



FERRAN CAMPS (coordinador de l'equip de
recerca Escenaris de Participació Ciutadana)

MOISÈS AMORÓS

XAVIER PASTOR

Equip d'investigadors i professionals en gestió i
resolució de conflictes. Llicenciats en Ciències
Polítiques i de l'Administració. Postgrau en
Mediació i Resolució Alternativa de Conflictes.

69

Gener 2000

GESTIÓ ALTERNATIVA DE CONFLICTES I PARTICIPACIÓ CIUTADANA

Extracte

La societat actual té com a característica inherent la complexitat on conviuen una àmplia diversitat de valors, una pluralitat d'interessos de demandes socials i s'estableixen relacions interdependents dels diversos actors o agents socials i polítics.

La diversitat social genera noves demandes, nous conflictes, noves ruptures; el repte és trobar espais per gestionar el conflicte a la comunitat que permeti noves formes de convivència col·lectiva. Les formes tradicionals de govern i participació ciutadana no aca- ben d'encaixar amb els nous paràmetres socials.

Les pràctiques i els mètodes utilitzats fins ara impliquen una participació limitada de les parts afectades. Els canals de comunicació i participació són espais poc adequats i adaptats als problemes i conflictes que es volen solucionar.

La gestió del conflicte al si de la societat requereix que el sistema polític s'obri reforçant els mecanismes de participació dels ciutadans, per tal d'afavorir la integració de la diver-

sitat en la societat. Per a això, cal promoure la participació, per augmentar la responsabilitat col·lectiva, l'educació cívica i millorar la qualitat de vida.

Reforçar els mecanismes de participació ciutadana no solament comportaria la millora dels nivells de legitimitat i d'adhesió ciutadana al sistema democràtic, en sentir-se part activa i integrant d'aquesta; també introduiria en el sistema democràtic elements de racionalitat, control, compromís i efectivitat.

*Per tant, apostem per una nova aproximació que parteixi de la visió positiva del conflicte per a fomentar la cooperació i la coordinació entre les diverses parts. Això significa reconèixer que els instruments tradicionals de resolució de conflictes o de govern no són satisfactoris. Cal, per tant, buscar noves fórmules: **la gestió alternativa de conflictes n'és una solució.***

*Aquesta nova manera es caracteritza per privilegiar l'ús d'una sèrie de procediments que es basarien en la **participació directa de la comunitat en la solució dels conflictes i en la recerca del consens.** El seu ús hauria de tenir un caràcter preventiu i estratègic.*

*«Els responsables de les ciutats tenen un paper essencial: fer de mediadors davant d'aquests problemes, identificar-los i canalitzar la resolució que millor pot garantir la convivència». **Daniel Cohn Bendit***

En els PAPERS d'Innovació Social presentem en forma resumida les reflexions més suggeridores i originals d'autores i autors que, sense oblidar l'aspecte crític, posen l'accent sobre propostes socialment innovadores: marcs, models, instruments que originin i facilitin el canvi econòmic, polític, ecològic i intercultural. Es presenten el 3r dimarts del mes en què s'editen a les 20 h a EcoConcern.

ASSOCIACIÓ

eco

concern



INNOVACIÓ SOCIAL

Mare de Déu del Pilar, 15 08003 Barcelona

Tel i fax: (93) 319 03 51

Correu electrònic: ecoconcern@troc.es

EcoConcern dona a conèixer aquelles propostes que considera socialment innovadores, però no s'identifica necessàriament amb cap d'elles

I. Què hi ha ? Què tenim ?

Si preguntéssim a qualsevol persona si creu que els governs solucionen tots els problemes, la resposta seria clarament negativa. La resposta és comprensible fins a cert punt, ja que molts problemes són de caire personal i individual; però també és cert que moltes persones acaben dient que el govern no només no resol del tot els seus problemes de convivència en la comunitat, sinó que, a més, certs problemes s'agreuïen pel mètode que té de resoldre'ls.

El conflicte es produeix quan hi ha competència per recursos materials o per recursos simbòlics. El conflicte no solament es defineix per objectes en disputa, sinó també per la percepció i la posició en el conflicte. D'aquesta manera, la cultura, l'ordre social i les expectatives que les persones d'una mateixa societat comparteixen són alguns dels factors que cal considerar en una explicació del conflicte.

Hi ha una sensació generalitzada que les institucions i els sistemes de govern que tenim no acaben de funcionar bé, no acaben de servir per a gestionar les demandes socials ni per resoldre els conflictes col·lectius.

