insalvables o irresolubles fa pensar que encara queda molt camí per recórrer. Avui dia, oferir solucions pacífiques als conflictes emergents que n'excloquin la involucració de les parts afectades no significa que els acords adoptats siguin positius i que beneficiïn a tothom. Les respostes sense l'ús de la violència directa, física, no eliminen la presència de violència estructural (nivells de repressió i d'explotació, desigualtat d'oportunitats), cultural i simbòlica (utilització de símbols, de valors i de creences que legitimen un tipus de comportament i unes estructures determinats).

**Avui dia, oferir solucions pacífiques als conflictes emergents que n'excloquin la involucració de les parts afectades no significa que els acords adoptats siguin positius i que beneficiïn a tothom.**



**Una democràcia d'aquestes característiques exigeix debat sobre alternatives i vies de millora, perquè és tan important el consens com el dissentiment.**

**Sembla oportú cercar noves vies que facin més transparents els processos de decisió i que possibilitin nivells més elevats de consulta, de debat i de participació social.**

L'existència de nous procediments i estratègies complementaris de les tradicionals fa de la democràcia un sistema polític i social actiu. Una democràcia d'aquestes característiques exigeix debat sobre alternatives i vies de millora, perquè és tan important el consens com el dissentiment. Necessitem el consens per fer funcionar les institucions representatives, però el dissentiment sobre els valors que aquestes institucions han de servir i les diferents interpretacions d'aquests valors és també un fet intrínsec a la democràcia (Subirats, 1999).

Davant d'aquest dilema sembla oportú cercar noves vies que facin més transparents els processos de decisió i que possibilitin nivells més elevats de consulta, de debat i de participació social. No es tracta pas de substituir els actuals canals i vies de decisió col·lectiva a les institucions, sinó més aviat de complementar-los, de permeabilitzar-los, de fer-los més sensibles a les expressions manifestades pels membres de la societat.

Així doncs, el que està en crisi és la manera tradicional de tractar els problemes —la seva gestió— i d'afrontar-los: els estils de govern, la voluntat política de fomentar l'apropament entre dirigents i ciutadans. En aquest context, la GAC pretén ser una alternativa més.

## **6 . QUÈ CAL FER?**

Davant d'aquest panorama d'institucions que no acaben de funcionar adequadament, de desil·lusió col·lectiva envers la política i de necessitat de canvis en la manera de governar, hi ha tres possibilitats bàsiques. La primera és no fer res, és a dir, confiar que el pas del temps acabarà dissipant tots aquests problemes i inadequacions. El preu de la solució és continuar amb aquesta sensació de desconcert i desgovern.

La segona opció és acceptar que el govern no acaba de funcionar, però optar per a dotar el govern i les institucions polítiques de més i millors instruments de govern; és a dir: es tracta de mantenir els sistemes de govern tradicionals, però dotar-los de més pressupost; de donar una millor formació als càrrecs electes; de formar la ciutadania, etc.

La tercera possibilitat és apostar per la governabilitat, per una fórmula diferent a l'hora de governar la col·lectivitat. Es

**Com més elements estratègics i proactius puguem trobar, i com més voluntat pedagògica i d'aprofundir en l'esperit de la ciutadania puguem reunir, més transformativa serà la pràctica.**

tracta d'una aproximació més sensible a la complexitat dels conflictes i de la nostra societat.

La Gestió Alternativa de Conflictes (GAC) abastaria les opcions segona i tercera, però no, creiem, amb la mateixa intensitat. Dins d'aquesta etiqueta hi podem trobar una multitud de mètodes o tècniques que permeten articular les opcions segona i tercera. Entre d'altres, hi trobem des del foment dels sistemes negociats davant d'un conflicte fins a l'educació per la pau...

Les diverses tècniques o mètodes de la GAC es poden classificar en dos grans grups, en funció de si el seu objectiu principal és la solució o el tractament d'un problema definit o si el que es pretén és el foment del diàleg i de l'esperit de la ciutadania. Aquesta versió de la GAC és l'anomenada transformativa.

La versió transformativa de la GAC encaixaria molt més bé en la tercera opció, mentre que les altres encaixarien en la segona. De fet, com més elements estratègics i proactius puguem trobar, com més voluntat pedagògica i d'aprofundir en l'esperit de la ciutadania puguem reunir, més transformativa serà la pràctica.

En el següent apartat aprofundirem una mica més la proposta transformativa: Què pot oferir la proposta transformativa a diferència de l'aproximació tradicional.

## **7. QUÈ POT OFERIR LA GAC?**

La idea convencional i més estesa sobre el món de la política és força pessimista: la política serveix per a poca cosa i els polítics es dediquen sobretot a buscar el seu propi interès a costa de tots nosaltres. D'una manera subtil, el que es posa sobre la taula és la sensació que hi ha una incapacitat per governar.

Sovint s'addueixen un conjunt de raons sobre el desprestigi de la política i dels polítics: la proliferació de grups d'interès o de pressió amb una capacitat exagerada de veto i bloqueig de les decisions col·lectives, un ús excessiu de la tecnoburocràcia per afrontar els problemes col·lectius, un domini aclaparador dels funcionaris tecnoburocràtics davant la ciutadania, un predomini de la cultura del litigi i de l'enfrontament com a mecanisme adequat per resoldre les disputes,

la judicialització de la vida política, l'apatia de la ciutadania, uns mecanismes empobridors de discussió sobre quines polítiques cal articular, etc.

**Amb independència de la seva certesa, totes aquestes raons es basen en una visió antropològica de la societat i de l'estat d'inspiració de què parlava Hobbes.**

Amb independència de la seva certesa, totes aquestes raons es basen en una visió antropològica de la societat i de l'estat d'inspiració de què parlava Hobbes. En la versió més simple, aquesta visió implica que la societat és en el fons una mera suma d'individus racionals i egoistes, els quals bàsicament busquen la satisfacció del seu propi interès i de les seves necessitats. Per tal de satisfer-los, els éssers humans estarien fins i tot disposats a eliminar els altres, no més per aconseguir allò que necessiten. D'aquesta manera el conflicte, la competència, la lluita, l'eliminació per aconseguir-ho, serien sinònims.

Seguint l'argument, l'Estat com a entramat institucional de govern s'explicaria a partir de dos fets: la por de ser eliminat o la necessitat de seguretat; i la incapacitat de proveir de certs béns imprescindibles la vida col·lectiva en societat (pau, capacitat de govern...).

**El primer fet (la por) s'articula a partir del reconeixement que no hi ha cap garantia que jo no acabi essent eliminat per algú altre més fort que jo.**

El primer fet (la por) s'articula a partir del reconeixement que no hi ha cap garantia que jo no acabi essent eliminat per algú altre més fort que jo. Davant d'aquesta probabilitat, sembla raonable buscar alguna garantia perquè això no passi; es tractaria, doncs, que tothom cedís aquesta capacitat o voluntat d'eliminació a una entitat superior (un ens sobirà) que oferís seguretat a tothom. El segon fet (la provisió de béns públics purs) seria una versió més contemporània. En aquest cas, l'estat seria la fórmula magistral per assegurar la provisió de certs béns imprescindibles per a la vida col·lectiva, ja que s'han d'oferir conjuntament a tota la societat, i no hi ha cap mecanisme per poder discriminar qui en consumeix ni si ho fa desmesuradament. D'aquesta manera l'estat seria la garantia que poguéssim tenir un medi ambient net, una certa seguretat que les condicions de governabilitat no variarien aleatòriament, etcètera (Vegeu per exemple Ostrom, 1990; o Muller, 1989).

La visió hobbesiana és el fonament antropològic de l'adversarialisme: Tot altri és un adversari declarat o en potència per a mi; com que aquest altri, tal com faig jo, buscarà satisfer el seu interès i els d'un i altre són incompatibles, llavors em caldrà enginyar-me-les per guanyar-lo, per imposar la meua solució abans que l'altri m'imposi la seva. D'aquesta manera, o bé cal domar el conflicte (a través de

**Les necessitats de tot ordre són presents en tots els àmbits de la vida individual i col·lectiva, i s'han de satisfer inel·ludiblement, ja que són elements constitutius de tota persona humana.**

**La por funciona com un senyal d'alarma davant d'una necessitat no satisfeta o de l'eventual pèrdua dels mecanismes de satisfacció d'aquesta necessitat.**

**Des d'una perspectiva hobbesiana, la cooperació només és possible si els interessos de les dues parts són compatibles i si ambdues parts són essencials per a una solució col·lectiva millor.**

la imposició d'aquest ens anomenat estat) o bé cal eliminar tots els comportaments que entrin en conflicte amb l'estat o que simplement el qüestionin. Això seria el fonament i la justificació de la visió tradicional de govern.

Tot i partint d'una posició diferent, Vinyamata (1999: 32-42) segueix en aquesta mateixa línia argumentativa. Aquest autor introdueix la tríada necessitat-por-agressivitat com a mecanisme original desllorigador de tot conflicte. Les necessitats de tot ordre són presents en tots els àmbits de la vida individual i col·lectiva, i s'han de satisfer inel·ludiblement, ja que són elements constitutius de tota persona humana.

La por funciona com un senyal d'alarma davant d'una necessitat no satisfeta o de l'eventual pèrdua dels mecanismes de satisfacció d'aquesta necessitat. L'agressivitat seria el comportament que es generaria davant d'aquest temor:

“El hecho es que la mayoría de conflictos se desarrollan a partir de la decisión de que el otro representa un peligro o una amenaza. A partir de ahí, el esfuerzo y las energías se concentran en la solución o eliminación de este problema, lo que acabará representando la elaboración de planes para dominar, controlar, reducir o destruir el objeto de la amenaza. Lo que se acaba de producir es un cambio esencial en la percepción del otro; habremos pasado de una percepción más o menos positiva o neutra a otra de carácter negativo, generadora del miedo, lo que inevitablemente llevará a desarrollar algún tipo de coerción o de violencia.” (Vinyamata, 1999: 37)

Allunyar-se de la violència i l'agressivitat passa per buscar la col·laboració entre les diverses parts i allunyar-se dels plantejaments hobbesians. Amb això no pretenem dir que l'aportació de Hobbes no sigui valuosa, sinó que es possible plantejar una alternativa al problema de la governabilitat.

Des d'una perspectiva hobbesiana, la cooperació només és possible si els interessos de les dues parts són compatibles i si ambdues parts són essencials per a una solució col·lectiva millor. En altres paraules, les diverses necessitats sobre les quals es generi la cooperació no han de ser igualment desitjades per ambdues parts, i, al mateix temps, ambdues parts són imprescindibles per aconseguir un acord que suposa una situació col·lectiva millor que la inicial; si no, s'optaria per la solució individual.

La tríada necessitat-por-agressivitat implica un mecanisme mental que fomenta l'antagonisme, el recel cap a l'altre, la desconfiança de les solucions imposades/dictades pels tecnoburòcrates, de les solucions formulades per polítics allunyats de les nostres necessitats reals... Explorant aquesta idea i connectant-la amb els mecanismes tradicionals de gestió del conflicte social basat en l'actuació de l'estat com a conjunt d'institucions i administracions, trobem una explicació de la insatisfacció envers la política, la democràcia i el govern. Aquesta insatisfacció neix de la conjunció de diversos fets:

En primer lloc, el conjunt d'institucions polítiques i administratives tradicionals tenen la seva raó de ser en la capacitat de generar condicions de govern mitjançant la pacificació de la societat a través de l'eliminació o, fins a cert punt, la tolerància del conflicte. Aquesta era la manera de superar la tríada necessitat-por-agressivitat tradicional, i funcionava acceptablement bé quan les necessitats col·lectives per atendre eren relativament poques o homogènies.

Sense negar la importància del paper de l'Estat com a conjunt d'institucions polítiques i d'administracions en el progrés de les societats occidentals i en la mesura que avui dia els problemes són cada cop inherentment més complexos, que cada vegada hi ha més necessitats i cada vegada són més heterogènies, que hi ha una escassetat de recursos i que la manera culturalment dominant de gestionar aquest conflicte continua essent l'adversarialisme, el resultat final és que les institucions tradicionals de govern tenen cada vegada més difícil trobar solucions satisfactòries per a tothom. En conseqüència, no és gens estrany que hi hagi una insatisfacció creixent envers la política, la democràcia i els polítics.

La GAC pretén oferir una via alternativa per demanar un canvi sistèmic. La visió transformativa té una pretensió de profunditat:

“Public conflict resolution is not limited to settlement of disputes, rather, it is a vehicle for transforming citizenry, communities, and the private and public institutions of contemporary democratic society.” (Dukes 1997)

La GAC implica una visió no destructiva del conflicte (no adversarial), i arrenca a partir d'una visió crítica del funcionament de la societat i de les institucions de govern actuals i de com fer front a les conseqüències no desitjades del llegat

**Les institucions tradicionals de govern tenen cada vegada més difícil trobar solucions satisfactòries per a tothom.**

**La GAC implica una visió no destructiva del conflicte. El punt de partida, per tant, no és la crisi del govern, sinó un qüestionament directe dels supòsits que sostenen la tradició de la modernitat.**

**La GAC és un tractament de conflictes, hi ha la possibilitat de plantejar la GAC en qualsevol àmbit.**

**La GAC comprèn una sèrie de tècniques i de procediments que siguin simultàniament equitatives, eficaces, sàvies i estables.**

de la modernitat. El punt de partida, per tant, no és la crisi del govern, sinó un qüestionament directe dels supòsits que sostenen la tradició de la modernitat.

Tot i que aquest treball se centra en l'àmbit públic o col·lectiu, en la mesura que el conflicte ens acompanya tant en la vida privada com en la vida pública, per tal com la GAC és un tractament de conflictes, hi ha la possibilitat de plantejar la GAC en qualsevol àmbit.

Tot i això, la GAC, en l'àmbit públic, es caracteritzaria per diversos aspectes:

- Com a mínim hi ha dues parts implicades, que poden ser tant institucions de govern com organitzacions cíviqües i ONG o grups ciutadans sense un alt grau d'organització.
- Les diverses parts interactuen o negocien amb tres finalitats bàsiques: primera, clarificar els temes de la disputa; segona, entendre les posicions i interessos de l'altra part; i tercera, trobar alguns acords satisfactoris per a totes les parts.
- Les negociacions impliquen una interrelació directa entre les diverses parts, tot i que poden ser assistides; és a dir: una tercera part pot actuar com a guia del procés, com a mediadora o per facilitar el consens.
- Les negociacions són integradores. Es tracta de negociar per tal de generar una situació millor que la de partida, i aquesta situació ha de ser conformada i acceptada per totes les parts implicades. Segons la terminologia de Susskind i Cruikshank (1987), ens trobaríem davant de negociacions distributives.
- La dinàmica de la interacció és d'arrel col·laborativa i no adversarial. És a dir, es parteix dels supòsits que les parts tenen una tendència clara a cooperar. Això no significa pas que no hi hagi conflicte o diferència, sinó que el conflicte no s'elimina, es tapa o s'amaga, sinó que es positivitza; que es treballa per evitar les conseqüències negatives del conflicte.
- Els mecanismes de decisió són de tipus consensual i no coactiu.

La GAC comprèn una sèrie de tècniques i de procediments per assolir aquest desig de trobar solucions als problemes que siguin simultàniament equitatives, eficaces, sàvies i estables. (Susskind i Cruikshank, 1987).

**Les diverses pràctiques per gestionar els conflictes han d'adequar-se a les condicions de governabilitat de cada localitat on es projecti el conflicte.**

No creiem gaire raonable fer una llista universal de totes les pràctiques per dues raons bàsiques: En primer lloc, la renovació contínua i constant d'aquesta disciplina en ple desenvolupament impossibilita tancar una llista definitiva. En segon lloc, les diverses pràctiques per gestionar els conflictes han d'adequar-se a les condicions de governabilitat de cada localitat on es projecti el conflicte.

A pesar d'això i seguint Dukes (1997), per raons operatives dividirem les diverses pràctiques utilitzades per gestionar els conflictes públics en dos grans grups. El criteri utilitzat per a la classificació serà veure si la pràctica determinada està concebuda per solucionar un problema concret, amb independència de la complexitat del problema i del fet que es resolgui efectivament; o bé si la metodologia està pensada no tant per solucionar una problemàtica determinada sinó per establir un consens: una base comuna que pugui ser utilitzada per resoldre múltiples situacions, i que es tradueix en foment de l'esperit cívic i del consens social, i potenciació del civisme.

Som conscients que tota classificació és artificial i pot conduir a enganys. No pretenem fer-ne una de definitiva de tots els mecanismes coneguts per a la resolució o gestió de conflictes, ja que els objectius dels dissenyadors i implementadors que els duen a la pràctica no sempre són prou clars.

El primer grup consisteix en un conjunt de pràctiques o activitats que van adreçades a trobar un acord o una solució a un problema delimitat o a un conjunt de temes limitats; es tractaria de trobar un consens per actuar: és a dir, el resultat que s'espera és una solució que permeti l'acció, almenys idealment. Les pràctiques d'aquest grup han de superar especialment dos aspectes clau: com articular efectivament les solucions pactades, i com encaixar les eventuais solucions en els sistemes formals de resolució de conflictes ja establerts o en les institucions de govern ja existents. Un altre aspecte clau seria si cal fer efectius els acords mitjançant mecanismes informals —amb una presència mínima de les autoritats formals— o bé a través del sistema de govern.

En altres paraules, i seguint el que hem dit anteriorment, aquest conjunt de fórmules encaixaria en la categoria de dotar les autoritats governants de més instruments de govern, cosa que equival a dotar-les de més recursos econòmics i financers, personal, millores tècniques, etc.

**Aquestes activitats poden tenir diverses funcions: millorar la implicació difusa de la ciutadania, fomentar la participació ciutadana com un element estructural i no circumstancial.**

**Es tractaria de trobar nous instruments de governabilitat basats en la naturalesa cooperativa de l'ésser humà i de les seves relacions socials.**

**En cap cas són solucions ja fetes, sinó que poden ser com a màxim una guia per a trobar la nostra solució.**

El segon grup consisteix en tot el conjunt d'activitats destinades a trobar acords sobre temes de gran abast, per tal de cercar informació o d'entendre perquè no s'arriba a acords. No es tracta tant de resoldre problemes o de trobar mecanismes d'actuació com de generar estructures i espais per fomentar la reflexió i desenvolupar l'esperit cívic; en definitiva, per generar consens. Les pràctiques d'aquest segon grup són fonamentalment exploradores i educatives, i van més adreçades a trobar consens ciutadà i a plantejar qüestions rellevants per a la col·lectivitat que a resoldre problemes.

Aquestes activitats poden tenir diverses funcions: millorar la implicació difusa de la ciutadania, fomentar la participació ciutadana com un element estructural i no circumstancial, fomentar la consciència sobre la importància de certs temes, educar diversos grups socials a través de la construcció del consens, incentivar processos de cohesió social, etcètera. Es tractaria de trobar nous instruments de governabilitat basats en la naturalesa cooperativa de l'ésser humà i de les seves relacions socials.

L'anàlisi de totes les pràctiques es basa en el supòsit que el conflicte és inevitable, i la gestió (tant si el soluciona com si no) suposa entendre el conflicte en positiu, no com un element destructiu sinó com una excusa per positivitzar-lo i generar unes solucions consensuades; és a dir: equitatives, eficients, sàvies i estables.

A continuació presentarem una sèrie d'exemples de mecanismes i procediments de GAC. La nostra intenció no és fer-ne un recull complert i tancat, sinó oferir una mostra de possibilitats reals que han estat assajades amb més o menys èxit, en altres països o en el nostre. En cap cas voldríem suggerir que els diversos mecanismes són solucions ja fetes, sinó que poden ser com a màxim una guia per a trobar la nostra solució. Voldríem recordar que el context actual es caracteritzaria per allunyar-se de les fórmules màgiques, uniformes i vàlides per a qualsevol context.



## 8. PROCEDIMENTS DE GAC PER ACTUAR

### Mediació “ad-hoc”

**La mediació únicament és apte per resoldre el tema en concret, i un cop s’ha arribat a la solució el sistema mediador es desmunta.**

És la mediació que es fa per solucionar un problema determinat on el factor temps és important. Es tracta de trobar una solució a través dels mecanismes clàssics de la mediació amb el mínim temps necessari. La mediació únicament és apte per resoldre el tema en concret, i un cop s’ha arribat a la solució el sistema mediador es desmunta. Sovint és utilitzat a instància d’una part que té un interès molt clar en una problemàtica determinada.

En aquesta variant de la mediació, Madigan *et al* (1990) hi distingeixen tres fases (prenegociació; negociació i establiment del consens; postnegociació).

- Prenegociació. En aquesta fase, una de les parts avalua la naturalesa del conflicte i n’identifica les altres parts necessàries per arribar a un eventual acord necessari; tot seguit, les persuadeix perquè s’avinguin a negociar. Finalment, totes les parts trien una persona o un equip que farà la funció de mediador.
- Negociació i explicitació del consens. Un cop ja s’han posat les bases, les diverses parts, sota el seguiment i assessorament del mediador, exploren els diversos interessos comuns i busquen els punts en què es poden establir els acords. Aquests acords poden ser parcials en el cas que el problema sigui molt complex.

Els representants de les diverses parts han de comunicar-se amb els grups a qui representen. L’objectiu final és arribar a un acord global o a un text únic de compromís. L’aval final d’acceptació de l’acord, però, arribarà quan tots els negociadors tinguin el vist-i-plau dels grups a qui representen.