Diversos factors marquen la necessitat de plantejar-se, de manera diferent, la governabilitat, alguns tenen a veure amb:

- L'augment de la complexitat de les societats.

- La necessitat de donar resposta a les noves demandes.
- L'aparició d'una nova conflictivitat.
- Les relacions interdependents dels agents socials i polítics.

Davant d'aquest panorama 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 la manca d'adequació.

La segona opció és acceptar que el govern no acaba de funcionar, però optar per 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 electes, etc.

La tercera possibilitat és apostar per la governabilitat, apostar per una fórmula diferent a l'hora de governar la col·lectivitat. Es tracta d'apostar per una altra aproximació més sensible a la complexitat dels conflictes i de la nostra societat. La versió transformativa de la Gestió Alternativa de Conflictes (GAC) encaixa bàsicament amb aquesta darrera opció.

La GAC implica una visió no destructiva del conflicte i comença a partir d'una visió crítica del funcionament de la societat i de les institucions de govern actuals.

Com resposta a aquest escenari es propugnen propostes i iniciatives dirigides a reformar el sistema polític i social de la democràcia, a partir del reconeixement que les institucions de govern i les seves pràctiques no tenen ni la capacitat ni la confiança suficient per a trobar, elles soles, solucions adequades.

Avui dia cal trobar solucions que siguin simultàniament eficaçes, eficients, equitatives, perdurables i sàvies.

Aquest nou panorama ens porta a pensar en la necessitat de trobar nous estils de gestió i noves pràctiques per a resoldre els conflictes, ja que els mecanismes tradicionals de govern generen més problemes que solucions. Noves pràctiques que passarien per articular espais conceptuals per aprendre a construir solucions, no per a imposar solucions ja preestablertes. Passarien per trobar un espai de comunicació que es basés en la voluntarietat de les parts enfrontades a compartir els seus interessos, on es pogués expressar, sense cap condicionament, la responsabilitat i el diàleg.

Es fa necessari, doncs, establir noves fórmules de governabilitat que impliquin la ciutadania, on la qualitat de govern vingui definida per una nova manera de gestionar el conflicte col·lectiu.

2. Gestió Alternativa de Conflictes

En parlar de conflictes col·lectius ens referim a les discrepàncies que apareixen en les relacions intragrups o entre grups socials i les autoritats de govern; per tant, ens allunyem de la dimensió dels conflictes intrapersonals.

Els conflictes col·lectius a la comunitat es caracteritzen perquè:

- Impliquen grups de persones heterogènies i tenen un abast més o menys extens.
- Les parts en conflicte tenen algun tipus d'organització, algun tipus de representació i lideratge més o menys formal.
- Hi ha definicions diferents del conflicte i de com resoldre'l.
- Es qüestionen els mecanismes existents i la representativitat de les parts.

La GAC aporta un nou enfocament sobre què fer davant d'aquesta situació; parteix de la visió positiva del conflicte inherent en tota societat humana, de la importància dels conflictes col·lectius a la comunitat i de les relacions intragrups pel que fa la governabilitat.

La visió positiva del conflicte significa que es reconeix el conflicte com a necessari pel desenvolupament de tota col·lectivitat humana, és a dir, només a través de la recerca de solucions al conflicte les societats col·lectives avancen.

La GAC neix com una resposta més a la necessitat de trobar nous fòrums, noves aproximacions, noves fórmules, nous canals i vies per a redreçar els conflictes públics. Per conflictes públics entenem tots aquells conflictes que es donen fruit de viure en una comunitat diversa i plural.

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 forma de gestionar els conflictes públics darrere d'una governabilitat diferent.

Entenem per Gestió Alternativa de Conflictes la conformació de noves maneres de governar, de nous comportaments, de noves actituds i noves estructures per a fomentar el diàleg i la negociació.

La GAC, a més, és un mètode preventiu. La seva pretensió és anar més enllà del conflicte inicial i indagar en altres aspectes de la relació per localitzar possibles problemes de comunicació i ensenyar les parts a relacionar-se i comunicar-se de manera distinta de com venien fent-ho; per a això, pot tenir com a resultat la detecció precoç de possibles conflictes futurs.

2.1. Característiques

La GAC no és un plantejament únic per a l'àmbit públic, sinó que, en tant que tractament de conflictes i en tant que de conflictes n'hi ha en tots els àmbits de la vida individual i

col·lectiva, hi ha la possibilitat de plantejar la GAC en qualsevol àmbit.