**Aquestes tres fases no s’han d’agafar al peu de la lletra, ja que tota mediació pública impliquen ineludiblement gran incertesa i dinamisme.**

- Postnegociació. Finalment, es fixen les fórmules que vincularan les diverses parts a l’acord global i a la seva implementació. El compliment dels acords ha de ser controlat i avaluat; a tal efecte, cal establir què cal fer si l’acord no es compleix. Cal recordar que l’avaluació global de tot el procés pot ser útil per a negociacions futures, tot i que en el cas que ens ocupa no és prioritari.

Aquestes tres fases no s’han d’agafar al peu de la lletra, ja que tota mediació pública impliquen ineludiblement gran in-

certesa i dinamisme. Aquestes dues característiques s'han d'imposar per damunt dels procediments estandarditzats.

### **Negociar per regular (“REG-NEG”)**

**És un procediment voluntari i consisteix en la formalització d'un procediment pactat per modificar, actualitzar o renovar la regulació sobre una matèria o activitat.**

És un procediment voluntari originari dels Estats Units (*Negotiated Rulemaking Act* de 1990), i consisteix en la formalització d'un procediment pactat per modificar, actualitzar o renovar la regulació sobre una matèria o activitat, o bé per a establir-ne una de nova. Aquest procediment té una connexió clara amb els procediments formals de decisió i de govern, ja que implica una millora. Ara bé, no hi ha cap garantia que l'acord a què s'arribi sigui realment acceptat per l'administració, ja que només hi ha una obligatorietat moral o política d'acceptar-ne els resultats.

En la llei mare es contempen una sèrie de condicions per a la seva utilització: hi ha d'haver poques parts i bona fe en la negociació, múltiples temes o disputes complexes, recursos suficients per finançar les negociacions, el compromís de voler arribar a acords per part de l'administració, i el consens com a pilar bàsic dels mecanismes de presa de decisions.

Aquesta llei va néixer per intentar evitar que algunes agències governamentals acabessin capturades pels interessos de grans empreses o sotmeses a interessos privats. El procediment vol ser una fórmula per obrir el govern i l'administració a totes les parts que puguin estar afectades per l'activitat regulativa del govern, i no només a unes quantes. Alguns exemples de regulacions modificades o establertes a través de la negociació per regular han estat el període de descans dels pilots d'avió, les condicions de treball amb materials perillosos, el transport de residus radioactius i les condicions de treball i la seguretat laboral en granges i en treballs agrícoles.

**El procediment es pot iniciar a petició del govern o d'una part, i la participació d'un mediador pot ser proposada per l'administració.**

El procediment es pot iniciar a petició del govern o d'una part, i la participació d'un mediador pot ser proposada per l'administració. Generalment s'utilitzen un conjunt de criteris per determinar si té sentit establir aquest procediment o no:

- Hi ha d'haver prop d'unes quinze parts, tot i que poden arribar a ser 25. Totes les parts han d'estar mínimament organitzades.
- Cadascuna de les parts ha de tenir, almenys, la capacitat de vetar la implementació dels eventuais acords o bé

de bloquejar els eventuais acords a què s'hagués arribat seguint els procediments habituals. Si en faltés alguna a la taula de negociació, l'eventual acord no es consideraria legítim.

- La disputa ha d'estar madura; és a dir: ha de tenir una certa magnitud en termes pressupostaris, i ha de fer un cert temps que s'arrossega.
- Cal que hi hagi un calendari de negociació realista; és a dir: cal disposar d'un cert temps.
- Cap part s'ha de veure obligada a establir compromisos que posin en qüestió la seva pròpia existència.
- Les parts negociadores han de mostrar bona fe.
- L'administració implicada donarà tot el recolzament necessari al procés.

Tot i que aquest mètode pretén trobar una solució a una demanda determinada de modificació d'una regulació en concret, sovint els resultats de la negociació acaben essent un consens força genèric en els objectius generals, més que una concreció determinada. En aquest sentit, el consens significa reduir al mínim la possibilitat que s'estableixi una oposició, explícita o implícita, a la regulació pública.

**Sovint els resultats de la negociació acaben essent un consens força genèric en els objectius generals, més que una concreció determinada.**

Haygwood (1988) identifica sis etapes o components en aquest procediment:

- Identificar la disposició legal a la qual es pot aplicar una negociació regulativa.
- Organitzar i decidir si cal realment establir aquest procediment mitjançant els criteris anteriors i com es duran a terme les negociacions.
- Publicitar la intenció de dur a terme la negociació.
- Organitzar les parts que negociaran: establir qui ha de ser membre de la taula o taules negociadores i la formació complementària que ha de rebre, i establir els procediments que se seguiran durant el procés negociador.
- Establir la dinàmica negociadora
- Fer pública la proposta global de la nova disposició.

### **Diàlegs sobre polítiques públiques**

Aquest mecanisme de GAC significa posar en contacte els càrrecs selectes i els funcionaris de les administracions amb els representants dels diversos grups d'interès amb la inten-

**Aquest mecanisme no acostuma a tenir una connexió formal amb l'entramat governamental i sol tenir un caràcter explorador.**

**En el cas dels Estats Units, aquest procediment ha estat sovint recolzat per fundacions o altres ONG.**

ció d'explorar el seu parer sobre els efectes que té o pot tenir una política pública sobre els ciutadans en general, o bé d'explorar el paper que poden tenir certs grups en el procés de conformació de les polítiques públiques. Aquí es tracta d'aconseguir consens per poder articular les polítiques públiques amb més eficàcia.

Aquest mecanisme no acostuma a tenir una connexió formal amb l'entramat governamental i sol tenir un caràcter explorador. Bàsicament es tracta d'un procediment per superar el desconeixement per part de les autoritats governamentals, per tal de poder actuar més eficaçment a través de la institucionalització d'un diàleg molt orientat.

En el cas dels Estats Units, aquest procediment ha estat sovint recolzat per fundacions o altres organitzacions no governamentals, les quals han actuat al mateix temps com a directores del procés i com a mediadores.

Els participants de la societat civil solen ser seleccionats o cooptats segons un ventall de criteris: pel seu coneixement científic, per la seva legitimitat política o com a representants d'interessos determinats. Ara bé, les parts, tot i ser seleccionades en base a la seva representativitat o al seu coneixement, acostumen a parlar a títol propi.

Ehrman i Lesnick (1988) identifiquen tres components d'aquest procediment:

- Inici. Sovint, el procés comença a través de l'impuls d'un grup d'experts o assessors en la formulació i de les polítiques públiques. En aquesta primera fase s'identifiquen i se seleccionen els eventuals participants en el diàleg.
- Disseny del diàleg. Aquest segon component posa l'accent en els components que articularan el diàleg: per fer les trobades cal triar un lloc convenient, agradable i considerat neutral per totes les parts; també cal establir l'agenda de temes, el calendari, i el paper que tindrà la tercera part, que ha de controlar i supervisar la documentació que es facilita a totes les parts, mantenir la tensió i evitar que el diàleg se'n vagi cap a temes secundaris, assessorar sobre la manera d'arribar a un acord i ajudar a establir la manera d'implementar-los i les eventuals conclusions.
- Conducció del diàleg i consolidació de la intervenció. Com que no hi ha un vincle formal i directe amb l'aparell

administratiu, cal conduir el diàleg pensant en l'eventual implementació dels acords. Per això és clau la participació de representants de les administracions (polítics i funcionaris).

### **Estratègia d'inversió pactada**

**Aquest instrument va ser ideat amb l'objectiu de coordinar les polítiques urbanes.**

Aquest instrument va ser ideat a través de la Fundació Kettering amb l'objectiu de coordinar les polítiques urbanes elaborades a nivell estatal i federal amb les necessitats concretes de la localitat i de la seva comunitat: la idea era aplegar els diversos actors implicats en el disseny del futur de les ciutats.

**Aquest instrument permet que les diverses parts negociïn per elaborar estratègies d'inversió pública a llarg termini i pactin calendaris coordinats d'actuació.**

Els problemes urbans són complexos perquè impliquen enquadrar en un mateix marc un conjunt heterogeni de sectors d'intervenció i un ventall també ampli d'actors de naturalesa variable (administracions, governs, empreses privades, moviments ciutadans i socials, etc). El problema a resoldre era adequar les partides pressupostàries aprovades en nivells supralocals a les necessitats locals, que varien d'una localitat a una altra. Aquest instrument permet que les diverses parts negociïn per elaborar estratègies d'inversió pública a llarg termini i pactin calendaris coordinats d'actuació.

Segons Moore (1988), per assegurar que el mecanisme sigui eficaç cal contemplar quatre punts: 1) Totes les parts afectades han de poder participar en el procés; 2) tots els interessos implicats han d'estar presents en les diverses taules de negociació; 3) les diferències entre les parts no s'han de plantejar a priori sinó a mesura que el procés es vagi desenvolupant, de manera que s'incentivi la negociació a través d'interessos i no a partir de posicions fixes; i 4) cal que hi hagi una ajuda a través de mediadors o facilitadors del procés de negociació per tal que la negociació sigui efectiva.

Una variant similar són els pressupostos participatius assajats en diversos municipis del Brasil. El pressupost municipal participatiu de Porto Alegre (Brasil) va obrir un procés pel qual les inversions del pressupost municipal s'havien de decidir amb la participació de tota la ciutadania. El municipi va establir un sistema organitzatiu descentralitzat que va possibilitar l'accés dels seus habitants a la presa de decisions pressupostàries mitjançant la integració en grups veïnals i en nivells posteriors que els representessin. Els habi-

**El procés participatiu ha tingut un important impacte en l'habilitat dels ciutadans de respondre als reptes com a comunitat.**

tants van rebre per aquesta via informació sobre el pressupost i la seva execució, i van identificar les seves pròpies prioritats.

L'experiència en el procés del pressupost participatiu ha permès als ciutadans: comprendre els problemes crucials de la ciutat, establir prioritats, seleccionar prioritats, comparar altres formes de gestió i participació, decidir sobre programes concrets, decidir el programa d'inversions en la seva globalitat i avaluar i revisar.

El procés participatiu ha tingut un important impacte en l'habilitat dels ciutadans de respondre als reptes com a comunitat i en la capacitat de treballar de manera conjunta per millorar la qualitat de l'administració pública i, en conseqüència, la qualitat de vida.

### **Disseny de sistemes de gestió de conflictes**

**Sovint els costos associats als conflictes es veuen multiplicats pel fet que les institucions no disposen d'un sistema de gestió dels conflictes com una part més de l'organització.**

Sovint els costos associats als conflictes es veuen multiplicats pel fet que les institucions no disposen d'un sistema de gestió dels conflictes com una part més de l'organització. Conseqüentment, tots els conflictes són entesos com a incidents aïllats i no s'exploren les eventuais interconnexions entre ells. L'objectiu és millorar la institució per poder gestionar els conflictes adequadament.

Ury *et al* (1988) proposen entendre els diversos conflictes que puguin aparèixer en una institució com a fets interrelacionats, i proposen uns punts que cal tenir en compte per constituir un sistema de gestió de conflictes integrat:

- Centrar-se en els interessos i no en les posicions.
- Institucionalitzar sistemes de renegociació.
- No abandonar els sistemes anteriors de reconeixement de premis i drets, però no fer-los servir tant com abans.
- Potenciar les consultes a les parts abans que tingui lloc el conflicte i possibilitar el *feedback* un cop s'ha solucionat el problema.
- Ordenar els diversos procediments per a fer front als conflictes segons el cost d'utilització i la capacitat de resolució.
- Formar el personal en les habilitats negociadores, motivant-lo i dotant-lo dels recursos necessaris per acceptar el funcionament del nou sistema de disputes.

**La idea de la creació de sistemes per tractar els conflictes suggereix que els costos associats a les disputes eternes i intractables es poden evitar.**

La idea de la creació de sistemes per tractar els conflictes suggereix que els costos associats a les disputes eternes i intractables es poden evitar si —i només si— s'és capaç de treure'n els elements sintètics que causen les disfuncions. En aquest sentit el resultat pot ser una activitat de reenginyeria organitzativa.

**Els mètodes d'aquest grup tenen en comú el disseny de pràctiques o procediments per fomentar el diàleg entre governants i governats.**

## **9. PROCEDIMENTS DE LA GAC PER GENERAR CONSENS**

En contrast amb el grup de pràctiques anterior, aquí l'objectiu genèric és la facilitació. En el nostre treball això significa que l'objectiu principal no és tant trobar un acord per poder actuar o per articular solucions com fomentar el consens social i cívic i exercir un paper pedagògic entre la societat civil. En altres paraules, els mètodes d'aquest grup tenen en comú el disseny de pràctiques o procediments per fomentar el diàleg entre governants i governats com a expressió de les noves necessitats de la nova governabilitat. En cap cas, però, pretenem dir que aquests mètodes només serveixin per facilitar el diàleg entre la ciutadania i els governants, sinó que aquesta és la seva finalitat principal.

A diferència dels mecanismes del grup anterior, que busquen l'actuació, els objectius dels mecanismes de facilitació de diàleg no són tan específics. Se'n poden destacar els següents:

- Educar les parts i la ciutadania sobre els continguts dels temes que es discuteixen.
- Desvetllar l'interès per descobrir noves perspectives.
- Fer augmentar el nivell de sensibilització entre la ciutadania sobre un problema determinat.
- Demostrar als opositors que, fins i tot en els temes més agres, val la pena establir un diàleg.
- Reduir el risc de confrontació violenta.
- Construir i trobar suport a les conseqüències de l'acord.

**Avui dia la necessitat de trobar un diàleg productiu entre la ciutadania i els governants sembla prou clara, i té una explicació multicausal i complexa.**

Avui dia la necessitat de trobar un diàleg productiu entre la ciutadania i els governants sembla prou clara, i té una explicació multicausal i complexa. Entre les diverses causes, destacaríem la insatisfacció generalitzada que han generat els mecanismes clàssics de participació ciutadana, que no

han possibilitat una interacció real sinó una escenificació ben intencionada de diversos monòlegs que a vegades tenen una formalització tecnoburocràtica molt alta i d'altres es realitzen en llocs on l'escenografia acaba de separar les parts en comptes d'acostar-les. Tot aquest conjunt de factors fan que la ciutadania tingui la sospita que els governants, en realitat, no escolten o no volen escoltar.

A banda de la institucionalització dels mecanismes de participació ciutadana, els governs han intentat superar aquesta disatisfacció a través dels mitjans de comunicació. Sovint, però, el problema ha estat confondre problemes de comunicació amb disputes reals entre parts amb objectius divergents (Stiebel, 1992).

Utilitzar els mitjans de comunicació per afavorir el diàleg tampoc ha acabat de donar bons resultats. Els debats públics en televisions o ràdios fora dels períodes electorals solen acabar en discussions buides sobre el comportament de les persones i no sobre els continguts del problema; a vegades, fins i tot, els temes es tracten en clau populista o sensacionalista. Creiem que, en termes generals, l'explosió dels mitjans de comunicació de masses no ha anat acompanyada d'una millora de la capacitat de diàleg, de reflexió i de comprensió dels conflictes.

**El punt clau d'aquest conjunt de mecanismes de la GAC seria com crear un fòrum de debat que nodris un diàleg productiu i que anés més enllà d'una mera confrontació.**

El punt clau d'aquest conjunt de mecanismes de la GAC seria com crear un fòrum de debat que nodris un diàleg productiu i que anés més enllà d'una mera confrontació.

Un diàleg, perquè sigui productiu, ha de complir una sèrie de condicions:

- Tothom ha de tenir el dret i l'oportunitat de ser escoltat, sense distorsions o interrupcions.
- Cal partir de l'assumpció que tothom parla honestament; és a dir: l'orador o oradora no pretén manipular l'opinió pública ni destruir dialècticament les altres parts.
- Els oradors han de tenir una predisposició a entendre les posicions i els interessos de l'altra part, i en base a aquesta comprensió han de buscar, si cal, l'acord.
- El diàleg ha de suposar també una oportunitat de compartir els dubtes sobre els propis arguments, sense que això signifiqui una expressió de feblesa. Paral·lelament, també ha de significar una oportunitat d'admetre els dubtes de l'altra part i aprendre d'aquest procés.



**Aquest diàleg constructiu no es donarà per generació espontània, sinó que cal preparar amb cura tot el procés.**

**La promoció de la participació ciutadana és una tècnica més de la GAC per generar consens, educació cívica i diàleg.**

Aquest diàleg constructiu no es donarà per generació espontània, sinó que cal preparar amb cura tot el procés: cal escollir els temes del diàleg, seleccionar els participants adequats, (reclutar-los i assegurar-se que són els portaveus dels grups), assegurar que l'atmosfera sigui confortable i agradable, potenciar la informalitat i valorar si és millor establir un sistema de preguntes escrites o bé fer preguntes en viu.

### **Participació ciutadana**

Les relacions entre la participació ciutadana i la GAC són múltiples. Nosaltres entenem que la promoció de la participació ciutadana és una tècnica més de la GAC per generar consens, educació cívica i diàleg.

El nombre de mecanismes i mètodes participatius és gairebé incommensurable, així com les diverses classificacions que es puguin establir. De fet, els diversos nivells de govern han formalitzat i assajat diferents mecanismes d'interacció amb la ciutadania. Aquests procediments poden servir per donar i rebre informació, per consultar, per participar en les decisions, per constatar certs efectes, etc. Com es pot comprovar, els objectius que es poden perseguir sota el nom de participació ciutadana són múltiples i variats.

La multiplicitat de mecanismes i objectius ha generat diverses fórmules per classificar els mecanismes de participació ciutadana. Potapchuk (1988) fa una classificació segons el criteri de menys a més involucració ciutadana. Els grups que en surten són: a) grups de notables cooptats de diverses organitzacions; b) audiències públiques consultives, on les autoritats públiques consulten, escolten i reben recomanacions; i c) grups de treball basats en la comunitat, que permetin la participació general de la ciutadania.

DeSario i Langston (1987) presenten una altra classificació, basada en la participació d'experts en el funcionament del mecanisme: a) iniciatives, referenda, jurats ciutadans on el rol dels experts és mínim; b) consells de veïns, consells ciutadans o similars on es fan recomanacions a les autoritats sobre un tema concret, audiències públiques on hi ha una participació moderada dels experts; i c) consells informatius d'experts, comitès científics o de funcionaris.

Font (1998) ens presenta vuit models de mecanismes de participació ciutadana segons els continguts, els procedi-

ments i l'entorn tot mostrant l'heterogeneïtat entre els diversos models. Per la seva banda, Alió i Olivella (1999), tot i centrar-se en el desenvolupament de les Agendes Locals 21, ens presenten una sèrie de reflexions i d'alternatives per articular la participació ciutadana d'una manera eficaç, sense prendre partit per cap dels mètodes.

D'altra banda, Arnstein (1969) va popularitzar la metàfora d'una escala per classificar els diversos mecanismes segons el grau de control que tenen els ciutadans sobre els continguts i els resultats de la participació. Cada esglaó representa un conjunt de mecanismes, i només els esglaons superiors serien realment participatius perquè permetrien el control ciutadà. L'objectiu d'Arnstein era mostrar que no tots els mecanismes pretesament participatius ho eren realment. L'escala ha estat utilitzada i adaptada posteriorment per Burns *et al* (1994) amb la mateixa intenció.

A grans trets, les classificacions mostren que s'ha d'anar en compte amb la idea de participació, ja que no tot mecanisme pretesament participatiu ho és realment; a més a més, cal comptar sempre amb la presència de tècnics i funcionaris, a banda dels ciutadans i grups, per tal que funcioni adequadament la participació ciutadana.

De tots els mecanismes de participació ciutadana, ens interessen particularment aquells que van més enllà dels estrictes requeriments legals per buscar la creació d'un consens més gran. Aquests tindrien un caràcter específic i ad-hoc, ja que hi hauria una multiplicitat de concrecions que dependria del tema en concret i de cada localitat.

### **Imaginar-se el futur**

Una altre mecanisme per fomentar el diàleg i el consens a través de la involucració de la ciutadania és realitzar un exercici entre els governants i els governats de previsió del futur de la seva localitat.

Aquest procés de visionatge del futur és un procediment a través del qual diversos sectors de la societat local participaran a imaginar-se el futur de la ciutat o d'una àrea concreta o d'un sector d'intervenció del govern, etc., i establiran objectius per assolir el futur desitjat. El procés es pot concretar en l'elaboració de plans estratègics; ara bé, no sempre han d'acabar en un document amb aquest format.

**De tots els mecanismes de participació interessen aquells que van més enllà dels estrictes requeriments legals per buscar la creació d'un consens més gran.**

**És un procediment a través del qual diversos sectors de la societat local participaran a imaginar-se el futur de la ciutat o bé d'una àrea concreta.**

El procediments de prospecció del futur és diferent de les fórmules tradicionals de projecció o de planificació que fan servir els urbanistes i planificadors socials. Les principals diferències rauen en el fet que es treballa en escales temporals més grans, que poden arribar a superar els 25 anys.

No es tracta tant de trobar un document molt ben elaborat, útil per a l'actuació política, com de donar el protagonisme a la comunitat local, als seus valors i objectius, i no pas als interessos de les elits ciutadanes o dels professionals de la planificació.

Aquest mecanisme pot servir per explorar noves fórmules per articular la governabilitat, i per encoratjar a pensar més enllà dels problemes del dia a dia, permet educar els participants (inclosos els polítics i els tècnics) en allò que es pot fer per assolir una governabilitat exitosa i possibilita educar als ciutadans en els factors administratius i pressupostaris que dificulten la governació de la localitat.

### **Recerca del terreny comú**

Una possibilitat de la potenciació del diàleg constructiu consisteix en el conjunt de tècniques per fer que diverses parts enfrontades descobreixin el que tenen en comú. Aquest mecanisme no està destinat a trobar acords sinó a promoure les possibilitats que n'hi hagi. El punt clau seria el treball sobre el restabliment de ponts de diàleg i la comunicació entre les parts.

Aquest procediment consisteix bàsicament en invitar a les dues o més parts a una discussió molt controlada per un moderador que els guia durant el procés sobre les qüestions que els enfronten. L'objectiu ideal seria generar una llista de punts sobre els quals poder treballar per establir un acord.

Aquest tipus de mecanisme no contempla explícitament cap fórmula per traslladar l'eventual acord o el bon clima assolit a les instàncies polítiques o administratives perquè actuïn. Per això, la recerca del terreny comú no sembla massa adient quan una de les parts és una administració pública. Tot i que aquesta opció no té com a primer objectiu l'actuació, cal dir que no oblida la possibilitat d'acció administrativa, sinó que la deixa per a un moment posterior; es tracta que, abans d'actuar, es pugui canviar la consciència de la gent.

**Aquest mecanisme no està destinat a trobar acords sinó a promoure les possibilitats que n'hi hagi.**

**Es tracta de poder canviar la consciència de la gent abans d'actuar.**

**Aquest mecanisme fa un esforç especial per fomentar la participació dels socialment exclosos.**

## **Fòrums de temes nacionals**

Una variant nord-americana de promoció del diàleg productiu són els Fòrums de Temes Nacionals (“*National Issues Forum*”). Aquest mecanisme va ser creat i esponsoritzat per la Fundació Kettering i el va gestionar per la *Domestic Policy Association*.

Aquest mecanisme es va concebre per conscienciar la gent de les polítiques públiques més importants i per a potenciar-ne la participació. Aquest mecanisme fa un esforç especial per fomentar la participació dels socialment exclosos i en particular d’aquelles persones que no tenen uns nivells de formació massa alts.

El procediment és el següent: cada any diversos fòrums locals prèviament constituïts se centren en treballar tres qüestions d’interès general. La *Domestic Policy Association* ajuda aquests fòrums mitjançant la publicació de guies per a la discussió, vídeos, conferències. Cada dos anys tots els fòrums locals es reuneixen per treure conclusions de les seves activitats. A banda d’aquestes reunions conclusives biannals, els representants dels fòrums locals es reuneixen en un Fòrum Nacional un cop l’any, on es presenten els resultats i s’informen de l’evolució dels seus treballs; a més a més, també informen els membres de les cambres legislatives.

## **Cercles d’estudi**

**Els cercles d’estudi es poden articular a petició de qualsevol tipus d’organització. L’objectiu és fomentar un estil de democràcia deliberativa.**

Un altre mètode per fomentar el diàleg i construir el civisme serien els Cercles d’Estudi. L’*Studies Circles Resources* de Suècia reparteix documentació informativa i material pedagògic sobre diversos temes d’interès general, fets per experts que no prenen cap opció partisana. En el cas dels Estats Units, la *Topsfield Foundation* ha endegat aquests mecanismes per reforçar la vida pública, desenvolupar xarxes comunitàries i fomentar l’esperit cívic (Font 1998).

Els cercles d’estudi es poden articular a petició de qualsevol tipus d’organització, que convida un nombre reduït de persones a debatre qüestions d’interès social i col·lectiu. Cada grup té un moderador que s’encarrega de guiar el debat i evitar que hi hagi enfrontaments no productius.

A la base d'aquest mecanisme hi ha el convenciment que el coneixement i la participació

ciudadana poden ser una forma més d'expressió del poder. Per tant, davant d'aquesta forma sibil·lina de domini sobre els més febles, cal igualar les oportunitats en el coneixement i, conseqüentment, en la participació. L'objectiu és fomentar un estil de democràcia deliberativa.

### **Jurats ciutadans**

El concepte de Jurat de Polítiques o Jurats Ciutadans ha estat desenvolupat simultàniament als Estats Units pel '*Jefferson Center for New Democratic Processes*' de Minnessota i a Europa pel professor Dienel de la Universitat de Colònia. Darrerament aquests mètodes han tingut una bona acollida al Regne Unit (Stewart 1997), i també a Catalunya gràcies a la Fundació Jaume Bofill.

**Aquests jurats representen una bona oportunitat d'educar la ciutadania sobre temes determinats, i sobre el que costa i implica articular una proposta en el sistema polític.**

Aquests jurats estan compostats per ciutadans que escolten diversos testimonis d'experts sobre polítiques i dictaminen recomanacions. Els ciutadans són escollits entre una llista de persones voluntàries que formaran els jurats. Aquestes llistes estan fetes aleatòriament entre tots els membres de la població. Els membres dels jurats reben una compensació per participar-hi en funció del temps que hi destinen. Una vegada s'ha constituït el jurat, s'escolten els diversos experts sobre les diverses opcions i, posteriorment, el jurat discuteix els avantatges i inconvenients de les diverses opcions. Finalment voten l'opció que, al seu parer, sigui la millor alternativa.

Aquests jurats representen una bona oportunitat d'educar la ciutadania sobre temes determinats, i sobre el que costa i implica articular una proposta en el sistema polític. També dóna una oportunitat als funcionaris i treballadors de l'administració pública d'escoltar allò que fan o diuen els ciutadans sobre les diverses opcions polítiques que els interessin.

### **Educació per la pau-formació en la diversitat**

**Una de les millors maneres per construir el diàleg productiu i fomentar el civisme és l'educació per la pau.**

Finalment, una de les millors maneres per construir el diàleg productiu i fomentar el civisme és l'educació per la pau. L'educació per la pau i la diversitat consisteix en un conjunt heterogeni d'iniciatives destinades a potenciar la sensibilitat per la diversitat per tal de combatre la xenofòbia i el racisme. Aquesta opció significa treballar a llarg termini i sovint

els fruits només es poden veure després d'una generació. El fet d'usar la paraula "educació" significa una articulació directa, no només amb el món de la formació —reglada o no— sinó també amb el de la cultura i l'oci.

L'educació per la pau i les seves pràctiques es van començar a fer servir explícitament arrel dels conflictes racials dels setanta, dels problemes derivats de la descolonització i dels moviments antigalla. Darrerament, aquesta opció s'està reintroduint per part d'un ventall de grups i organitzacions sota una varietat de fórmules molt gran (cursos, currículums, conferències, activitats, estudis universitaris, exposicions, comerç solidari...). Els temes centrals, però, són els problemes derivats del no compliment dels Drets Humans, el desarmament, el dret al desenvolupament de tots els pobles i la democratització de les societats.

## 10. LA GAC A CATALUNYA

**La GAC s'ha d'entendre com una guia per a la governabilitat que s'està configurant a les nostres societats.**

En el bloc anterior ens hem centrat a presentar la nostra proposta de GAC vinculada a la governabilitat. De fet, hem afirmat que la GAC s'ha d'entendre com una guia per a la governabilitat que s'està configurant a les nostres societats. El bloc anterior representa la manera que tenim nosaltres d'entendre la GAC. Posteriorment hem presentat una sèrie de mecanismes i tècniques pròpies de la GAC. Aquestes tècniques les hem classificades en dos grans grups, el primer grup consisteix en un conjunt de tècniques i procediments destinats a l'acció, a trobar un acord per solucionar un conflicte determinat. En canvi, el segon grup de mètodes pretenen generar i potenciar el consens per transformar la governabilitat de la societat.

El següent pas és preguntar-nos si la GAC és present en els municipis catalans, i si hi és present, quines tècniques s'hi han desenvolupat. Han estat procediments per solucionar un conflicte concret? O bé s'han articulats per generar un consens ciutadà? Som del tot conscients que donar una resposta completa i categòrica cau fora del caràcter explorador del treball.

Creiem que en la mesura que la GAC o la resolució alternativa de conflictes encara no és coneguda per les elits o els responsables governamentals, llavors és difícil trobar la utilització explícita d'aquests sistemes. De totes maneres, pe-

**Aquests àmbits són: seguretat ciutadana, defensors institucionals, medi ambient, participació ciutadana, àmbit socioescolar, immigració i serveis socials.**

**Per a cada àmbit hem analitzat diverses experiències de diferents localitats per tal d'acostar-nos a una imatge del que està passant a Catalunya.**

rò, estem persuadits que es poden trobar elements propis de la GAC en les diverses actuacions que s'articulen en aquests àmbits.

Per respondre orientativament a aquestes preguntes hem seleccionat set àmbits de l'actuació municipal relacionats directament amb el conflicte i les maneres de solucionar-lo. Aquests àmbits són: seguretat ciutadana, defensors institucionals, medi ambient, participació ciutadana, àmbit socioescolar, immigració i serveis socials. Hem intentat seleccionar àmbits on hi ha conflictes antics (serveis socials i seguretat ciutadana), d'altres que són àmbits conflictius nous (medi ambient, immigració i integració socioescolar), d'altres que són mecanismes més o menys institucionalitzats de solució als conflictes (síndics municipals i participació ciutadana).

Per a cada àmbit hem analitzat diverses experiències de diferents localitats per tal d'acostar-nos a una imatge del que està passant a Catalunya. Cada experiència ha estat analitzada segons una bateria de preguntes: 1) Què han fet?; 2) Per què ho han fet? Quins objectius tenien?; 3) Com ho han fet?; 4) Qui ho ha fet?; 5) Quant ha costat?; 6) Han fet alguna avaluació? Estan satisfets amb l'experiència?; 7) Resultats obtinguts de les experiències. Tot i que no totes les preguntes han estat respostes amb la mateixa intensitat, sí que en conjunt les respostes donen una visió conjunta força bona.

A continuació farem una breu explicació de les diverses experiències analitzades, classificades pels diversos àmbits i seguides de les conclusions per àmbits.

## **11. ÀMBIT DE SEGURETAT CIUTADANA**

### **El projecte NAPAP a Catalunya**

El Centre Unesco i l'Escola de Policia de Catalunya són les dues entitats encarregades de coordinar i posar en marxa el projecte europeu NAPAP (*NGO's and Police Against Prejudice*). També hi col·laboren l'Institut Català de la Mediterrània d'Estudis i Cooperació i, a títol individual, alguns experts i tècnics en minories. Aquest projecte té per objectiu bàsic analitzar les relacions entre la policia i la creixent diversitat cultural de la societat occidental, i trencar els prejudicis que

**Un àmbit del projecte NAPAP reflexiona i analitza la funció, la formació i l'actuació de la policia davant dels conflictes produïts per la diversitat cultural en la societat.**

**El projecte es desenvolupa a partir d'un equip de treball multidisciplinar.**

s'estableixen entre els cossos de seguretat i els immigrants. Així doncs, el projecte NAPAP s'estructura a partir de les transformacions del concepte de seguretat. Avui dia sembla més adient parlar de seguretat com a prevenció, més que com a reacció; com a comunicació i diàleg, més que com a imposició; i com a contacte amb la realitat sociocultural, més que com a desconeixement i aïllament.

Aquest projecte té dos àmbits bàsics. El primer és reflexionar i analitzar la funció de la policia, la formació policial i l'actuació de la policia davant dels conflictes produïts per la diversitat cultural en la societat. I el segon és com es poden trencar els prejudicis existents, tant de la policia com dels immigrants, per acostar les seves posicions.

A nivell català, el projecte es desenvolupa a partir d'un equip de treball multidisciplinar i divers conformat per una vintena de persones representants d'ONG, dels diferents cossos de policia presents a Catalunya i dels col·lectius d'immigrants.

Amb la finalitat de facilitar el coneixement mutu i trencar els prejudicis establerts, s'estan duent a terme una sèrie d'accions: 1) Incorporar aquestes consideracions a la formació de l'Escola de Policia de Catalunya. D'aquesta manera, immigrants i ONG fan classes als futurs policies; 2). Per practicar amb situacions reals que els policies es poden trobar en la seva feina, en comptes d'actors són immigrants de veritat els qui participen en les pràctiques; 3) Reclutar immigrants perquè passin a formar part dels futurs cossos policials; 4) Usar la mediació com una tècnica de resolució de conflictes i per establir de manera regular punts de contacte, ponts de diàleg i de comunicació a nivell local i nacional entre les forces policials i els col·lectius.

La major part del finançament prové de la Direcció General V de la Comissió Europea, però també hi ha aportacions per part de la Generalitat de Catalunya i de l'Ajuntament de Barcelona. L'Escola de Policia de Catalunya i el Centre Unesco també aporten recursos no econòmics: el treball de coordinació, espais per realitzar les reunions, etc.

Els resultats més rellevants del projecte han estat: nou mòduls de formació a l'Escola de Policia de Catalunya que han impartit, entre d'altres professors, immigrants; un document de referència sobre el projecte desenvolupat, simulacions pedagògiques amb el cos policial, informació, seminaris i



**El projecte NAPAP permet tenir un marc, no només per treballar amb els conflictes presents sinó també per anticipar les disputes de convivència futura.**

**La metodologia de treball emprada ha estat molt participativa per facilitar el coneixement mutu i poder expressar les distintes percepcions d'una mateixa realitat viscuda.**

xerrades a diversos cossos policials. A més, el setembre de 1999 va tenir lloc la reunió internacional del projecte NAPAP.

El projecte NAPAP permet tenir un marc, no només per treballar amb els conflictes presents sinó també per anticipar les disputes de convivència futura. Aquest fet es tradueix en la idea de la prevenció i, conseqüentment, en la possibilitat de donar una visió positiva del conflicte. Darrera d'aquest foment sobre la prevenció hem observat la voluntat de transmetre a tots els actors involucrats en el projecte una percepció positiva del conflicte i de les seves potencialitats constructives. Així, es considera que cal continuar treballant més enllà i després del context d'aquest programa finançat per la Unió Europea.

La metodologia de treball emprada ha estat molt participativa per facilitar el coneixement mutu i poder expressar les distintes percepcions d'una mateixa realitat viscuda. Cal recordar que l'objectiu genèric del programa és trencar o modificar els prejudicis existents entre les forces policials i els immigrants, que generaven actuacions repressores i unilaterals.

D'aquesta experiència es desprèn que, més enllà de ser una nova experiència en el terreny de la diversitat cultural de la societat i de les seves implicacions en la seguretat, és una nova forma d'actuar. No es tracta només d'adaptar i millorar els comportaments dels agents policials, sinó també de facilitar una nova filosofia de treball, reflexionar i proposar mesures perquè puguin confluïr i interrelacionar-se de forma pacífica dues cultures.

### **El model de policia de proximitat a L'Hospitalet de Llobregat**

A l'Hospitalet de Llobregat s'ha desenvolupat un model de Policia de Proximitat basat en l'ús de la mediació en el dia a dia dels agents. Aquest programa ha funcionat des del 1991 fins al 1994, i ha consistit bàsicament en la creació d'equips de barri dins d'un model policial d'inspiració comunitària. Aquest programa respon a una filosofia de treball establerta des de fa uns anys dins de la Guàrdia Urbana amb l'objectiu de detectar i solucionar les demandes i problemes dels ciutadans. En aquesta tasca utilitzaven la mediació com a eina per facilitar que les parts arribessin a acords. En altres pa-

**En aquesta tasca utilitzaven la mediació com a eina per facilitar que les parts arribessin a acords.**

raules, es tracta que aquests equips de barri detectin i solucionin el problema derivats de conflictes veïnals, familiars, de sorolls, de convivència, etc.

Inicialment, la iniciativa concebia els agents de la Guàrdia Urbana com els principals protagonistes de les mediacions o actuacions dirigides a oferir solucions graduades en funció dels conflictes detectats. Per tant, en aquest programa es prioritza la iniciativa personal dels agents davant la casuística particular que aparegui, i en la creació de programes de mediació en aquells àmbits que requereixen la intervenció del cos policial. Aquests programes conceben el conflicte tant des d'un punt de vista preventiu com de resolució.

Pel que fa al finançament, no hi havia una partida pressupostària destinada específicament, sinó que l'activitat estava inserida dins del servei de la Guàrdia Urbana.

En general, el model de Policia de Proximitat ha produït resultats molt positius. En un primer pla, mitjançant els programes de mediació, s'intenta oferir una resposta als canvis socials que tenen una repercussió directa sobre la cultura organitzativa del cos de la Guàrdia Urbana, i en un segon pla permet la utilització de noves tècniques davant de les problemàtiques. D'aquesta manera es considera que s'ha pogut demostrar que cada problema té una solució possible, però per assolir aquesta solució cal conjuminar la cultura de la gent i la voluntat dels agents en la utilització de la mediació com una eina vàlida per solucionar els problemes.

Els programes de mediació dins del model de Policia de Proximitat, tenen dues vessants primordials: 1) la detecció de problemes i conflictes; i 2) la solució d'aquests a partir de les eines i els mètodes tradicionals i també del nou, com la mediació. La mediació és una eina que facilita l'acord entre les parts, i per poder-hi arribar són necessaris l'establiment i la millora de la comunicació, que esdevé crucial a l'hora de conèixer les circumstàncies que envolten un col·lectiu determinat i els diferents individus que l'integren.

**La mediació té un caràcter preventiu del conflicte.**

En aquest sentit, la mediació té un caràcter preventiu del conflicte, ja que la prevenció del delictes i els conflictes i el manteniment de l'ordre públic han de ser considerats com el component més significatiu de l'activitat policial. En conseqüència, una òptima preparació en fórmules de gestió alternativa dels conflictes permet diluir les disputes, mentre que una actuació repressiva clàssica pot ocasionar un augment

de tensió entre les parts que dificulti encara més l'adopció d'un acord i la resolució posterior del problema, i també pot provocar conseqüències col·laterals que redueixin les possibilitats d'èxit de la mediació.

## Conclusions

**Es planteja la seguretat com a prevenció abans que reacció; com a comunicació i diàleg abans que imposició; com a formació i contacte amb la realitat social i cultural abans que desconeixement i aïllament.**

**Avui dia es reconeix que la principal dificultat de la policia és oferir respostes que no afegeixin conflicte a l'ampli ventall de problemes que es produeixen en una societat cada vegada més plural, multiètnica i variable.**

Les dues experiències analitzades —el projecte NAPAP a Catalunya i el programa de mediacions a la guàrdia urbana de L'Hospitalet de Llobregat— contempen els cossos policials com a coexecutors (en el primer cas) i protagonistes (en el segon) de l'articulació del nou concepte de seguretat. Per això en tots dos programes es treballa en la línia de motivar i impulsar canvis en els models dels cossos de policia.

En aquests nous models es planteja la seguretat com a prevenció abans que reacció; com a comunicació i diàleg abans que imposició; com a formació i contacte amb la realitat social i cultural abans que desconeixement i aïllament. Per tant, la seguretat ciutadana està estretament relacionada amb la governabilitat i amb la democràcia. En conseqüència, la seguretat real de les persones, i especialment la percepció de la seguretat per part de la ciutadania, constitueix uns dels factors principals de més o menys grau d'adhesió, satisfacció i credibilitat del govern i de la democràcia.

La seva absència o insuficiència es viu com una amenaça, ja que la policia és la institució encarregada de la prevenció i el control del delictes. La incapacitat d'oferir respostes i de controlar els conflictes per part de la policia (en alguns casos, encara els intensifiquen) genera en la ciutadania una profunda sensació d'insatisfacció i alhora un clima d'inseguretat i incomprensió. Davant d'aquesta situació, és necessari impulsar respostes institucionals urgents.

Avui dia es reconeix que la principal dificultat de la policia és oferir respostes que no afegeixin conflicte a l'ampli ventall de problemes que es produeixen en una societat cada vegada més plural, multiètnica i variable. D'aquí en surt la necessitat de cercar nous instruments i mètodes de treball on no es pot aplicar cegament allò que disposen les lleis. Les dues experiències analitzades representen dues estratègies distintes, però alhora complementaries.

Per una banda, tenim la creació d'un grup de treball per reflexionar i analitzar les relacions entre la policia i la creixent diversitat cultural de la societat. Els tres objectius fonamen-

tals del projecte NAPAP són: primer, trencar els prejudicis dels membres dels cossos policials i dels col·lectius d'immigrants; segon, posar fi a una cultura policial autoritària i repressiva; i tercer, diluir la percepció negativa i reticent per part dels col·lectius d'immigrants d'altres cultures. Tot això és factible a través del diàleg. L'objectiu és propiciar el consens social i cívic i exercir un paper pedagògic dins de la societat civil i davant de les institucions públiques.

El projecte NAPAP se situa en el vessant de descobrir noves perspectives a través de la creació d'un equip divers i plural, educar les parts sobre els continguts dels temes que es discuteixen, fomentar la participació de membres de col·lectius d'immigrants i ONG en la formació, i desenvolupar una autèntica tasca de prevenció, fruit dels contactes establerts i de l'aplicació de mecanismes de mediació.

Per altra banda, l'experiència de la Guàrdia Urbana de l'Hospitalet de Llobregat és molt més concreta i específica, tant a nivell de les pràctiques executades com de l'àmbit de treball on es desenvolupen. Es tracta d'un projecte focalitzat en els barris i en el qual s'utilitza la mediació com a instrument per ajudar les parts en conflicte a arribar a un acord.