Ara bé, es poden donar uns certs elements bàsics que caracteritzarien la GAC en l'àmbit públic:

Com a mínim hi ha dues parts implicades. Aquestes parts poden ser tant institucions de govern com organitzacions cíviques, ONG o grups ciutadans que tenen un cert grau d'organització.

Les diverses parts negocien amb tres finalitats bàsiques: primera, definir el problema o clarificar els temes de la disputa; segona, entendre les posicions i els interessos de l'altra part, i, tercera, trobar alguns acords.

Les negociacions impliquen que hi hagi una interrelació directa. Aquestes negociacions poden ser assistides, és a dir, poden ser mediades. Una tercera part pot actuar com a guia del procés o com a mediadora.

Les negociacions són integradores, és a dir, integren totes les parts. Es tracta de negociar per tal de generar una situació millor que la de partida; aquesta situació ha de ser conformada per totes les parts implicades i, consegüentment, acceptada per totes.

La dinàmica de la interacció és d'arrel col·laboradora i no és de confrontació. És a dir, es parteix dels supòsits que les parts tenen una tendència clara a cooperar. Això no significa pas que no hi hagi conflic-

te o diferència; el conflicte no s'elimina, sinó que es positivitza.

Els mecanismes de decisió es basen en mecanismes de tipus consensual i no coactius.

2.2. La mediació

Una de les tècniques de la GAC que s'ha popularitzat més en els darrers temps és la mediació, tot i que al nostre parer la mediació és una tècnica més de la GAC.

La mediació és un procediment en el qual els participants, amb l'assistència d'una persona imparcial, el mediador, aïllen les qüestions en litigi amb l'objecte de desenvolupar opcions, considerar alternatives i arribar a un acord que sigui acceptable per les parts.

La gestió del conflicte a la comunitat té alguns elements propis que la caracteritzen, com la diversitat i la complexitat, referits a actors, temàtiques i solucions a prendre; la mediació els ha de tenir en compte a tots.

En primer lloc, per poder articular la mediació cal un impàs clar, és 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.

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 l'encavalcament de diversos

actors públics i privats. Els actors públics, 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 unes de les condicions a tenir en compte en qualsevol anàlisi profund de com és i funciona l'Estat contemporani. Tot això complica l'establiment de la mediació i, al mateix temps, l'enriqueix.

En tercer lloc, els nous problemes que van apareixent requereixen noves aproximacions. Aquesta innovació genera incertesa, ja que no està clar ni quin és el problema concret ni quina és la solució que cal aplicar. Segurament, els casos més paradigmàtics serien els problemes mediambientals, on es barregen interessos econòmics, ideals de preservació de la naturalesa, qualitat de vida, satisfacció dels ciutadans..., on hi ha interessos clarament definits i expressats com a drets a la legislació, i interessos difusos, expressats com a filosofia d'algunes legislacions. En conseqüència, no es pot parlar de dues parts clarament definides, d'una única solució comuna o d'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 a cada disputa pública li correspon una dinàmica pròpia; no hi ha, per tant, dues problemàtiques idèntiques. Cada disputa implica una xarxa complexa d'interessos, és a dir, en qualsevol disputa pública hi ha un conjunt de parts, individuals i col·lectives, que poden variar al llarg del desenvolupament d'aquesta. En altres paraules, no és descartable que al llarg de la

recerca de la solució poden aparèixer nous grups o interessos.

2.3. La GAC, cap a on?

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

Per raons operatives dividirem les pràctiques utilitzades per a gestionar els conflictes públics en dos grans grups. El criteri utilitzat per a la classificació és veure quins són els objectius de les diverses tècniques, és a dir, si la pràctica determinada està concebuda per a solucionar un problema concret (sigui aquest resoluble o no), o bé si la metodologia està pensada no tant per a solucionar una problemàtica determinada sinó per a establir un consens, una base comuna per a poder ser utilitzada per a resoldre múltiples situacions. Aquest consens o base comuna es pot traduir per al foment de l'esperit cívic, el foment del consens social i la potenciació del civisme.

En altres paraules, trobaríem un primer conjunt de pràctiques orientat a resoldre un conflicte delimitat i puntual, i trobaríem un altre conjunt de pràctiques on el seu objectiu fonamental no seria tant resoldre una qüestió puntual sinó més aviat crear unes noves condicions per a crear un consens ciutadà.

El primer grup consisteix en pràctiques o activitats que van dirigides a trobar un acord, una solució a un problema delimitat o a un conjunt de temes limitats; es tractaria de trobar un consens per a actuar, és a

dir, el resultat esperable és trobar una solució que permeti l'acció, almenys idealment.