**La mediació s'inseriria dins d'un model policial de proximitat o comunitari.**

La mediació s'inseriria dins d'un model policial de proximitat o comunitari. Un model que implica un canvi cultural important dins de l'organització policial, a nivell d'estructura i de la percepció que en tenen els agents de policia. En parla Blanco (1996):

“La policia comunitària es una nueva filosofia de policía basada en el concepto de que los agentes de policía, trabajando conjuntamente de manera creativa, pueden ayudar a resolver los problemas contemporáneos relacionados con el crimen, la inseguridad ciudadana, el desorden social y el deterioro del Barrio.”<sup>1</sup>

**L'aproximació comunitària a través de la dotació de programes de mediació i de tècniques pròpies de la GAC presenta molts avantatges.**

L'aproximació comunitària a través de la dotació de programes de mediació i de tècniques pròpies de la GAC presenta molts avantatges: la implicació dels agents al territori i la comunitat permet col·locar cadascun dels problemes en el context adequat i graduar-ne l'actuació o la solució, reduint costos i fins i tot guanyant temps.

La pràctica diària de la policia confirma que els conflictes, disputes i problemes veïnals i familiars són una part molt important de les demandes i dificultats que pateixen els ciu-

**Es tractaria de fomentar el diàleg i la comunicació per eliminar els prejudicis i d'aquesta manera evitar i prevenir conflictes producte del xoc entre cultures.**

tadans de la comunitat (sorolls, actes de vandalisme, disputes entre veïns i familiars): poden arribar a ser prop del 15% dels casos utilitzats. Per tant, la preparació i utilització per part dels agents de policia d'instruments i mecanismes de la GAC, com ara la mediació, permet que la intervenció dels cossos de seguretat local faciliti l'establiment d'acords entre les parts afectades i eviti una actuació impositiva.

En síntesi, totes dues actuacions analitzades, la primera molt més genèrica i la segona més específica, impliquen canvis i millores en els sistemes de govern tradicionals a l'hora d'oferir solucions als conflictes, problemes i dificultats dels ciutadans en l'àmbit de la seguretat. Aquestes millores són producte de la utilització i implementació de mètodes o tècniques de la Gestió Alternativa de Conflictes.

En el cas del projecte NAPAP, es tractaria de fomentar el diàleg i la comunicació per eliminar els prejudicis i d'aquesta manera evitar i prevenir conflictes producte del xoc entre cultures; en el programa de mediació de la Guàrdia Urbana de l'Hospitalet del Llobregat, l'objectiu principal és la recerca de la solució o el tractament de problemes detectats i definits a nivell de la comunitat, als barris.

En conseqüència, tenim al davant dues aproximacions de pacificació de la vida col·lectiva. La de l'Hospitalet de Llobregat prioritza el vessant més reactiu a través de la recerca de solucions, amb la mediació com a instrument per auxiliar els ciutadans i facilitar l'acord mutu. La del projecte NAPAP insisteix en la capacitat més transformativa del tractament a partir d'una percepció positiva del conflicte i del qüestionament de les maneres tradicionals d'acostar-se als problemes relacionats amb la seguretat i la immigració. Aquesta experiència posa sobre la taula la necessitat d'una nova mentalitat i de noves actuacions per part dels professionals que hauran d'afrontar la conflictivitat cultural i social.

## 12. ÀMBIT DE DEFENSORS INSTITUCIONALS

### Oficina per a la no discriminació a Barcelona (OND)

El 15 de desembre de 1998 es crea aquest servei municipal per a la defensa dels drets de les persones en general, amb especial atenció als col·lectius discriminats per raó de gènere, pertinença cultural, salut física i mental i edat. L'oficina depèn de la Regidoria de Drets Civils de l'ajuntament de Barcelona. L'experiència, tot i ser nova a Catalunya, segueix de prop el que s'ha fet a la ciutat de San Francisco (EUA) a través de *The Human Rights Commission of San Francisco*, amb la qual manté un Conveni de col·laboració.

**L'oficina es crea com a eina per a la defensa dels drets civils dels ciutadans.**

L'oficina es crea com a eina per a la defensa dels drets civils dels ciutadans i per permetre el coneixement i la identificació de conductes que puguin ser susceptibles de lesionar els drets de les persones.

Les seves actuacions inclouen l'atenció de les denúncies per discriminació, la recerca d'una via alternativa per resoldre els conflictes i l'actuació com a observatori per a la prevenció. El Servei es compon de quatre treballadors d'atenció primària, una advocadessa, una psicòloga i un cap-coordinador, tots amb formació en Drets Humans i experiència en Benestar Social.

**Per atendre els conflictes s'actua com a mediadors entre les persones o entitats que creguin que han estat discriminades; no es considera una oficina que fa mediació sinó que s'utilitza com una via més d'atenció al conflicte.**

Específicament, la tasca que du a terme el Servei és: informar, formar i sensibilitzar de tot allò que faci referència a la igualtat de drets; exercir la funció mediadora en les queixes per discriminació, i oferir assessorament jurídic per a la tramitació de denúncies per discriminació.

Per atendre els conflictes s'actua com a mediadors entre les persones o entitats que creguin que han estat discriminades per particulars, empreses o institucions. Ara bé, La mediació és només una via més per a intentar donar pautes de solució al conflicte, l'ús d'altres procediments no està pas descartat.

En els primers tres mesos de funcionament, l'OND ha atès 112 persones que demanaven algun tipus d'informació o assessorament sobre temes relacionats amb possibles discriminacions o vulneracions dels seus drets humans o civils.

D'aquestes 112 consultes, se n'han obert 81 expedients i se n'han tancat 28, 9 a petició de la persona denunciant i 19 per haver-se resolt favorablement. Les denúncies més habituals han estat per pertinença cultural, seguides de les que fan referència a actuacions de l'administració i a la salut i la sanitat. L'OND ha tingut un ressò important en l'opinió pública, principalment a partir de les actuacions per discriminació per pertinença cultural al Maremàgnum de Barcelona.

S'han establert canals de comunicació amb la Fiscalia de Barcelona, els Mossos d'Esquadra i la Brigada Provincial de la Policia Judicial. També s'està treballant conjuntament amb el Departament de Sociologia de l'UAB per anar definint una tipologia de la discriminació a Barcelona.

En el desenvolupament del Servei han aparegut alguns obstacles que cal destacar, com les reticències dels denunciats (tot i la confidencialitat del procés) i la presentació de denúncies que no són clarament de discriminació. Tot i això, la creació de l'OND ha permès canalitzar queixes per vulneració de drets civils i cercar vies alternatives per a la resolució de conflictes, basades en la negociació, la mediació i el diàleg.

### **Sindicatura Municipal de Greuges de l'Ajuntament de Lleida**

**La Sindicatura és un mecanisme de defensa dels drets de la ciutadania reconeguts a la legislació del Règim Local de Catalunya.**

**La Sindicatura és el darrer pont de diàleg abans d'anar a la via judicial.**

A l'Ajuntament de Lleida van posar en marxa la primera Sindicatura Municipal de Greuges de Catalunya l'any 1990. La Sindicatura és un mecanisme de defensa dels drets de la ciutadania reconeguts a la legislació del Règim Local de Catalunya, i a tal efecte està facultada per supervisar l'actuació municipal.

Un mecanisme d'aquest tipus es justifica a través de la constatació que cal un pont de diàleg entre l'administració municipal i la ciutadania. De fet es considera que molts temes poden ser tractats i parlats amb els funcionaris per arribar a acords; d'aquesta manera, la Sindicatura és el darrer pont de diàleg abans d'anar a la via judicial per demanar una solució o d'enfadar-se i optar per una protesta més violenta.

La Sindicatura de Greuges de Lleida compta amb una oficina pròpia clarament identificada, dotada amb una secretària i la síndica actual. Tot i no comptar amb una partida pressupostària pròpia, la Sindicatura té un pressupost assignat a

càrrec del departament d'Alcaldia; cal dir, però, que no han mancat els recursos per dur a terme les seves tasques. Actualment, les funcions de la síndica no són remunerades, sinó que treballa *ad honorem*.

El procediment ordinari és el següent: Els ciutadans concerten cita, passen a visitar i aporten la màxima documentació possible. Després s'analitza la documentació i es valora si es pot admetre a tràmit, ja que la petició pot caure fora de la competència municipal. Si s'admet a tràmit, llavors se'n fan fotocopies i es retorna a la part afectada. En un moment posterior es demanen informes al departament de l'administració afectat. Un cop es tenen les dues versions, s'admet o no a tràmit definitivament, i si la Sindicatura considera que el ciutadà té raó, llavors es fa una petició al departament argumentada jurídicament i no jurídicament, és a dir, basada en el sentit comú.

**La síndica actual ha desenvolupat una estratègia d'actuació pròpia basada en el sentit comú i allunyada del llenguatge i els tecnicismes jurídics: la solució amistosa.**

Des del 1996, la síndica actual ha desenvolupat una estratègia d'actuació pròpia basada en el sentit comú i allunyada del llenguatge i els tecnicismes jurídics: la solució amistosa. La solució amistosa és una tècnica de conciliació o apropament de les parts enfrontades, que neix de la consideració d'inadequada de l'aproximació jurídica a les queixes presentades i a les solucions proposades a les persones. Es considera que, sense menystenir els drets legals, cal avançar cap a plantejaments més humans. L'any 1997, gairebé el 20% de les resolucions adoptades per la Sindicatura van ser a través d'aquest procediment, una xifra gens menyspreable.

Tot i que no hi ha un sistema d'avaluació instaurat, hi ha una valoració positiva de l'activitat de la Sindicatura. Així, els ciutadans, amb independència dels resultats de la seva demanda, sempre s'han mostrat molt contents del tracte rebut. Per la seva banda, els treballadors municipals també se senten còmodes amb les resolucions de la Sindicatura, ja que no es presenten com una actuació a fer sinó com una recomanació que estaria bé que seguissin.

Dins del marc d'una institució sense capacitat d'executar els seus plantejaments, la Sindicatura és vista com un element de control de l'activitat de l'Administració municipal i de legitimitat de la Paeria. En aquest espai el desenvolupament força positiu de la solució amistosa és un pas més que ha de menar a adquirir funcions pedagògiques vers la ciutadania.

**La tasca de la Sindicatura permet exercir**



**tasques pedagògiques.**

nia. La tasca de la Sindicatura permet exercir tasques pedagògiques, tant amb els ciutadans que presenten les demandes sobre com funciona l'administració municipal com amb els treballadors municipals que apliquen rutinàriament les resolucions.

### **Sindicatura Municipal de Greuges de Vilafranca del Penedès**

L'ajuntament de Vilafranca del Penedès també compta amb una Sindicatura Municipal de Greuges, amb l'objectiu genèric de millorar la comunicació i el diàleg entre l'Ajuntament i els veïns de Vilafranca.

**El fet de l'origen veïnal de la Sindicatura ha permès al Síndic de ser vist com una persona imparcial i aliena als governants.**

A principis de la dècada dels 90, els representants de les Associacions de Veïns de Vilafranca es van adreçar a l'Ajuntament per demanar dues coses: tenir més veu en el ple municipal i articular un Síndic de Greuges, ja que es reconeixia un problema greu de connexió entre elles i l'Ajuntament. Els resultats van ser un reglament de participació ciutadana i la creació de la Sindicatura Municipal de Greuges. El fet de l'origen veïnal de la Sindicatura ha permès al Síndic de ser vist com una persona imparcial i aliena als governants.

El funcionament d'aquesta Sindicatura és molt similar al de la sindicatura de la ciutat de Lleida, però la de Vilafranca compta amb menys recursos: si bé disposa d'una oficina pròpia, aquesta és compartida amb altres serveis municipals. Igual que en el cas anterior, la Sindicatura està composta per una síndica que també hi treballa a temps parcial i *ad-honorem*. Disposen d'un pressupost de 300.000 ptes anuals, però quan han sobrepassat aquesta quantitat no ha passat res.

**La tasca de la síndica de Vilafranca ha estat més de conciliació o facilitació de la resolució de problemes que de solució efectiva.**

A Vilafranca del Penedès, tot i no tenir explicitada una metodologia de solució amistosa, utilitzen d'una manera informal la mateixa filosofia. El procediment també és exactament el mateix que a l'ajuntament de Lleida, i els conflictes principals tractats han estat relacionats amb el soroll dels veïns, els terminis per pagar taxes municipals i l'obtenció de permisos.

La síndica de Vilafranca creu que la seva tasca ha estat més de conciliació o facilitació de la resolució de problemes que de solució efectiva. Finalment, considera molt important la tasca de comunicació i de pont entre els veïns i

l'Ajuntament desenvolupada fins ara.

### **Defensor del Ciutadà de l'Ajuntament de Ripoll**

**El Defensor del Ciutadà emet informes i queixes que tenen una obligatorietat moral.**

En el cas de l'Ajuntament de Ripoll, s'ha articulat (des del 1997) un sistema de queixes que pot ser utilitzat per la ciutadania de Ripoll quan se senti desatesa per l'administració municipal. Igual que en els casos de les Sindicatures de Lleida i Vilafranca del Penedès, el Defensor del Ciutadà emet informes i queixes que tenen una obligatorietat moral. Les seves resolucions no són directament executives i representen la consciència crítica del funcionament de l'Ajuntament.

Els problemes treballats han estat relacionats bàsicament amb temes de pagament de multes i taxes municipals. El Defensor del Ciutadà considerava que l'aplicació cega de les lleis i ordenances pot generar conflictes importants, i que calia incorporar-hi la variabilitat social.

El Servei del Defensor del Ciutadà de Ripoll consta d'una secretària a temps parcial i del Defensor. Val a dir que la secretària treballa des de fa molt de temps a l'ajuntament de Ripoll i en coneix perfectament l'engranatge intern dels mecanismes administratius. El Defensor és una persona aliena i despatxa els afers cada dilluns al matí. Aquest horari i aquesta dedicació es considera adequada atès el volum de queixes generat. Malgrat aquesta migradesa de recursos propis, la resta de departaments i serveis municipals ofereixen la seva cooperació en tot allò que pugui necessitar el Defensor.

El procediment d'actuació és el mateix que en els casos de les dues Sindicatures referides anteriorment, amb la particularitat que a l'ajuntament de Ripoll funciona un sistema de finestreta única. Juntament amb la dimensió més petita de la població, agilita el tracte i possibilita la informalitat.

La valoració que en fan és positiva, tot i que no tothom surt content del servei ja que no sempre se'n rep la resposta positiva que se n'espera. De totes maneres, cal dir que això només és fruit de percepcions subjectives, perquè no hi ha un recull sistematitzat ni objectiu de dades de satisfacció amb el servei.

El Defensor del Ciutadà ha de ser altruista, però nomenat per l'Ajuntament; ha de tenir consciència crítica i voler bus-

car solucions: en definitiva, és el darrer recurs abans d'anar als tribunals.

## Conclusions

**Esperen que el conflicte els arribi per estudiar-lo i, si és el cas, intentar solucionar-lo.**

Les diverses experiències analitzades en l'àmbit dels defensors institucionals mostren un grau de desenvolupament diferenciat, però també una homogeneïtat força important: no totes les experiències tenen la mateixa història, però totes tenen el seu objectiu bàsic en la resolució de conflictes específics, i mostren una pretensió important de superar aquesta activitat per avançar en tasques més consensuals. En tot cas, les Síndiques i el treballador de l'OND actuen reactivament; és a dir: esperen que el conflicte els arribi per estudiar-lo i, si és el cas, intentar solucionar-lo, ja sigui via recomanacions en el cas de les sindicatures i del Defensor, o via mediació o assessorament en el cas de l'OND.

L'experiència més antiga correspon a la Sindicatura de Lleida, amb gairebé deu anys d'experiència, i la més nova és l'Oficina per a la No Discriminació, amb tan sols un any d'antiguitat, però en tots els casos els entrevistats hi han vist una potencialitat real d'avançar fins a ser un òrgan que faci alguna cosa més que resoldre conflictes puntuals. Tots es mostraven satisfets amb les funcions pedagògiques que havien adquirit: aquests serveis han estat una ocasió molt bona per explicar a les parts com funciona l'administració local i com se senten els ciutadans davant de l'actuació dels ajuntaments. També cal dir que a vegades aquesta funció pedagògica s'ha quedat en una simple explicació de la situació i en un tracte amable i considerat envers els ciutadans.

**La solució amistosa és una tècnica de concilia-**

La solució amistosa de la Sindicatura de l'Ajuntament de Lleida mereix un comentari especial. Ja hem explicat que només en aquest cas es troba explícitament reconeguda, però també és present en els altres. La solució amistosa es basa en la capacitat de les persones per trobar acords raonables davant d'un problema concret o, si es prefereix, en el sentit comú de les persones amb independència dels seus nivells d'instrucció, preparació, etc. Adoptar aquesta perspectiva implica ineludiblement una posició no tècnica, és a dir no jurídica, davant de la gent i el desenvolupament de tècniques i actituds basades en l'empatia, l'escolta activa i la capacitat de comunicar.

La solució amistosa és una tècnica de conciliació informal

**ció informal entre les parts, que permet catalitzar funcions més pedagògiques i de foment de l'esperit cívic i té certes limitacions.**

**Els defensors institucionals estan evolucionant cap a uns rols més propis de la GAC transformativa com ara el foment de l'esperit cívic i la recerca de consens.**

entre les parts, que permet catalitzar funcions més pedagògiques i de foment de l'esperit cívic i té certes limitacions. És molt útil en els casos d'aplicació d'una norma —i no tant quan hi ha en joc el reconeixement de certs drets—. Els exemples més clars són l'aplicació de sancions, el pagament de tributs i multes, la denegació de permisos, etc.

Les experiències analitzades permeten afirmar que les persones que han de treballar en aquests sistemes institucionalitzats han de tenir una sèrie de condicions: han de ser vistos com a persones independents o neutrals (i això significa que han de tenir el recolzament del Plenari de la Corporació Local), han de poder interpretar les normes legals i el seu esperit, tenir habilitats d'escolta activa, capacitat de fornir consensos i de comunicació. Finalment, a banda de la legitimitat institucional, cal que també tingui un reconeixement social i un coneixement de la realitat associativa (i social en general) de la població on treballa.

En definitiva, els defensors institucionals conformen un sistema de gestió de conflictes no basat en la imposició de solucions, que si bé inicialment han nascut per resoldre aquelles demandes que se'ls presenten, estan evolucionant cap a uns rols més propis de la GAC transformativa com ara el foment de l'esperit cívic i la recerca de consens, i cap a fer de les actuacions i la resolució una activitat pedagògica de foment de la tolerància de la diversitat social. Ara bé, per aconseguir-ho cal avançar cap a una nova etapa d'una manera explícita.

## **13. ÀMBIT DE MEDI AMBIENT**

### **Projecte Residu Mínim**

El projecte Residu Mínim, pioner a Catalunya, es desenvolupa a tres municipis: Molins de Rei, Torrelles de Llobregat i Sant Cugat del Vallès. L'objectiu genèric és avançar cap a la superació de la situació actual d'imparable augment de la quantitat de toxicitat de les deixalles, i arribar a unes pautes de gestió socioeconòmica respectuoses amb els cicles ecològics.

La posada en marxa del concepte Residu Mínim es fonamenta en tres criteris bàsics: en primer lloc, evitar/minimitzar els residus innecessaris; en segon lloc, reutilitzar tot allò que

**El projecte s'ha basat en la promoció de la participació ciutadana a partir de l'educació ambiental.**

es pugui tornar a fer servir; i en tercer i darrer lloc, recuperar i reciclar tot allò que es pot transformar per a un altre ús.

L'experiència es basa en un model de recollida selectiva integral que vol assolir un nivell de recuperació màxima de materials, reduir al màxim el rebuig i aconseguir un estalvi energètic i de matèries primeres.

El projecte s'ha basat en la promoció de la participació ciutadana a partir de l'educació ambiental. Aquesta implicació ha permès gestionar el conflicte d'una manera satisfactòria. La implementació de l'experiència s'ha guiat per una sèrie de criteris:

- Establir canals i mecanismes de participació ciutadana que permetin debatre en cada moment l'aplicació i l'evolució de l'experiència.
- Promoure un procés d'informació-formació que condueixi a canvis d'actitud i comportament en les persones.
- Considerar que els ciutadans són un element actiu i essencial del propi sistema de gestió.
- Vincular directament l'educació ambiental a canvis reals i concrets, de manera que la població pugui posar en pràctica els seus coneixements i aprenentatges i, d'aquesta manera, participar directament en les millores mediambientals.
- Tots els agents socials i econòmics han d'intervenir tant en l'origen del problema com en la seva solució.

**L'experiència Residu Mínim considera els ciutadans com un element actiu en el propi sistema de gestió i en el control de l'experiència.**

En definitiva, l'experiència Residu Mínim demana la participació dels veïns i veïnes en el disseny, en el procés i en la definició final. A més, considera els ciutadans com un element actiu en el propi sistema de gestió i en el control de l'experiència.

**La clau de l'èxit del projecte, per tant, és la manera de gestionar el conflicte.**

Un projecte d'aquests tipus és inevitable que generi conflictes, especialment quan les ciutats i en concret els carrers no estan dissenyats per incloure un sistema de recollida selectiva de residus que ocupi la via pública. La clau de l'èxit del projecte, per tant, és la manera de gestionar el conflicte.

Els resultats actuals del projecte són considerats positius. L'experiència Residu Mínim permet apuntar algunes conclusions rellevants sobre la manera de gestionar el conflicte:

- L'acció preventiva, el debat previ, ha estat essencial.

També ha tingut importància la participació dels afectats en la conformació definitiva del projecte, en el seguiment i en l'avaluació.

- Tot el procés ha estat consensuat per un ampli ventall d'actors (empreses, veïns, ajuntaments, associacions, promotors del projecte) que ha establert una dinàmica negociadora, fet que ha possibilitat arribar a acords satisfactoris.
- S'han establert canals àgils de comunicació amb els veïns que han permès resoldre els problemes de manera ràpida i amb actituds canviants segons les diferents realitats.

## Conclusions

El projecte Residu Mínim, que afecta tres municipis catalans (Molins de Rei, Torrelles de Llobregat i Sant Cugat del Vallès), ha estat una experiència positiva que ha permès demostrar que la recollida selectiva integral dels residus municipals és factible. El projecte ha visualitzat una proposta diferent de gestió dels residus urbans, alternativa a la que se sol aplicar en l'actualitat. És una manera positiva, innovadora i transformadora de gestionar un conflicte cada cop més preocupant per la seva dimensió.

**Els conflictes mediambientals solen tenir uns trets propis determinats, són conflictes multipart.**

Els conflictes mediambientals solen tenir uns trets propis determinats, que es poden veure reflectits en aquest projecte. Una característica de les actuacions mediambientals és que, generalment, es desenvolupen en un territori concret i acostumen a ser molt específiques, intenten resoldre un problema determinat. Però sovint el tema és concret però la seva afectació és global. Aquest seria el cas del projecte Residu Mínim, que si bé té una implantació municipal, planteja una alternativa al model de desenvolupament econòmic i de consum: el desenvolupament sostenible.

Els conflictes mediambientals són conflictes multipart, on hi participen o s'hi veuen involucrats una multiplicitat d'actors amb un nivell desigual de coneixement dels temes: hi ha qüestions que són desconegudes per tothom i d'altres que només ho són pels veïns, i els informes no tenen una única resposta tècnica.

**La viabilitat de les respostes**

La viabilitat de les respostes està condicionada a la manera que tenen les diferents parts d'interactuar, de reconèixer-se, de legitimar-se i d'actuar des d'una perspectiva cooperativa,

**està condicionada a la manera que tenen les diferents parts d'interactuar, de reconèixer-se, de legitimar-se i d'actuar des d'una perspectiva cooperativa.**

cercant solucions mútuament acceptables basades en objectius o necessitats. Aquest fet explica que els projectes de Molins de Rei i Torrelles de Llobregat s'hagin desenvolupat i, en canvi, el de Sant Cugat encara estigui en una fase embrionària. L'experiència s'origina a partir d'una proposta d'un col·lectiu ciutadà, concretament del CEPA (Centre d'Ecologia i Projectes Alternatius), però és assumida primer per l'administració local i posteriorment per altres institucions, com ara la Junta de Residus o l'Entitat Metropolitana del Medi Ambient. Aquesta acceptació institucional progressiva ha facilitat l'expansió del projecte cap a noves iniciatives, com ara la creació d'una planta de compostatge.

Els conflictes mediambientals afecten als ciutadans i la seva qualitat de vida, i per això hi veuen necessària la seva participació. En el cas que ens ocupa, s'ha de parlar de la metodologia emprada, basada en l'educació ambiental i en la participació ciutadana; aquesta ha estat la clau de l'èxit.

**Els resultats han demostrat que la participació dels ciutadans ha donat resultats concrets i superiors als esquemes tradicionals, que sempre anaven "de dalt a baix".**

Aquests punts es van concretar en una àmplia informació i formació sobre les actuacions que calia aprendre. Com que no es considerava que el projecte fos definitiu o inamovible, els ciutadans l'han pogut debatre abans de la seva aplicació, n'han pogut modificar el contingut i la concreció i han participat en el procés de gestió i en l'avaluació posterior. Els resultats han demostrat que la participació dels ciutadans ha donat resultats concrets i superiors als esquemes tradicionals, que sempre anaven "de dalt a baix". En definitiva, el que es planteja és que la ciutadania pot arribar a implicar-se si té realment capacitat d'incidir en les decisions importants.

Cal assenyalar que trobem en aquest projecte certes funcions pròpies de la GAC, tant mediadores com, especialment, facilitadores del diàleg i del consens per part dels promotors del projecte, especificades en les següents actuacions:

Els promotors han estat vehiculitzadors i mediadors: els diferents actors (ciutadans, institucions, empresaris...) han dissenyat conjuntament el fòrum on s'han dut a terme les negociacions, s'han pres les decisions i s'ha gestionat el conflicte; han obert vies formals i informals per facilitar el diàleg; han assistit les parts en el disseny del procés; han facilitat informació i dades a les parts per tal que puguin prendre millor les seves decisions; han identificat els punts d'acord sobre els quals s'ha basat la viabilitat del projecte;

**Els protagonistes són una multiplicitat d'actors que interactuen entre sí i treballen en la recerca de solucions cooperatives, positivitzant el conflicte.**

han assistit la implementació i el control posterior dels acords, i han ajudat a preveure els futurs conflictes que se'n podien derivar.

En definitiva, el projecte Residu Mínim treballa sobre un aspecte concret mediambiental, si bé ofereix una alternativa global. Els protagonistes són una multiplicitat d'actors que interactuen entre sí i treballen en la recerca de solucions cooperatives, positivitzant el conflicte. L'educació ambiental es la base de la participació ciutadana: els ciutadans s'incorporen al procés de decisió, seguiment, gestió i avaluació del projecte. Els promotors realitzen algunes funcions de facilitació del diàleg i la negociació. Els diferents aspectes explicitats es veuen reconeguts en la Gestió Alternativa de Conflictes.

## **14. ÀMBIT DE PARTICIPACIÓ CIUTADANA**

**Aquest pla és una resposta als problemes heretats sense resoldre d'etapes anteriors i a la voluntat de promoure processos de participació ciutadana col·lectiva.**

### **Pla Estratègic de Rubí i Consells Ciutadans**

En el context de l'elaboració del Pla Estratègic de Rubí es va crear l'Associació Pla Estratègic de Rubí per agrupar el conglomerat d'agents econòmics i socials que havien de participar en l'elaboració del pla estratègic. La creació de l'associació està vinculada al disseny, elaboració, execució i avaluació del pla estratègic de la ciutat. Aquest pla és una resposta als problemes heretats sense resoldre d'etapes anteriors i a la voluntat de promoure processos de participació ciutadana col·lectiva per definir una estratègia de ciutat per als propers anys.

**Aquesta associació esdevé un espai comú de comunicació i coordinació de les entitats, de recerca d'espais d'afinitat.**

Després d'una fase de reordenament urbanístic i social es desenvolupa la idea d'un pla estratègic que prioritza la participació dels agents econòmics i socials i un estil de governar diferent. En l'etapa d'elaboració, es crea l'associació amb l'objectiu d'afavorir la participació formal d'entitats i agents econòmics i socials de la ciutat. Aquesta associació esdevé un espai comú de comunicació i coordinació de les entitats, de recerca d'espais d'afinitat.

Paral·lelament a la elaboració del pla estratègic, es va implementar un Consell Ciutadà per donar una solució a un problema concret d'ordenament urbanístic. El Consell Ciutadà és una eina metodològica i un complement de treball que ajuda de manera puntual a desenvolupar el pla estratègic.



gic a través de la participació ciutadana individual.

Aquest mètode de treball representa una oportunitat per utilitzar metodologies participatives, sempre en concordança amb l'estil de desenvolupament del pla estratègic, que consisteix a prendre decisions complexes tenint en compte els diferents interessos de diversos agents i actors de la ciutat.

L'impuls del Pla Estratègic és fruit de l'Ajuntament de Rubí, mentre que el Consell Ciutadà va ser impulsat conjuntament per l'Ajuntament, la Diputació de Barcelona, la Universitat Autònoma de Barcelona i la Fundació Jaume Bofill.

La conformació de l'Associació del Pla Estratègic va representar una oportunitat per recuperar el discurs i la pràctica de la participació d'etapes anteriors i implantar un estil de governar més participatiu, o almenys més habilitador. El Consell Ciutadà s'ha entès com una concreció d'aquests estils o models adoptats en la confecció i execució del Pla Estratègic, on la participació esdevé clau en la millora de la manera de fer.

**Aquest canal ha acabat fomentant espais de relació i col·laboració entre les diverses parts a la recerca d'un equilibri.**

En paraules del director de l'Associació Pla Estratègic, "El Consell Ciutadà va ser un complement al pla i, precisament, és aquest qui li atorga la raó de ser".

D'aquesta manera, es conclou que l'Associació Pla Estratègic ha significat un canal estructurat de comunicació i debat que possibilita la intervenció de l'entramat social en l'elaboració del pla. Aquest canal ha acabat fomentant espais de relació i col·laboració entre les diverses parts a la recerca d'un equilibri dels diferents interessos dels agents econòmics, socials, etc. A través de l'associació es produeix la confluència d'interessos sectorials a favor de l'interès general o comú i, al mateix temps, permet la prevenció de possibles conflictes.

**En conseqüència, el Consell Ciutadà seria, específicament, una tècnica més dins de les noves metodologies de treball i implicació dels ciutadans.**

La filosofia del pla va respondre a la posada en marxa d'una nova orientació més participativa i integradora per part de l'administració, i a la possibilitat d'utilitzar altres metodologies dins d'una coherència global.

En conseqüència, el Consell Ciutadà seria, específicament, una tècnica més dins de les noves metodologies de treball i implicació dels ciutadans en la presa de decisions, i demostraria: 1) que hi ha la possibilitat real de produir participació; 2) el paper crucial que té oferir informació autèntica, transparent i de primera mà; 3) la capacitat per part dels partici-

**Aquest estil de governar és una oportunitat de prendre decisions conjuntament sobre els problemes complexos.**

pants de discernir a través del sentit comú; 4) l'acceptació de tots els agents del resultat; i 5) la presentació pública de la intervenció que acaba configurant els acords com a vinculants.

En síntesi, el Pla Estratègic de Rubí respon a la necessitat de reestructurar urbanísticament i socialment la ciutat, a través de: a) la creació de l'Associació Pla Estratègic, que integra els diferents actors col·lectius de la ciutat i permet la seva participació en el pla; b) la implementació de metodologies complementàries (Consells Ciutadans) que possibiliten la participació individual dels ciutadans en la presa de decisions del govern municipal, tot i que només tenen sentit com a complements d'un estil de govern més participatiu; c) la definició i adopció d'un estil on la participació esdevé un element fonamental i que defineix la filosofia de govern. Aquest estil de governar el marca el reconeixement de les forces vives de la ciutat i dels seus diferents interessos i percepcions dels problemes que els afecten, i és una oportunitat de prendre decisions conjuntament sobre els problemes complexos (ja siguin heretats d'etapes anteriors o creats recentment) que facilita la participació dels agents econòmics i socials de la ciutat.

### **Pla Comunitari de Trinitat Nova (Barcelona)**

El Pla Comunitari de Trinitat Nova neix com a resposta davant la degradació i l'envelliment del barri. Per afrontar aquesta situació, l'any 1996 l'associació de veïns va prendre la iniciativa d'impulsar un pla per al desenvolupament social i comunitari del barri.

El Pla de Desenvolupament Social i Comunitari persegueix principalment tres objectius: el primer és frenar la tendència cap a la conversió del barri en una espècie de "gueto assistencial" o "residència assistida"; el segon consisteix en introduir elements de renovació i enfortiment dels processos socials, organitzatius i participatius de la població del barri; i el tercer és introduir elements progressius de millora en una triple direcció: la qualitat de vida dels habitants, l'estructura productiva i comercial del barri i el foment de les relacions amb l'entorn social i urbà del qual forma part.

La primera fase del pla contempla una intervenció a tres anys (1997-1999). Aquesta primera fase del Pla comunitari de Trinitat Nova ha estat finançada per les administracions

**Tots els agents socials s'hi senten involucrats, i això permet que es reforcin les dinàmiques associatives i el treball en xarxa.**

públiques i l'Associació de Veïns. Diversos professionals han donat també suport, assessorament i recolzament al pla.

Les línies d'actuació s'han basat en quatre aspectes bàsics: l'educació, l'associacionisme, el desenvolupament econòmic i l'urbanisme. El projecte pretén desenvolupar el sentiment de comunitat, de fer barri conjuntament a partir de la integració de la diversitat, i especialment dels joves. S'ha treballat amb tots els actors implicats promocionant el treball en xarxa, la Festa Major i altres iniciatives que vinculen els serveis personals i els serveis públics al barri.

La valoració general del projecte és positiva, ja que la participació i la implicació veïnal han augmentat al llarg del temps i s'ha generat un important consens social. Tots els agents socials s'hi senten involucrats, i això permet que es reforcin les dinàmiques associatives i el treball en xarxa.

En sentit estricte, no es pot parlar d'una acció mediatadora. En canvi, la feina duta a terme pels professionals dinamitzadors del pla ha estat conciliar i relacionar els diversos actors, generar consensos i dinàmiques de treball comunes. Aquest conjunt de tècniques ha permès fomentar la participació en el disseny global del pla i, al mateix temps, incidir en la formació d'un sentiment de comunitat des d'una visió transformadora de la vida del barri.

### **Barri educador – Barri en acció al Pla d'en Boet de Mataró**

**El punt de partida és una visió cooperativa i no dirigista per part del moviment veïnal.**

Aquest projecte endegat per la Federació d'Associacions de Veïns de Mataró està concebut com una experiència pilot. Es tracta d'anar experimentat vies que permetin dinamitzar l'activitat veïnal a partir de la reinvençió de la democràcia participativa i augmentar la qualitat de vida.

El punt de partida és una visió cooperativa i no dirigista per part del moviment veïnal. D'aquesta manera es pretén potenciar que els veïns manifestin les seves inquietuds i preocupacions, que prenguin consciència de les necessitats més properes i s'atreveixin a fer propostes de millora del barri, a concretar iniciatives que aconseguiran ampliar la xarxa associativa.

Per aconseguir-ho s'estableixen un seguit d'actuacions, de

**Es pretén la formació continuada dels veïns, el foment d'actituds cívi-ques, el reforçament de les estructures associatives i la creació de xarxes interassociatives.**

**El treball sobre el conflicte s'ha basat en la capacitat d'activar l'empatia social tot reforçant la capacitat representativa de l'associacionisme i la seva pluralitat.**

**Totes aquestes experiències apliquen dife-**

les quals destacaríem les de caràcter més informal: en paraules d'un veí entrevistat, es poden fer fluir opinions i propostes "un diumenge al matí, al voltant d'una taula en una plaça pública, amb patates i olives".

Amb els procediments establerts es pretén la formació continuada dels veïns, el foment d'actituds cívi-ques, el reforçament de les estructures associatives i la creació de xarxes interassociatives.

En el Projecte Barri Educador s'entén el conflicte com un fet necessari que ajuda a avançar, tot i que també es reconeix la necessitat de dur a terme una acció preventiva. Com a extensió de l'experiència de Mataró, cal dir que a Mataró hi ha hagut experiències de mediació en conflictes veïnals. La FAV de Mataró ha intervingut diverses vegades com a tercera part medidora en alguns conflictes veïnals: la conversió de carrers en zones de vianants, conflictes entre l'associació de veïns i els comerciants, un conflicte pel soroll entre un local de joves i la resta d'habitants de l'edifici i la discriminació i la marginació social d'un col·lectiu de persones d'ètnia gitana.

Al nostre parer, les experiències realitzades han estat exitoses, ja que han buscat punts de contacte comuns entre les parts i s'han tingut en compte els diferents arguments des d'una perspectiva neutral. El treball sobre el conflicte s'ha basat en la capacitat d'activar l'empatia social tot reforçant la capacitat representativa de l'associacionisme i la seva pluralitat.

## **Conclusions**

En el Pla Comunitari de Trinitat Nova a Barcelona i en el projecte Barri Educador de Pla d'en Boet a Mataró, es parteix d'una dinàmica d'apatia social i debilitat de l'activitat veïnal, amb problemes de qualitat de vida al barri. En totes dues actuacions trobem pràctiques pròpies de la GAC, concretament en la creació d'espais per fomentar la reflexió cívica i desenvolupar l'esperit ciutadà, per generar projecció de futur i consens per actuar. També hi podem trobar certes actuacions de mediació *ad-hoc*, realitzades per la Federació d'Associacions de Veïns en disputes puntuals.

Totes aquestes experiències tenen un denominador comú en la Gestió Alternativa de Conflictes, de la qual apliquen diferents variants: la detecció de problemes, la formulació de

**rents variants: la detecció de problemes, la formulació de propostes, la generació de consens, el treball en xarxa i el reforçament de la vida associativa.**

propostes, la generació de consens, el treball en xarxa i el reforçament de la vida associativa, tot això a partir d'una dinàmica participativa dels veïns.

El teixit associatiu, i concretament el veïnal, té una llarga trajectòria de vinculació de les seves iniciatives a valors com la solidaritat, la tolerància i el respecte mutu, que permet incorporar la cultura de la Gestió Alternativa de Conflictes als projectes dinamitzadors veïnals.

En aquests projectes hi ha alguns punts en comú. La revitalització de la dinàmica participativa del veïnat, que ha de comportar una major implicació en els afers del barri, s'hauria de convertir en el reforç de la vida associativa, la creació d'una xarxa associativa més àmplia i dinàmica i la millora de la qualitat de vida en el barri. És en aquest sentit que les dinàmiques utilitzades s'encaminen a reforçar la confiança, millorar la comunicació, generar sentiment de pertinença a la comunitat i fomentar hàbits de cooperació i civisme.

En tots dos casos la iniciativa ha recaigut bàsicament en les associacions de veïns, tot i que, en el cas de Trinitat Nova, la dinamització del projecte la porten a terme professionals contractats, fruit del conveni de col·laboració entre la Generalitat de Catalunya, l'Ajuntament de Barcelona i l'associació de veïns.

A Trinitat Nova, l'acció dinamitzadora es treballa a partir d'un estudi previ de diagnosi participativa, i es concreta en quatre grans actuacions: educació, associacionisme, desenvolupament econòmic i urbanisme. En el cas de Barri Educador a Mataró, en canvi, la dinamització és realitzada per l'associació de veïns en col·laboració amb la Federació d'Associacions de Veïns, a partir d'iniciatives concretes (vídeo amb entrevistes al carrer, debats en un parc, etc.) que permeten fer aflorar els problemes, realitzar propostes i generar consensos per activar actuacions comunes.

En ambdós casos, però, es busquen espais per fomentar la reflexió cívica, desenvolupar l'esperit ciutadà i generar consens per actuar. Les pràctiques són exploradores i educatives. Hi ha una visió integradora de les diferents sensibilitats que modifica l'esquema tradicional de relació no dialogada, tal com s'ha fet a Trinitat Nova amb certs grups de joves o en el cas de Barri Educador en l'aproximació per afinitats.

**Es busquen espais per fomentar la reflexió cívica, desenvolupar l'esperit ciutadà i generar consens per actuar.**

**Les habilitats i capacitats dels**

En aquest sentit, les habilitats i capacitats dels responsables

**responsables són molt importants. Habilitats com l'empatia, l'escolta activa, la capacitat d'integrar, de motivar o d'incitar a la participació són essencials per dur a terme aquests projectes des de la perspectiva de la GAC.**

**Un estil nou i innovador de governar que permetés afrontar en condicions i a través d'una estratègia conjunta els reptes de la ciutat per als propers anys.**

**No es tracta tant d'utilitzar meca-**

són molt importants. Habilitats com l'empatia, l'escolta activa, la capacitat d'integrar, de motivar o d'incitar a la participació, la potenciació del diàleg, la comunicació entre els interlocutors i el respecte a la diversitat d'opinions i a la incorporació de propostes són essencials per dur a terme aquests projectes des de la perspectiva de la GAC. Un altre aspecte rellevant per a la gestió del conflicte és l'actitud del moviment organitzat amb els veïns, que no és prepotent (ni per part de l'entitat, ni a nivell personal), ni vol donar lliçons ni res per suposat, de manera que permet una relació més cordial i un majors grau de complicitat.

En el cas de Rubí es va plantejar la necessitat d'endegar un pla estratègic com una oportunitat de modernitzar i generar respostes per afrontar la situació de crisi de la ciutat en el marc metropolità. Per això es va apostar des de l'Ajuntament per la promoció d'un procés de participació ciutadana com un estil nou i innovador de governar que permetés afrontar en condicions i a través d'una estratègia conjunta els reptes de la ciutat per als propers anys. Aquest projecte havia d'implicar tots els sectors socials, econòmics, associatius i polítics. En aquest sentit, es va crear l'Associació Pla Estratègic de Rubí. En aquest marc participatiu, es decideix establir un Consell Ciutadà per afrontar i gestionar un problema urbanístic, concretament l'ús d'una finca de titularitat municipal que havia estat un camp de futbol. L'articulació de mecanismes d'aquest tipus invitava a creure en la capacitat per part dels participants de discernir a través del sentit comú i, sobretot, en la implicació i acceptació de tots els agents en el resultat.

La participació ciutadana va ser promoguda des d'un vessant global (des del pla estratègic i des de l'associació) i des d'un altre de més específic, amb el Consell Ciutadà. Aquests aspectes es troben explicitats en el document del pla estratègic, on es planteja una oportunitat per integrar tots els agents i entitats de Rubí en un projecte comú de desenvolupament de la ciutat. Per altra banda, el director de l'Associació Pla Estratègic ens recorda que a través de la participació de les persones, les associacions, les entitats i els agents econòmics i socials de la ciutat es creen espais de comunicació amb i entre les entitats i les institucions públiques, i la coordinació de totes les entitats.

**nismes per tro-  
bar solucions  
als problemes  
detectats o a les  
demandes dels  
ciutadans com  
de formular una  
visió positiva  
del conflicte.**

Aquesta participació ciutadana entesa com una estratègia de la ciutat s'emmarca precisament dins de la vessant transformativa de la GAC, ja que no es tracta tant d'utilitzar mecanismes per trobar solucions als problemes detectats o a les demandes dels ciutadans com de formular una visió positiva del conflicte des d'una visió crítica del funcionament de la societat i de les institucions de govern.

Els raonaments expressats en la motivació del desenvolupament del Pla Estratègic refermen la idea que ens trobem davant de la participació com a mecanisme de GAC transformativa: En primer lloc, una sensació de crisi negativa perceptible, que calia superar tot transformant-la en una oportunitat per consolidar la ciutat. En segon lloc, una crítica visible sobre el funcionament i els resultats de l'acció de govern que es veu reflectida en la situació urbanística de ciutat incompleta, mancada d'equipaments i infraestructures, i una vertebració social feble. I en tercer lloc, la resposta als canvis de la modernitat, que es tradueixen en l'aparició de nous problemes i en la pervivència d'altres d'heretats d'etapes anteriors.

Però en el cas del Pla Estratègic de Rubí també hi podem veure elements de previsió del futur o, tal com hem dit anteriorment, un exercici d'“Imaginar-se el Futur”. “Imaginar-se el Futur” és una tècnica de la GAC on es produeix l'exercici entre els governants i els governats a l'hora d'establir o fer una previsió de futur per a la seva localitat. Rubí planteja dins del seu pla un apartat on es parla de l'escenari desitjable i possible. Un escenari que queda definit a través de la participació de tots les entitats i on es fa esment de la necessitat de transformar la ciutat i es coincideix a assenyalar els factors de l'estratègia de desenvolupament de Rubí. En definitiva, no es tractava de trobar un document ben elaborat i útil per l'actuació política, sinó de subratllar i oferir el protagonisme de la comunitat local en els seus valors i objectius.

**El Pla Estratègic de Rubí utilitza la participació ciutadana com un element més de la GAC transformativa amb la finalitat de generar consens, diàleg i implicació.**

En definitiva, el Pla Estratègic de Rubí utilitza la participació ciutadana com un element més de la GAC transformativa amb la finalitat de generar consens, diàleg i implicació i educació cívica.

## **15. ÀMBIT SOCIOESCOLAR**

## **Integració escolar a Vic**

El programa d'integració escolar vol establir un sistema per equilibrar l'alumnat immigrant a totes les escoles de la xarxa pública i concertada de la ciutat de Vic. Aquest programa es va iniciar a partir del curs 96-97, amb la fusió d'escoles i la reserva de places a totes les escoles de la ciutat per atendre infants immigrants amb necessitats educatives especials o amb risc de marginació.

L'actuació s'origina per la detecció de conflictes de matriculació a les escoles de la xarxa pública per part de pares que no volien matricular els seus fills en escoles amb una concentració elevada de fills d'immigrants magribins. El programa es va configurar per evitar el rebuig dels immigrants i al mateix temps impedir de totes totes que el nivell educatiu dels centres escolars acollidors baixés.

**El programa s'ha dut a terme integralment en diversos departaments municipals.**

Per aconseguir aquest objectiu es va arribar a un acord amb les escoles públiques i concertades a través del Consell Escolar per realitzar una actuació integral, però de seguida es van adonar de la necessitat d'articular al voltant d'aquest tema altres institucions i la resta de la població de Vic. El programa s'ha dut a terme integralment en diversos departaments municipals (Educació, Serveis Socials, Sanitat), i s'ha vehiculat principalment a través del Consell Escolar.

**En un primer moment i com a punta de llança es realitza una mediació cultural per part d'una senyora magribina.**

En un primer moment i com a punta de llança es realitza una mediació cultural per part d'una senyora magribina. Tot i que en sentit estricte no és una medidora, sí que realitza tasques de concertació entre les famílies que arriben i l'administració municipal (i la societat vigatana en general).

Entre les tasques assignades, hi ha les següents: col·laborar amb la Inspecció d'Ensenyament en la tasca d'acollida i informació a les famílies en el procés d'assignació d'escoles; acompanyar les famílies a l'escola que els pertoca; col·laborar amb escoles per facilitar la relació entre la família i l'escola i viceversa; facilitar, en casos concrets, la relació entre l'alumnat i l'escola i a l'inrevés; col·laborar en sessions informatives sobre el funcionament dels sistemes educatius de la ciutat adreçades a la població magribina.

El cost del programa està integrat en les partides del pressupost municipal perquè no es vol donar la imatge que els immigrants tenen programes específics i que se'ls dona un



tracte pressupostari diferent.

Els resultats han estat satisfactoris: no hi ha problemes significatius amb l'escolarització de P3, si bé ara poden aparèixer problemes amb l'ensenyament secundari. Amb aquest programa, tot i ser específic, s'avança per afrontar altres problemàtiques des d'una perspectiva proactiva i més globalitzadora.

### **Atenció a la diversitat a l'IES Blanxart de Terrassa**

El projecte d'atenció a la diversitat del col·lectiu d'alumnes magribins d'incorporació tardana a l'IES Blanxart de Terrassa es va iniciar durant el curs 97-98. La implantació de l'ESO ha fet variar la tipologia de l'alumnat del centre: avui dia és força heterogeni i molt diferent de la població inicial, sobretot pel que fa a l'origen cultural. Durant els dos cursos d'implantació de l'ESO s'han incorporat al centre 27 alumnes d'origen magribí.

**El projecte comprenia diversos aspectes: l'organització del treball amb l'alumnat i amb les famílies, la tasca de mediació, la tutoria especialitzada i el coneixement de l'entorn.**

El Centre va creure convenient engegar un pla d'atenció a la diversitat que contempla tota una sèrie de mesures amb dos grans objectius: garantir la resposta educacional i els hàbits de relació i aconseguir l'assoliment progressiu de normes, actituds i hàbits. El projecte comprenia diversos aspectes: l'organització del treball amb l'alumnat i amb les famílies, la tasca de mediació, la tutoria especialitzada i el coneixement de l'entorn.

Pel que fa al treball de mediació, es va concentrar en les famílies. El primer contacte dels professors amb les famílies va posar sobre la taula les dificultats de comunicació entre les dues parts. D'aquí va néixer la necessitat de poder comptar amb el suport d'una mediadora que ajudés a mantenir la comunicació entre els centres i les famílies magribines.

**El treball voluntari de la mediadora, d'origen berber, es va dur a terme durant tot el curs.**

El treball voluntari de la mediadora, d'origen berber, es va dur a terme durant tot el curs, dedicant un dia a la setmana a treballar coordinadament amb el professorat i la psicopedagoga del centre i assistint a totes les entrevistes que s'havien de fer amb els pares dels alumnes afectats. El treball de la mediadora va afavorir la relació amb els alumnes i amb les seves famílies, tot i que es troba a faltar una major continuïtat. La valoració que es fa del fet d'haver pogut comptar amb la mediadora és plenament positiva, ja que va

**El treball de la mediadora va afavorir la rela-**

**ció amb els alumnes i amb les seves famílies.**

catalitzat la comunicació i va ajudar a tots plegats a comprendre millor determinats fets i reaccions.

Tot i això s'ha trobat a faltar una tasca més continuada amb les famílies i, en algun cas concret, la participació de la mediatra en alguna tutoria o entrevista individual per fomentar una major incorporació a la dinàmica del centre.

Pel que fa a l'actitud de les institucions i principalment a l'Ajuntament de Terrassa, s'és crític pel poc interès mostrat i per la manca de resposta i col·laboració. Per exemple, l'IES Blanxart no ha estat incorporat a la Comissió de Treball dels fets de l'estiu del barri de Can Anglada, tot i que l'IES es troba al voltant del barri i rep alumnat del mateix barri.

### **Aula-ciutat Educativa a Manlleu**

Aula-ciutat Educativa és un projecte socioeducatiu d'acollida per a joves nouvinguts de 12 a 16 anys a Manlleu, i forma part del Programa Icària (un programa intermunicipal d'actuació amb immigrants d'Osona-Nord), subvencionat per l'Àrea d'Educació de la Diputació de Barcelona i gestionat per la Regidoria d'Educació —en coordinació amb Benestar Social— de l'Ajuntament de Manlleu.

Aula-Ciutat Educativa és una experiència pilot que pretén articular dos eixos d'acció: donar resposta efectiva als joves de secundària nouvinguts i elaborar estratègies per aconseguir que el respecte i la transformació en la comunitat escolar vagin en la mateixa direcció.

**El projecte no pretén afavorir actituds de “bona consciència” que poguessin implicar que les persones es desentenguin del tema.**

Els grans objectius del programa Aula-Ciutat Educativa són: promoure la reflexió, el debat i accions transformadores que aportin solucions globals al repte que implica el fet migratori, agilitzar els processos de matriculació dels joves d'incorporació tardana i crear un espai socioeducatiu d'acollida per als joves nouvinguts. El projecte no pretén afavorir actituds de “bona consciència” que poguessin implicar que les persones es desentenguin del tema, i sobretot intenta no duplicar ni silenciar les intervencions que hauria de portar a terme l'Administració competent.

L'equip de treball està format per quatre persones, dues de les quals són els responsables de les classes de llengua i coneixement de l'entorn i de les tasques d'acompanyament, mediació i coordinació amb els centres educatius. Un altre membre de l'equip de treball és un mestre marroquí que fa-

**El Projecte Aula-Ciutat Educativa ha esdevingut un espai d'acollida efectiu i afectiu.**

cilita les tasques de comunicació i mediació necessàries per al projecte; aquesta mediació-comunicació es fa tant a nivell dels centres educatius com de les famílies dels joves.

El Projecte Aula-Ciutat Educativa és valorat positivament, ja que ha esdevingut un espai d'acollida efectiu i afectiu, tan per als joves com per a les seves famílies. De fet s'ha convertit en un referent per a tots plegats.

En canvi, les tasques de mediació no han provocat que els pares participessin en la dinàmica del projecte. Ara bé, es considera que això no ha estat degut a la seva despreocupació, sinó al fet que els horaris de l'aula feien impossible que es pogués donar. S'ha valorat com a elements importants per realitzar una actuació mediatora la detecció de les situacions, la prevenció dels conflictes si és possible, el treball en xarxa i la potenciació d'idees i solucions imaginatives.

## **Conclusions**

Les experiències analitzades de l'àmbit socioescolar mostren com la varietat d'experiències concretes apunta certs trets comuns. Com era previsible, tots els casos van encaminats a trobar solució als problemes derivats de la incorporació al sistema escolar públic i concertat de nois i noies d'origen magribí. En el cas de Vic, aquest problema es va detectar en els més petits de tres anys i va coincidir amb la necessitat de tancament d'alguns centres escolars. En els casos de l'IES Blanxart de Terrassa i de Aula-Ciutat Educativa de Manlleu, les accions anaven destinades a la població adolescent.

**Els objectius plantejaven des del convenciment que el conflicte concret detectat tenia unes arrels molt més profundes i uns perills colaterals futurs molt importants.**

Els objectius, en tots tres casos, eren molt específics: no permetre la concentració de nens i nenes d'origen magribí a determinades aules de preescolar de determinats centres (a Vic), o bé ajudar i fer una acció de complement curricular (a Terrassa i a Manlleu). I sempre es plantejaven des del convenciment que el conflicte concret detectat tenia unes arrels molt més profundes i uns perills colaterals futurs molt importants. Ja des de l'inici de les experiències es va intentar cercar dinàmiques molt més globals que anessin més enllà de l'estricta àmbit escolar i impliquessin la ciutadania.

En aquest sentit, a Vic es van organitzar a partir del Consell Escolar diverses accions de coordinació interdepartamental i d'expansió a la ciutadania de Vic mitjançant un fòrum. La

**En aquest àmbit s'ha fet servir una visió transformativa de la GAC, enfocada a potenciar el civisme i la convivència intercultural.**

**Sembla que aquestes persones han actuat més com a conciliadors interculturals amb un caràcter preventiu que no pas com a mediadors *ad-hoc*.**

creació d'aquest fòrum tenia la intenció d'avançar en la línia de mostrar-se com un problema d'abast ciutadà i amb repercussions clares més enllà de les famílies afectades. El projecte de Manlleu, tot i ser una experiència pilot, ja va néixer amb aquesta pretensió de globalitat. Finalment, en el cas de l'IES de Terrassa els docents van expressar la necessitat de poder treballar amb les famílies dels alumnes tractats. Com vam poder constatar, hi havia una certa decepció pel fet que aquestes no haguessin pogut participar en la Comissió de Treball del barri de Can Anglada.

En aquest sentit, convé parlar d'una clara connexió de les problemàtiques pròpies d'aquest àmbit amb les d'altres àmbits; la connexió és clara en els àmbits de serveis socials i d'immigració. Aquesta interconnectivitat posa sobre la taula els avantatges de buscar solucions específiques als problemes que tinguin unes repercussions positives en la convivència de la localitat. En aquesta mateixa línia creiem que en aquest àmbit s'ha fet servir una visió transformativa de la GAC, enfocada a potenciar el civisme i la convivència intercultural.

En l'àmbit socioescolar s'ha utilitzat la figura del mediador o mediadora d'origen magribí. El paper d'aquestes persones ha estat clau per a la percepció de l'èxit en les experiències. De totes maneres sembla que aquestes persones han actuat més com a conciliadors interculturals amb un caràcter preventiu que no pas com a mediadors *ad-hoc*.

## **16. ÀMBIT D'IMMIGRACIÓ**

### **Col·lectiu Baula de Sant Pere de Ribes**

L'arribada d'un primer contingent d'homes magribins a Sant Pere de Ribes va catalitzar la creació del col·lectiu Baula amb l'objectiu de configurar un projecte social de convivència intercultural, per la igualtat de drets per a tothom.

En els primers anys es varen treballar aspectes que facilitessin l'acollida dels immigrants i establissin lligams de veïnatge, és a dir, es van fer tasques de suport i de pont amb l'administració. L'estabilitat laboral dels homes va possibilitar l'arribada de les dones i els fills. Aquesta nova realitat va propiciar la realització de les tasques relacionades amb la recerca de marcs comuns de contacte i convivència entre

**Es van propiciar**

**tasques relacionades amb la recerca de marcs comuns de contacte i convivència entre els col·lectius d'immigrants i els veïns de Sant Pere de Ribes.**

**S'ha aconseguit modificar alguns estereotips, com ara el fracàs escolar dels magribins, i les mares han pogut debatre sobre els costums culturals.**

**L'objectiu és contribuir a una convivència més constructiva entre les persones de cultures diverses.**

els col·lectius d'immigrants i els veïns de Sant Pere de Ribes, fet que va facilitar canvis de percepció i actituds.

El col·lectiu Baula ha rebut el suport de l'ajuntament, però té plena autonomia per a les seves actuacions. Es concentra a fer un treball específic amb nens i nenes, tot i que els seus responsables creuen que també és molt important establir canals de relació entre els adults per anar modificant els estereotips de les persones de les diferents cultures i, per tant, poder obrir camins per a l'acceptació de la diversitat. En aquest sentit es posen com a exemple les classes d'alfabetització a dones immigrades que posteriorment s'han incorporat a l'escola d'adults.

Tot i que encara segueix havent-hi recel i distanciament entre les persones de diferents cultures i costums, es donen ja força punts de contacte. S'ha aconseguit modificar alguns estereotips, com ara el fracàs escolar dels magribins, i les mares han pogut debatre sobre els costums culturals, com ara acompanyar o no els nens a escola o deixar-los participar en activitats extraescolars com les excursions, etc.

Les actuacions encaminades a la gestió de conflictes s'han orientat a l'acció preventiva, i s'ha actuat sempre amb rapidesa i agilitat quan apareixien els problemes. Respecte a la tasca de gestió del conflicte no es valora tant el coneixement de la llengua dels nouvinguts com les habilitats comunicatives i la capacitat d'empatia. En aquest sentit la persona medidora no pot ser un "traductor" contractat per realitzar funcions de control o de despatx, sinó que la mediació ha de ser viva, a partir del dinamisme social i voluntari.

## **El Projecte Alcántara**

Alcántara es un projecte europeu que, dins del marc del Programa Leonardo da Vinci de la Comissió Europea (1995-1998), ha tingut com a objectiu elaborar un disseny curricular per capacitar persones immigrades per a l'exercici professional de la mediació intercultural entre els estrangers procedents de països no comunitaris i la societat receptora.

A llarg termini, l'objectiu és contribuir a una convivència més constructiva entre les persones de cultures diverses, que sigui respectuosa amb les diferències i creadora de codis comuns.

El projecte ha desenvolupat el disseny d'un currículum for-

**La mediació intercultural té un caràcter preventiu de conflictes culturals, ja que afavoreix el reconeixement de la diversitat de l'altre i la comunicació i la comprensió mútua.**

matiu per a mediadors i mediadores interculturals centrat en el camp de l'educació social. El disseny curricular s'ha dut a terme a partir d'un treball de camp en col·laboració amb xarxes associatives i comunitàries de grups de persones immigrades i agents socials dels diversos països (Itàlia, Portugal, Bèlgica i Espanya).

A Barcelona, el Projecte Xenofília ha dut a terme un curs pilot de formació de mediadors interculturals durant nou mesos (450 hores), basat en el model de formació dissenyat en el marc del projecte Alcántara però adaptat al context socio-cultural de Catalunya. Per mediació intercultural s'entén un recurs a l'abast de persones de cultures diverses, que ha d'actuar com a pont entre elles per promoure un canvi constructiu en les seves relacions. La mediació intercultural ha de fer de pont entre una cultura i una altra, tot facilitant la comunicació i la comprensió entre les cultures d'origen dels col·lectius d'immigrants i les de la societat d'acollida.

Per tant, la mediació intercultural té un caràcter preventiu de conflictes culturals, ja que afavoreix el reconeixement de la diversitat de l'altre i la comunicació i la comprensió mútua entre els diferents i permet el desenvolupament d'estratègies de participació comunitària i de convivència intercultural.

## **Conclusions**

En aquest àmbit les actuacions de mediació tenen un certa entitat i s'han desenvolupat diversitat d'experiències, d'una manera semblant a la de l'àmbit socio-escolar. Aquest bagatge permet fer una ullada a la diversitat d'opinions, criteris i vehiculització de com i qui ha de treballar la multiculturalitat.

Dues experiències han centrat el treball de camp: l'una és la realitzada pel Col·lectiu Baula de Sant Pere de Ribes; l'altra és el projecte Alcántara de disseny d'un currículum formatiu per a mediadors i mediadores interculturals. El Col·lectiu Baula realitza una tasca de voluntariat iniciada fa uns vuit anys, desenvolupant en un primer moment funcions d'acollida, de suport i de pont amb els serveis socials municipals. Posteriorment, a partir de l'estabilització familiar dels immigrants, es van vehicular canals de comunicació i de convivència entre persones de diferents cultures. El Projecte Xenofília és conseqüència del desenvolupament del projecte Alcántara i s'ha portat a terme principalment al districte de

**Es valora que les actuacions tinguin un caràcter preventiu i es destaca la importància de l'acció anticipativa i preventiva i la capacitat d'actuar amb agilitat i rapidesa.**

**Les experiències mediadores cerquen de manera global facilitar la comunicació en una relació entre persones amb codis, referents, valors, creences i estatus diferents.**

Ciutat Vella de Barcelona, posant en funcionament el Servei d'Atenció i Acompanyament a Immigrants (SAAI), que, actualment es denomina Servei d'Atenció i Mediació Intercultural (SAMI). En el marc d'aquest servei s'han promogut les figures pont o agents comunitaris, persones principalment d'origen magribina amb la finalitat de facilitar l'accés de la població immigrada a la xarxa de serveis i donar suport als professionals del SAMI per atendre les demandes de la població immigrada.

Ambdós projectes mantenen una finalitat transformadora: es treballa per fer possible la pluralitat cultural, és a dir la convivència amb la diversitat, al mateix temps que es promou la homogeneïtat social i la igualtat de drets. Per això, tot i que es desenvolupen actuacions concretes, no es perd de vista la necessitat d'actuacions globals i integrals, com en els camps de l'habitatge o la sanitat.

En el camp de la immigració es valora que les actuacions tinguin un caràcter preventiu i es destaca la importància de l'acció anticipativa i preventiva i la capacitat d'actuar amb agilitat i rapidesa. Si bé l'acció ha de ser preventiva, no deixa de tenir elements reactius davant de situacions ja creades i que generen conflictivitat.

Les experiències mediadores cerquen de manera global facilitar la comunicació en una relació entre persones amb codis, referents, valors, creences i estatus diferents. Els agents mediadors tendeixen a fer de facilitadors de la comunicació, a col·laborar en la resolució del conflicte i a propiciar un procés de creació i recreació de noves formes i regles de convivència com, per exemple, la forma i el lloc dels enterraments.

Per fomentar la convivència es requereix el coneixement de l'altre, i per això es valora no solament el treball amb infants sinó també la creació d'espais de trobada i comunicació per a les persones adultes (pares i mares) que faciliti la convivència i la pèrdua de la por a l'altre. Aquest procés d'intercanvi ha de permetre influir, per mitjà de la comunicació, en l'altre i en la creació de regles i formes de convivència entre els que ja són aquí i els que arriben.

Es pretén fugir de l'assistencialisme, de les accions purament reparadores i puntuals i de l'etnificació dels conflictes socials per passar a plantejar una política real d'integració. Per aquesta raó s'adreça a tota la comunitat. No és possible

**Es pretén fugir de l'assistencialisme, de les accions purament reparadores i puntuals i de l'etnificació dels conflictes socials.**

la integració d'aquest col·lectiu si al mateix temps no es dona una receptivitat activa per part de la comunitat que l'acull, cosa que permetrà que puguin aproximar-se en un intent de prevenir els conflictes.

Els programes d'actuació (per exemple, la dotació de llibres escolars als infants) no poden estar dirigits només als immigrants (per exemple: si hi ha altres infants no immigrants que també tenen problemes econòmics per comprar-se els llibres, també se'ls han de facilitar). En altres paraules, els programes socials no han de fer distincions que puguin generar greuges comparatius.

**Hem detectat diverses opinions sobre les funcions d'una tasca de mediació intercultural.**

Hem detectat diverses opinions sobre les funcions d'una tasca de mediació intercultural. Una posició és més partidària d'un treball des de la ciutadania, lligat a projectes socials o de foment de la convivència intercultural, mentre que una altra posició, sense negar aquest aspecte, és més partidària de generar la figura del mediador o mediadora professionalitzada i un servei especialitzat. Aquesta segona posició també valora la importància que aquesta persona sigui d'origen magribí, que conegui les llengües de la societat receptora i dels immigrants, que estigui reconeguda per la comunitat, que tingui flexibilitat i capacitat negociadores i sàpiga gestionar el conflicte; en canvi, la primera concep la mediació sense personalitzar-la, i no com un servei que pot duplicar funcions sinó més aviat com un treball social on el paper principal el fan les habilitats comunicatives i l'empatia social de les persones que realitzen una tasca mediadora.

Es veu un cert risc de burocratització de la figura del mediador, ja que moltes vegades és entesa com una persona que fa de traductor, que vehicula les necessitats amb els serveis socials institucionalitzats i que pot ser utilitzada com a control social. En altres paraules, s'incorporaria un nou mecanisme de control i regulació i es perdria la capacitat transformadora per a la convivència.

## **17. ÀMBIT DE SERVEIS SOCIALS**



## MUNICIPALS

### Mediacions socials a Badalona

La implementació de mediacions socials a Badalona no és un projecte institucional dissenyat i executat per l'administració pública, sinó que l'han dut a terme directament professionals del departament de Serveis Personals de l'Ajuntament de Badalona. El servei de mediació treballa per donar resposta a les persones que tenen dificultats d'integració, adaptació, percepció i acolliment o problemes econòmics, socials, etc. Concretament, les tasques desenvolupades fins ara se situen en les poblacions d'infància i joventut.

**La mediació social desenvolupada a Badalona es percep com una activitat promotora.**

La mediació social desenvolupada a Badalona es percep com una activitat promotora, l'objectiu de la qual és intentar promoure el diàleg a partir de l'anàlisi de la realitat o sobre un problema entre dues o més parts. El que es fomenta és no emetre cap judici fins que no se sàpiga què ha passat i no és tingui la declaració de les dues parts. Tal com comentava la persona entrevistada, "la mediació no necessita proves; el que necessita és la manifestació d'un malestar".

**La metodologia consisteix a donar veu a l'altra part per entrar en la dinàmica de construcció conjunta de la realitat.**

En cas de conflicte, la metodologia consisteix a donar veu a l'altra part per entrar en la dinàmica de construcció conjunta de la realitat i propiciar l'equilibri de poder entre les parts enfrontades. Un altre aspecte destacat dels processos de mediació executats és que fomenten el protagonisme de les parts i abandonen la sanció i la imposició com a mètode per cercar solucions conjuntes. Tant la participació com la comunicació esdevenen aspectes fonamentals per arribar a resoldre conflictes.

La iniciativa de les mediacions sorgeix d'una reflexió personal dels professionals del departament de serveis personals, bàsicament educadors socials, que es van inspirar en els procediments efectuats durant els anys 1992 i 1993 en l'àmbit de delinqüència juvenil amb una voluntat preventiva. Els àmbits actuals d'actuació de les mediacions efectuades des del departament de Serveis Personals són: el malestar escolar, l'absentisme, l'encalçament sexual, els problemes intergeneracionals, la necessitat o la dificultat del diàleg per part dels adolescents, les repercussions de les separacions de parelles amb fills, el règim de visites, les relacions entre pares separats, els ciutadans amb problemes i dificultats, la

**És un intent de promoure el diàleg a partir de l'anàlisi de la realitat, sobre un problema entre dues o més parts.**

**Una altra aportació d'aquestes mediacions socials podria ser la de generar una veritable educació cívica, no només dels joves sinó també de tota la ciutadania.**

seguretat ciutadana, les minories ètniques i socials, les dones maltractades, els immigrants, etc. Si bé no hi ha resultats estadístics d'aquestes experiències, en quatre anys s'han fet aproximadament 100 mediacions.

La mediació social desenvolupada a Badalona és entesa com una activitat promotora, i no protectora. És un intent de promoure el diàleg a partir de l'anàlisi de la realitat, sobre un problema entre dues o més parts. Els objectius de fons que es plantegen amb aquestes actuacions són l'obertura dels serveis municipals cap a les noves dinàmiques socials, la resposta a la manifestació d'un malestar, i la necessitat de crear serveis específics i millorar l'oferta de respostes públiques als problemes i conflictes de la ciutadania amb la contribució explícita del civisme.

Pel que fa a l'obertura dels serveis municipals cap a les noves dinàmiques socials, es proposa implementar les mediacions a través de les regidories del districte, és a dir, d'una manera descentralitzada. Així es pot donar resposta immediata a les demandes de denúncies dels ciutadans sobre situacions de carrer i de conflictivitat entre veïns, temes urbanístics, etc. En aquest sentit, la divulgació esdevé una de les variables més importants en el procés de desenvolupament.

Els responsables de les mediacions creuen que la difusió ha de passar per exposar les mediacions realitzades a les entitats i associacions, als altres serveis municipals i a d'altres institucions mitjançant cursos, seminaris i activitats diverses, perquè l'actitud de resposta de la gent a la proposta d'efectuar una mediació és molt positiva. A mitjà i llarg termini, una altra aportació d'aquestes mediacions socials podria ser la de generar una veritable educació cívica, no només dels joves sinó també de tota la ciutadania.

Per tant, la mediació es concep com una eina per fomentar el diàleg i afavorir l'educació cívica mitjançant l'aprenentatge de la gestió del conflicte, i es reconeixen com a elements clau els aspectes relacionals i les actituds de les persones davant del conflicte; més concretament, es reconeix que la participació en processos de mediació ajuda en primer lloc les persones a encarar els problemes, i en segon lloc a expandir les possibilitats de la mediació a d'altres conflictes.

Segons l'entrevistat, aquestes consideracions s'haurien de traduir en la creació de serveis de mediació multitemàtics

**Les mediacions socials representen el punt de partida per a la creació d'un servei específic amb la finalitat de detectar problemes que l'actual organització municipal no acaba de satisfer.**

transversals, però territorialment descentralitzats. Es proposa col·locar aquests serveis de mediació en un situació que sigui compatibles amb les intervencions tradicionals; ara bé, la creació d'un projecte de mediacions d'aquesta mena és en mans de la voluntat política. En conclusió, les mediacions socials representen el punt de partida per a la creació d'un servei específic amb la finalitat de detectar problemes que l'actual organització municipal no acaba de satisfer i proposar dinàmiques, estructures i mètodes de treball que afavoreixin la governabilitat.

### **Xarxa de coordinació de serveis municipals a Sant Feliu de Codines**

Al municipi de Sant Feliu de Codines s'ha creat una xarxa de coordinació municipal de serveis socials per interconnectar les diferents àrees i serveis de l'Ajuntament i poder actuar conjuntament davant dels conflictes. Aquesta xarxa es planteja la creació d'espais de cooperació entre els serveis socials municipals, la policia i les escoles per donar resposta a problemes d'interculturalitat, xenofòbia i crispació social i a la pròpia estructuració dels serveis municipals.

**La xarxa reclama la necessitat de desenvolupar estratègies comunitàries per a la vertebració del teixit associatiu.**

A més a més, la xarxa reclama la necessitat de desenvolupar estratègies comunitàries per a la vertebració del teixit associatiu. L'estructura de la xarxa de serveis socials engloba dos nivells diferents: el primer consisteix en la detecció del problema a través dels centres educatius —de moment els problemes principals estan relacionats amb els joves—, i el segon nivell de detecció i atenció correspon a l'àmbit d'actuació principal dels serveis socials primaris, però també cal dir que recentment s'hi ha incorporat la policia municipal, que ha començat a utilitzar tècniques de mediació en problemàtiques juvenils que en el futur li poden ser molt útils per donar una resposta àgil a determinats conflictes.

La creació de la xarxa no ha implicat una partida suplementària en els pressupostos municipals, perquè es tractava de reorganitzar l'activitat dels serveis ja existents. Encara que la seva creació és molt recent, els resultats obtinguts es poden dividir en punts forts i punts febles. Els punts forts serien la recerca i l'adopció positiva de mesures alternatives davant dels problemes existents i la viabilitat de nous mètodes i noves formules d'organització dels serveis que han possibilitat la reducció de l'acumulació de denúncies. Dels punts febles destaquem les dificultats per afavorir des de

**Tots els programes efectuats estan enfocats a la mediació com a mètode de treball: es tracta de no imposar res, sinó d'afavorir acords i també la recerca del consens social.**

l'administració aquest tipus d'aproximació i a l'hora d'obtenir més recursos.

Sintetitzant, la xarxa de serveis socials parteix d'un plantejament de treball unificat per crear espais de coordinació i col·laboració entre els tècnics, la policia i altres agents de l'administració i de la societat en general.

Tots els programes efectuats estan enfocats a la mediació com a mètode de treball: es tracta de no imposar res, sinó d'afavorir acords i també la recerca del consens social. En relació amb la mediació, es percep com una eina però també com un element afavoridor de la recerca del bé comú i el consens, útil per detectar i tractar els conflictes produïts al municipi (tant els problemes ja existents com els sorgits recentment) en un intent d'avançar. Precisament, en les accions desenvolupades (relacionades amb els maltractaments i els problemes familiars) es prioritza una visió preventiva i educacional.

En funció dels resultats obtinguts fins ara per la xarxa i en funció de les reticències del govern a l'hora de dotar-la de més recursos, es posa de manifest una certa angoixa que neix de la incertesa que genera la intangibilitat de la inversió a curt termini i de saber si la població local està suficientment preparada per a aquest nou enfocament.

### **Programa interdepartamental de coordinació i tractament de conflictes a Mollet del Vallès**

**Els objectius d'aquest programa són generar responsabilitat entre els diversos departaments municipals en l'actuació adreçada a reduir la problemàtica social.**

L'Ajuntament de Mollet del Vallès, a través del departament de Serveis Socials, Salut Pública i Consum, ha desenvolupat un programa interdepartamental de coordinació i tractament de la conflictivitat social que ha estat producte d'una voluntat d'actuació global davant de certs problemes, generalment de baixa intensitat, que afecten la convivència ciutadana: familiars, d'immigració, de la població en situació de risc, dels animals o els derivats de l'escolarització obligatòria.

Els objectius d'aquest programa són generar responsabilitat entre els diversos departaments municipals en l'actuació adreçada a reduir la problemàtica social, implementar nous procediments més conciliadors i reinvertir la lògica dels processos utilitzats avui per intentar guanyar temps.

A la pràctica, la coordinació interdepartamental s'estableix

entre la Policia Local i els Serveis Socials. En algunes ocasions també s'ha comptat amb la iniciativa d'actuacions de mediació intercultural per part del Consell Comarcal del Vallès Oriental, especialment quan es tractava de conflictes d'immigració o d'escolarització obligatòria.

Els resultats indiquen que s'han generat processos positius i lents, però s'espera que a mitjà i a llarg termini s'inverteixin les actuals dinàmiques d'actuació per part de l'administració i els seus professionals. Aquests processos haurien d'anar vinculats a la modernització dels serveis de l'Ajuntament, i convergir-hi en la corresponsabilitat entre els departaments i la ciutadania, la participació i la difusió de la informació.

**Es tracta de la incorporació de nous elements i processos que ofereixen respostes als canvis culturals i a unes problemàtiques socials poc alarmants.**

Per tant, es tracta de la incorporació de nous elements i processos que ofereixen respostes als canvis culturals i a unes problemàtiques socials poc alarmants, però que en definitiva han d'afavorir i afavoreixen una millor convivència ciutadana.

En resum, a Mollet del Vallès es desenvolupa un programa de coordinació interdepartamental per explorar, detectar i actuar davant dels problemes socials emergents, fent especial èmfasi en l'adopció de mecanismes conciliadors i adaptant i cercant instruments per reduir la conflictivitat social producte de l'aparició de noves situacions interculturals, urbanístiques, escolars, de convivència, etc. Al nostre parer, no es tracta d'un programa de mediació específic sinó més aviat de l'extrapolació i l'ús de tècniques pròpies de la GAC en el funcionament dels serveis socials.

## CONCLUSIONS

**Hi podem trobar mecanismes i mètodes de la GAC propers a la mediació *ad-hoc*, a la facilitació del diàleg i a d'altres tècniques de recerca del terreny comú i la participació ciutadana.**

En els projectes de mediació social a Badalona, la Xarxa de serveis socials a Sant Feliu de Codines i el programa interdepartamental de coordinació i tractament de la conflictivitat social a Mollet del Vallès hi podem trobar mecanismes i mètodes de la GAC propers a la mediació *ad-hoc*, a la facilitació del diàleg i a d'altres tècniques de recerca del terreny comú i la participació ciutadana. Per tant, el denominador comú és la utilització de diferents variants de la Gestió Alternativa de Conflictes per a l'actuació davant dels problemes d'alta o baixa intensitat que afecten els ciutadans d'aquestes comunitats. Aquestes actuacions van des de la solució de problemes fins a la seva detecció, passant per la millora de la comunicació, de les relacions i del diàleg i sub-

**S'insisteix que és necessari aplicar noves tècniques i instruments més conciliadors per acostar-se als nous conflictes de la comunitat.**

**Es reflecteix la voluntat de crear serveis transversals i descentralitzats de mediació per reduir la insatisfacció ciutadana davant de la manca de solucions.**

ratllant la importància de l'element participatiu.

En tots tres projectes s'insisteix que és necessari aplicar noves tècniques i instruments més conciliadors per acostar-se als nous conflictes de la comunitat, i s'assenyala una preocupació incipient per avançar en la coordinació de les respostes dels diferents departaments de l'administració i cap a models capaços de resoldre les dificultats de les persones. També s'ha detectat una incapacitat d'anàlisi global del problema i d'oferir una resposta que n'assumeixi la complexitat.

En tots els programes existeix la preocupació per satisfer les demandes i els problemes dels ciutadans a través de la integralitat (Mollet del Vallès i Sant Feliu de Codines) o de l'especialitat dels serveis (Badalona). En els casos de Mollet i Sant Feliu, això s'expressa en una voluntat especial per coordinar els serveis socials en la detecció i atenció dels problemes a través de l'actuació dels diferents professionals dels departaments o àrees. En el cas de Badalona on fins ara es desenvolupen mediacions a partir dels serveis personals, es reflecteix la voluntat de crear serveis transversals i descentralitzats de mediació per reduir la insatisfacció ciutadana davant de la manca de solucions als problemes, i de promoure l'educació cívica a través del treball comunitari.

A Sant Feliu de Codines i a Badalona, la iniciativa personal dels professionals ha estat determinant alhora de dissenyar, elaborar i executar els serveis o programes. Si bé és veritat que no hi ha un recolzament explícit per part de les administracions d'ambdós municipis que es reflecteixi en la dotació de recursos específics o complementaris per a la implementació d'aquests serveis, el paper ambigu dels Ajuntaments ha permès que s'implementessin sense obstaculitzar-ne el desenvolupament, però tampoc no l'ha afavorit.

En el cas de Mollet és diferent, ja que el programa interdepartamental de coordinació i tractament de la conflictivitat social sorgeix des de la mateixa àrea de Serveis Socials, Salut Pública i Consum de l'Ajuntament.

Els programes es desenvolupen des del nivell local i, en la mesura que és l'administració més propera al ciutadà, els projectes tenen més possibilitats de plantejar noves fórmules d'actuació i tècniques més flexibles per a la gestió i, en conseqüència, amb més possibilitats d'obtenir èxit.

En aquesta línia cal recordar que les diverses pràctiques uti-

**Les diverses pràctiques utilitzades per gestionar els conflictes han d'adequar-se a les condicions de governabilitat de cada localitat on es projecta el conflicte.**

**Se subratlla l'element de recerca del consens social i educacional i s'insisteix en la utilització de la mediació com a procediment per assolir aquest desig de trobar solucions als problemes.**

litzades per gestionar els conflictes han d'adequar-se a les condicions de governabilitat de cada localitat on es projecta el conflicte. El fet que es produeixin les actuacions a les ciutats, ofereix als municipis la capacitat d'aprendre i de fer aprendre, d'ensenyar a qui ensenya. Per tant, en cadascuna de les actuacions desenvolupades a Badalona, Sant Feliu de Codines i Mollet, els processos d'aprenentatge de les persones, producte de la utilització de procediments de la GAC alhora de percebre els conflictes i d'establir ponts de diàleg i de comunicació, esdevenen crucials per afavorir la reducció de la conflictivitat social, la seva prevenció i la millora general i col·lectiva de la convivència ciutadana.

Si bé tots els programes tenen un vessant reactiu important a l'hora d'establir els nous mètodes per a l'exploració, la detecció i el tractament dels conflictes, a Sant Feliu de Codines i a Badalona se subratlla l'element de recerca del consens social i educacional i s'insisteix en la utilització de la mediació com a procediment per assolir aquest desig de trobar solucions als problemes, però la voluntat d'aprofundiment en el vessant educacional, participatiu i generador del consens social ens fa creure que també s'usen altres tècniques de la GAC (com poden ser la recerca del terreny comú i la facilitació del diàleg), que han estat incorporades de manera intuïtiva, sense ser-ne conscients els mateixos responsables.

L'èmfasi fet en el reestabliment de punts de diàleg i de comunicació entre les parts i en el foment de l'educació cívica conviden a pensar que hi ha la tendència clara de considerar els conflictes individuals com a temàtiques col·lectives emmarcades en idees com la sostenibilitat, la interculturalitat, el pacifisme, etc.

## **18. CONCLUSIONS FINALS**

En el nostre treball havíem partit de l'assumpció que, ateses les característiques de la nostra societat i del govern, creiem necessari establir noves formules de governabilitat on la qualitat de govern vindria definida per una nova manera de gestionar el conflicte col·lectiu, i que impliquin efectivament la ciutadania. Un cop hem analitzat els diversos àmbits podem extreure'n una conclusió principal: La GAC és present a Catalunya, encara que les institucions i les persones que

l'hagin incentivat i definit i n'hagin elaborat les tècniques de vegades no en siguin explícitament conscients. Cal recordar que en pocs casos les persones entrevistades parlaven d'una manera clara i explícita de la GAC o dels seus procediments. A més a més, se'n té una visió fragmentària, ja que en la majoria dels casos no es té constància d'allò que s'està realitzant en altres indrets i de quines són les repercussions indirectes de les seves accions.

A banda d'aquesta conclusió principal, també hem detectat una visió positiva del conflicte, així com la importància en el tractament dels conflictes col·lectius per damunt dels individuals.

En la gran majoria dels àmbits observats, hi és present una visió positiva del conflicte o, com a mínim, no adversarialista. Si comparem els casos dels diferents àmbits analitzats amb experiències d'altres processos de la GAC desenvolupats fora de les nostres fronteres, podem afirmar que en altres països com els EUA, França o Anglaterra existeixen estructures i serveis formals que ofereixen generalment mediació. La mediació es desenvolupa en àmbits similars als observats en el nostre estudi des de problemes veïnals, familiars, entre propietaris i llogaters, policials, de crisi, de relacions de minories, mediambientals, escolars, jurídics, ciutadans, etc.<sup>2</sup>

Sovint, darrera de les tècniques de la GAC utilitzades en els diferents àmbits hi ha també la necessitat de modificar i modernitzar les estructures organitzatives de l'administració; només així és possible oferir respostes i models d'aproximació, detecció i tractament de la conflictivitat.

La preocupació per la millora i la modernització de les estructures i serveis de l'administració i per oferir respostes basades en la GAC que satisfacin els problemes de la ciutadania també és una constant als països del nostre entorn, on ja fa temps que es proposa la utilització de tècniques i mètodes de la GAC per reduir o eliminar conflictes de caràcter social. Per exemple, a França, anys enrera el govern va plantejar el desenvolupament de la funció de la mediació amb l'objectiu d'aconseguir una millora de les relacions entre els serveis públics i els seus usuaris. En aquesta proposta s'assenyalava que l'agent de mediació tindria com a funció principal explicar els drets i deures dels usuaris i, si era el cas, trobar solucions als problemes que apareguessin



sense eliminar els procediments que ja estaven en funcionament (el sistema de recursos administratius i judicials). D'aquesta manera s'impediria que es desenvolupessin contenciosos causats per la incomprensió entre els usuaris i els serveis i, a més, es coneixerien millor els factors d'insatisfacció dels usuaris<sup>3</sup>.

Tot i no plantejar-se la necessitat de crear serveis específics de GAC, encara que no en portin el nom i com a resposta i solució a les demandes i problemes dels ciutadans expressats com a conflictes hi ha la necessitat de generar actuacions basades en els procediments propis de la GAC. L'objectiu és trobar instruments que propiciïn l'acord entre les parts enfrontades, que facilitin el foment del consens entre els actors —amb percepcions i interessos divergents— i que impliquin una millora de l'aprenentatge col·lectiu i de l'educació cívica.

Tots aquests elements ens porten a pensar que es fa necessari un nou estil de gestió del conflicte col·lectiu, en un context on encara és vigent el tradicional model d'aproximació i tractament de la conflictivitat social que havíem qualificat de govern. Aquest nou model ha de significar un replantejament de les estructures de govern i dels comportaments i actituds, tant dels governants com dels ciutadans. Sense anar gaire lluny, la participació ciutadana o la recerca del terreny comú al municipi de Rubí representa una oportunitat per arribar a acords i cercar el consens tot implicant els agents econòmics i socials i els ciutadans en general. Això s'ha fet creant fòrums on es puguin posar a la pràctica mètodes propis de la GAC (tot i que amb altres noms) per evitar que apareguin disputes innecessàries.

Fins ara el sistema de govern ha compensat les inevitables errades del mercat i ha garantit la cohesió social i l'equitat. L'aparició de noves demandes i nous problemes ha propiciat el replantejament de les relacions entre les institucions públiques i la societat. Avui dia, però, el govern ja no està sol, ni és l'únic actor capaç de respondre i resoldre els problemes de la societat i els conflictes col·lectius. Altres organitzacions i entitats també són capaces de plantejar i oferir tractaments solucions a la conflictivitat a través dels mètodes propis de la GAC. Ja hem dit abans que la necessitat d'un aprofundiment i una innovació de la democràcia —derivada del desprestigi de la política— i de millorar els processos i estructures de la gestió pública davant de la radical

insuficiència de polítiques i programes per oferir també es pot encarar a través de la GAC. De fet, aquesta filosofia es pot detectar en totes les entrevistes realitzades com un horitzó ideal però possible d'assolir.

Davant d'aquests dilemes, altres governs, a països com Anglaterra o els EUA, propicien des d'institucions i entitats que no són estrictament governamentals l'execució i implementació de programes de gestió alternativa de conflictes. Per exemple, tres organitzacions de mediació familiar que conformen el *U.K. College of Family Mediators* s'encarreguen de la selecció i formació de les persones que en un futur es convertiran en mediadores i, també, del desenvolupament i l'execució de mediacions familiars a Anglaterra.

A Catalunya, la majoria de les iniciatives de la GAC estan proposades i executades bàsicament per l'administració mitjançant algun dels seus departaments o bé, a nivell individual, per persones vinculades també a algun departament municipal. En altres països, les organitzacions, entitats, associacions i fundacions tenen un paper molt més rellevant en el desenvolupament i el finançament de projectes relacionats amb la GAC. Nosaltres som del parer que en un estadi inicial la posada en marxa i el finançament dels programes de mediació comunitària potser dependria de l'administració, i posteriorment es podrien donar les condicions que permetessin que altres organitzacions prenguessin el relleu.

La proliferació de moviments polítics i socials dels últims anys ha incrementat la complexitat del processos d'adopció de decisions, trencant el monopoli de l'Estat, del govern. D'aquesta manera, els governs, entitats, organitzacions i ciutadans estan cada cop més interrelacionats, i s'obren molts més espais per poder articular dinàmiques negociadores sobre quins problemes cal solucionar i com fer-ho. En altres paraules, el context fa cada cop més difícil la capacitat reguladora i supervisora dels governs –o sigui, l'antiga funció d'autoritat–, i més necessària la governabilitat com a sinònim de bon govern, de gestió eficaç, equitativa i sàvia dels conflictes. En aquest sentit, els casos observats comencen a incorporar elements de la GAC.

De la mateixa manera que la pau no és absència de conflicte però sí de violència, el que que s'ha de transmetre a la societat és que el conflicte *per se* no és negatiu i que ens

permet, en funció d'una gestió positiva, avançar. En tots els casos observats, el conflicte es percep com a positiu, inherent a tota societat humana. En totes les experiències desenvolupades es treballa per prevenir i resoldre els problemes que els ciutadans plantegen o dels quals té constància l'administració a través dels canals i vies de comunicació establerts.

Les actuacions deriven cap a la utilització d'instruments i mètodes per arribar a acords que propiciïn la resolució dels conflictes a través de fórmules innovadores. En alguns casos es practica la recerca dels consens, plantejant una idea renovada de com es poden afrontar les dificultats, tot recollint els interessos dels diferents actors de la comunitat. Fins i tot en alguns casos es percep una voluntat explícita d'anar modificant de mica en mica les actituds o els valors sobre els quals construïm els comportaments de la ciutadania.

Tenint en compte les conclusions dels àmbits analitzats a Catalunya i les referències d'experiències de caràcter internacional citades, presentem algunes aportacions pràctiques i amb vocació de ser aplicades, a tres nivells:

- **Introducció d'elements i processos que permetin el coneixement i la difusió d'experiències de la GAC desenvolupades a Catalunya, centrant-nos en la seva aplicabilitat a altres indrets i subratllant els seus avantatges en la governabilitat local.**

En aquest sentit, pensem en propostes dirigides a la celebració de seminaris, fòrums, jornades formatives i trobades que volen servir per donar a conèixer i analitzar les experiències que s'han dut a terme en el terreny de la Gestió Alternativa de Conflictes, fent atenció especial en els seus procediments i les seves metodologies, tant a nivell de la realitat municipal de Catalunya com a nivell internacional.

Aquests processos de difusió i formació no tenen un altre objectiu que compartir les diferents experiències i polítiques locals que han estat desenvolupades fins a l'actualitat, donant a conèixer, sota la denominació de la GAC, les noves fórmules i procediments per prevenir i reduir el conflicte social.

Per altra banda, seria factible concentrar-nos en cadascun dels àmbits del treball o en altres potser fins ara no detectats i susceptibles de ser-ho més endavant, per poder extra-

polar i contemplar la seva aplicació en distintes àrees geogràfiques que tenen com a punts forts la millora de la qualitat del govern, la pacificació de la societat i la convivència ciutadana.

- **La creació d'observatoris de Gestió Alternativa de Conflictes o Auditories de conflictes comunitaris. Es tracta, per una banda, d'una pràctica que té com a objectiu l'estudi a fons de la realitat social del municipi, centrant-se en els aspectes socialment més problemàtics o conflictius (els punts vermells), exposant les causes dels conflictes i les necessitats de la seva resolució a nivell local.**

D'aquesta manera, pensem en la posada en marxa d'un observatori que permeti detectar i prevenir els conflictes que es produeixen en el municipi, la comarca, etc. Es tractaria de la creació d'un observatori per detectar els conflictes existents i latents, per analitzar-ne les causes, per subratllar les limitacions i les restriccions de les actuals vies o canals de comunicació i expressió de les problemàtiques socials, i per avaluar, mitjançant distintes aportacions, la posada en marxa de futurs programes o serveis dirigits a la millora de l'actual resposta de l'administració davant de la conflictivitat social.

Una anàlisi dirigida no tant a la quantificació de la conflictivitat, sinó més aviat a l'impacte significatiu d'aquesta sobre la qualitat de vida dels membres de la comunitat. En conseqüència, en aquest tipus d'estructura es fa recomanable l'entrada en joc d'actors i agents socials, la qual cosa facilitaria l'adopció d'elements de consens, proactius i/o estratègics.

La posada en marxa d'aquest tipus d'experiències pilot ofereix, sens dubte, aspectes interessants, ja que indica possibles fonts de derivació per als problemes fins ara no tractats, la detecció de les limitacions o restriccions existents en els espais de resolució o de gestió dels conflictes convencionals, i dels aspectes que ens permeten creure que les parts o col·lectius implicats s'acolliran a algun tipus de programa o servei de resolució de conflictes comunitaris. Com ha quedat demostrat en les aplicacions a altres països del nostre entorn, l'existència i la difusió d'un servei d'aquest tipus influeix en la seva validesa i també en les actituds i els comportaments positius dels ciutadans, reduint, per exem-

ple, la insatisfacció vigent cap al sistema i les estructures polítiques preestablertes.

En el nostre cas i comparant-lo amb les pràctiques del món empresarial, aquest tipus d'experiència té el caràcter d'Auditoria de conflictes a nivell local.

- **La implementació de serveis, centres i programes específics de gestió alternativa de conflictes a nivell local. La posada en marxa de serveis es veuria reflectida en alguna àrea o àmbit determinat, o podria configurar-se de forma transversal. La implementació d'aquests centres o programes no venen a reemplaçar ni duplicar cap dels serveis habituals proporcionats per l'administració o per la comunitat. Altrament, el seu propòsit seria (i és en els casos analitzats) arribar on no arriben els serveis o donar resposta a aquells casos no detectats o detectats però que, avui per avui, no obtenen resposta a través dels mecanismes i les vies convencionals.**

Un programa d'aquestes característiques tindria per objectius: d'una banda, cercar solucions mitjançant els procediments i els mètodes de la GAC als conflictes que es produeixen en el si de la comunitat; i, d'altra banda, mantenir la continuïtat de les relacions entre les parts implicades o afectades en el o pel conflicte social. Es tracta de positivitzar el conflicte en si mateix, com a procés que permet avançar a la societat, cercant fórmules innovadores que complementin les actuals alhora de crear i construir acords per obtenir solucions satisfactòries per les parts enfrontades. D'aquesta manera, a més a més, es perfeccionen els sistemes de cohesió a través de la construcció de noves articulacions de les interaccions socials: l'establiment i el foment del consens, l'esperit cívic, etc.

Aquests serveis, en un principi, haurien de ser impulsats per l'administració, per després passar a ser gestionats parcialment o total per entitats, organitzacions, plataformes, xarxes d'entitats socials del municipi o, en el seu defecte, per consorcis públics-privats o fundacions sense ànim de lucre.

Per tant, es tractaria d'implementar experiències pràctiques que incorporessin tècniques i procediments de la GAC per detectar, reduir i eliminar els conflictes, concentrant-se en les seves causes i en el seu caràcter social, així com en les seves conseqüències; i aprofitar la seva creació per modernitzar les estructures organitzatives de l'administració, ofe-

rint respostes més adients, eficaces, equitatives i sàvies a la ciutadania.

El tractament en comú de la gestió de conflictes no només s'ha de reduir a Catalunya, també s'ha d'estendre a nivell internacional. Semblantment, pensem en la possibilitat de treballar sobre l'anàlisi comparativa d'altres països on s'ha aplicat la GAC i contemplar la viabilitat d'estructures i serveis ja experimentats en funció dels àmbits, dels processos i de les seves limitacions. Una experiència d'aquest tipus ha de subratllar els avantatges de modificar la percepció adversalista davant d'un conflicte per una altra de positiva que permeti acostar-se a la societat civil, tractant de cercar acords i consensos.

Quant a la vessant més transformativa, la GAC pot desenvolupar-se a través de jornades formatives destinades a responsables de l'administració –regidors, tècnics, etc.– i d'organitzacions i entitats socials. Sempre incidint en l'aplicabilitat dels coneixements i les eines presentades a través de casos pràctics i reals de dins i fora de Catalunya. Aquests avantatges repercuteixen en la salut dels governs i dels municipis com a capital social, i tota la tasca duta fins ara pels ajuntaments en la direcció d'un aprofundiment democràtic, com per exemple, la participació dels agents econòmics i socials en la presa de decisions i en l'avenç i millora de l'entorn, de la col·lectivitat. Programes que mantenen una coherència important amb una experiència pilot coherent amb i que comportin models d'aproximació.

Semblantment, un element que pot facilitar l'aproximació a la resolució de conflictes és la realització de Tallers, que consisteixen en reunions més o menys formals, en àmbits neutrals, entre representants de diverses parts que estiguin en litigi, que permetin debatre sense necessitat de prendre decisions immediates, amb l'objectiu d'afavorir la comunicació sense interferències dels factors polítics immediats.

Per últim, només destacar que qualsevol experiència que es vulgui desenvolupar passa per una avaluació posterior, tant des del punt de vista dels processos adoptats, com dels resultats obtinguts i de la satisfacció dels actors implicats.

En definitiva, fem nostre el plantejament de Galtung (1999) quan considera que només s'aconsegueix eliminar les causes d'un conflicte o transformar una societat arrelada en un entorn conflictiu si es treballen els comportaments, les es-

estructures i les actituds que l'han generat. Un conflicte violent només s'evitarà si —i només si— les institucions governamentals i els valors i els símbols no són plenament democràtics. La democràcia és un ordre polític i legal, però també és un ordre de convivència i una manera de viure. Al mateix temps, democràcia és civilització, un règim polític i també un clima moral i una manera de conviure en la diversitat. Com hem vist en aquest treball, la GAC a Catalunya és una guia per a aquesta governabilitat.

## REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

Alió, M. A. i Olivella, M., coord. (1999): *Per viure bé nosaltres i les generacions que vindran*, Diputació de Barcelona, 1999.

Arnstein, S. (1969): "A ladder of citizen participation", a *Journal of the American Institute of Planners*.

Ballart, X. (1991): "La evaluación de la actividad y rendimiento de la Policía", a *Documentación Administrativa*, núm. 224-225 (p. 361-405).

Blanco, J. (1996): *La mediación en la Guardia Urbana de El Hospitalet* (extracto), inèdit.

Burns, D. et al. (1994): *The politics of decentralisation*, Macmillan, Londres.

DeSario, J. y Langton, S. (1987): *Citizen participation in Public Decision Making*, Westport, Greenwood Press.

Dukes, F. (1997): *Resolving public conflict*, Manchester University Press, Manchester.

Ehrmann, J. i Lesnick, M. (1988): "The policy dialogue. Applying mediation to the policy-making process", a *Mediation Quarterly*.

Font, N. (1998): *Democràcia i participació ciutadana*, Editorial Mediterrània, Polítiques 22.

Galtung, J. (1998): *Tras la violencia, 3R: reconstrucción, reconciliación, resolución*, Bakeaz, Gernika.

Haygwood, L. (1988): "Negotiated rule making: challenges for mediators and participants", a *Mediation Quarterly*.

Lipset, S.M, i Rokkan, S. (1992): "Estructuras de división,

Sistemas de partidos y Alineamientos electorales”, a AA.VV, *Diez Textos Básicos de Ciencia Política*, Barcelona, Ariel Ciencia Política.

Madigan, D. et al. (1990): *New approaches to resolving local public disputes*, National Institute for Dispute Resolution, Washington.

Moore, C. (1988): “Negotiated investment strategy”, a *National Civic Review*.

Mouffe, C. (1995): “The End of politics and the Rise of the radical Right”, a *Dissent*, 1995.

Muller, D. C. (1989): *Public Choice II. A revised edition*, Cambridge University Press, Cambridge.

Ostrom, E. (1992): *Governing the commons*, Cambridge University Press, Cambridge.

Potapchuk, W. R. (1988): “Building forums for the cooperative resolution of disputes in communities”, a *National Civic Review*, núm. 77.

Petrella, R. (1997): *El Bien Común. Elogio a la solidaridad*, Madrid, Temas de debate.

Reina, F. (1998): *Les mediacions ciutadanes: respostes per a la convivència social*, inèdit.

Rhodes, R. (1996): *Understanding governance*, Open University Press, Buckinghamshire.

Subirats, J. (1997): “Democràcia: Participació i Eficiència”, a *CIFA, Revista de serveis personals locals*, núm. 6.

Stiebel, D. (1992): *Resolving municipal disputes*. ABAG, Palo Alto (Califòrnia).

Susskind, L. i Cruikshank, J. (1987): *Breaking the impasse*, Basic books, New York.

Ury, W. et al. (1988): *Getting disputes resolved*, Jossey-Bass, San Francisco.

Vinyamata, E. (1999): *Manual de prevención y resolución de conflictos*, Ariel, Barcelona.



## **PERSONES ENTREVISTADES L'ANY 1999**

Sr. Francesc Reina, Serveis Personals Ajuntament de Badalona (1 de juny).

Sr. Carles Descalzi, Projecte NAPAD a Catalunya (11 de juny).

Sr. Joan Carles Bonaga, Oficina OND de Barcelona (16 de juny).

Sr. Antoni Ejarque, CEPA (16 de juny).

Sra. Ati Céspedes, Pla Comunitari a Trinitat Nova (16 de juny).

Sra. Genisa Prats, Projecte Alcántara (28 de juny).

Sr. Pep Sivilla, FAV de Mataró (2 de juliol).

Sres. Agnès Sala i Lori Barutzi, Col·lectiu Baula de Sant Pere de Ribes (6 de juliol).

Sra. Teresa Areces, Síndica municipal de Greuges de la Paeria de Lleida (7 de juliol 1999 ).

Sra. Lourdes Sánchez, Síndica municipal de Vilafranca del Penedès (16 juliol).

Sr. Francesc Díaz, Defensor Local de Ripoll (19 de juliol).

Sra. Dolors Rovira, Regidora d'Ensenyament de l'Ajuntament de Vic (28 de juliol).

Sr. Albert Obrero, Benestar Social de Sant Feliu de Codines (10 de agost).

Sr. Pep Llop, Associació Pla Estratègic de Rubí (13 de setembre).

Sra. Maria José Morón, IES Blanxart de Terrassa (4 d'octubre).

Sra. Montse Solerdelcoll, Aula-ciutat Educativa de Manlleu (5 d'octubre).

Sra. Eva Gimbert, Serveis Socials de l'Ajuntament de Mollet del Vallès (18 d'octubre).

Sr. Julián Blanco, Policia Municipal de L'Hospitalet de Llobregat (16 desembre).

## NOTES

---

<sup>1</sup> Blanco, J. (1996), *La Mediación en la Guardia Urbana de El Hospitalet* (extracto), pg. 11, inèdit.

<sup>2</sup> Per ampliar la informació sobre els àmbits d'aplicació de la mediació en altres països, vegeu J.F.Six, *La dinámica de la Mediación*, Barcelona, Paidós, 1997; i J.Folberg & Taylor, *Mediación. Resolución de conflictos sin litigio*, México, Limusa, 1982.

<sup>3</sup> J.F.Six, *La dinámica de la Mediación*, Barcelona, Paidós, 1997

### Col·lecció Finestra Oberta

1. Col·lectiu Ronda RCCL. *Immigració i estrangeria: l'estat de la qüestió*. 99 pp. Març 1998.
2. Enric Marín i Joan Manuel Tresserras. *Seguiment de l'impacte social de les tecnologies de la informació i la comunicació (1/3)*. 56 pp. Maig 1998.
3. Fundació CIREM. Jaume Funes (coord.), Quim Casals, Oriol Homs, Xavier Martínez, Ferran Miquel, Neus Roca i Jaume Trilla. *Proposta de mesures davant la desigualtat d'èxit a l'ESO*. 88 pp. Juny 1998.
4. Salvador Cardús amb la col·laboració de Lluís Tolosa. *La premsa diària a les Illes Balears, el País Valencià i Catalunya (1976-1996)*. 122 pp. Març 1998.
5. Enric Marín i Joan Manuel Tresserras. *Seguiment de l'impacte social de les tecnologies de la informació i la comunicació (2/3)*. 75 pp. Octubre 1998.
6. Oriol Alsina i Roger Sunyer. *Informe sobre la Banca ètica a Europa*. 74 pp. Novembre 1998.
7. M. José Montón i Montse Solerdecoll. *Experiències socioeducatives amb adolescents nouvinguts*. 46 pp. Febrer 1999.
8. Carme Mayol i Eugènia Salvador. *Materials de lectura fàcil*. 85 pp. Març 1999.
9. Francesc Deó, Marisa Abad, Encarna Larrey i Francesc Notó. *Un dia en la vida d'un nen. Un dia en la nostra vida*. 77 pp. (Quadern del professor) i 105 pp. (Quadern de l'alumne). Febrer 1999.
10. Enric Marín i Joan Manuel Tresserras. *Seguiment de l'impacte social de les tecnologies de la informació i la comunicació (3)*. 67 pp. Maig 1999.
11. Marta Casas i Núria Casas en col·laboració amb Cristina Cerdà, Anna Montells i David Picó. *Projecte d'educació musical de La Lluna Blava*. 121 pp. Novembre 1999.
12. Grup d'Estudis sobre els Drets dels Immigrants de la Universitat de Barcelona. *Les proposicions de reforma de la Llei d'estrangeria*. 77 pp. Setembre 1999.
13. Jaume Funes i Fina Rifà (coord.). *Adolescents i dificultats socials a l'escola*. 98 pp. Febrer 2000.
14. Laura Giménez i Laia Pineda. *La recerca social en l'administració local: una via d'aprofundiment de la democràcia*. 72 pp. Març 2000.