Les pràctiques d'aquest grup han de solucionar especialment dos aspectes per sobre dels altres: com articular les solucions pactades i com encaixen les solucions en els sistemes formals de resolució de conflictes ja establerts o en les institucions de govern ja existents.

En aquest primer grup, bona part de les preocupacions passarien per tenir en compte si la implementació de les solucions es faria a través dels mecanismes ja existents o si se n'haurien de crear de nous amb aquesta finalitat, o bé si cal fer efectius els acords mitjançant mecanismes informals amb una presència mínima de les autoritats formals o a través del sistema de govern.

El segon grup consisteix en tot el conjunt d'activitats destinades a cercar acords sobre temes molt més amplis per a trobar informació i per a desenvolupar sistemes per a entendre per què no s'arriba a acords. No es tracta tant de resoldre problemes ni de trobar mecanismes d'actuació, sinó de generar estructures i espais per a fomentar la reflexió cívica per a desenvolupar l'esperit cívic i, en definitiva, per a generar consens.

Les pràctiques d'aquest segon grup són, fonamentalment, exploradores i educatives per a trobar consens ciutadà, per a plantejar qüestions rellevants a la col·lectivitat i no tant per a resoldre problemes.

Aquestes activitats del segon grup de les pràctiques de la GAC poden tenir diverses funcions: millorar la implicació ciutadana, fomentar la participació ciutadana com un element estructural i no circumstancial, fomentar la consciència sobre la importància de certs temes o educar les diverses parts (grups socials) a través de la construcció del consens. Es tractaria de trobar nous instruments de governabilitat basats en la naturalesa cooperativa de l'ésser humà i de les relacions socials.

Aquestes dues categories sovint estan interrelacionades; la classificació es fa per raons metodològiques.

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

2.4. Mediació ad-hoc

Una variant de la mediació popularitzada sobretot als EUA és la mediació ad-hoc. És la mediació que es fa per a 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 específic. El sistema de mediació únicament és apte per a 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 es distingeixen 3 fases: prenegociació, negociació i establiment del consens i postnegociació.

- **Prenegociació.** Una de les parts avalua la naturalesa del conflicte, identifica altres afectats pel problema, els persuadeix perquè s'avinquin a negociar i totes les parts trien al mediador.
- **Negociació i explicitació del consens.** Les diverses parts sota el seguiment del mediador exploren els diversos interessos, busquen on es poden establir els acords parcials –en el cas que el problema sigui molt complex– i els negociadors parlen amb els grups i les persones a qui representen. L'objectiu és arribar a un acord global o a un text únic de compromís. L'aval final per a acceptar l'acord vindrà quan tots els negociadors tinguin el vistiplau de les persones o grups a qui representen.
- **Postnegociació.** Es fixen les fórmules que porten a vincular les parts a l'acord i a la implementació de l'acord. El compliment dels acords ha de ser 'monitorejat'. Cal establir mecanismes sobre què fer si l'acord no es compleix. L'avaluació global sobre tot el procés pot ser útil per a negociacions futures.

3. Participació ciutadana

Un dels paradigmes fonamentals de la societat segueix sent la recerca per a trobar millors formes de convivència i, específicament, aquelles de participació ciutadana.

La participació ciutadana no deixa de ser un indicador, rellevant, de la qualitat de vida democràtica d'una societat. Els mecanismes que s'estableixin per a aquesta participació, els límits a la capacitat de decisió i la percepció que tinguin els ciutadans perme- traran conèixer com és i com es viu aquesta democràcia, en definitiva, l'estat de salut de la mateixa.

El discurs participatiu té dues vessants: pot ser un discurs de legitimació del poder i un discurs de reivindicació i de protesta davant del poder.

Les relacions socials es caracteritzen per ser relacions de desigualtat, on predomina una diferent percepció i actitud davant d'una mateixa realitat social.

La participació implica sempre un problema de poder i es defineix a la pràctica per conflictes d'interessos.

La participació com a distribució del poder pot obrir camins a la concertació, el diàleg la negociació i el pacte, i possibilita la gestió compartida i el control social sobre l'actuació pública. L'acció preventiva pot contribuir, des de la participació comunitària, a evitar conflictes i, per tant, pot acabar afavorint l'eficàcia i l'eficiència de les polítiques públiques.

La gestió de la complexitat social es troba lligada a la participació ciutadana.

3.1. Menys participació, més conflicte

Sovint una disputa real i un problema de comunicació col·lectiva es confonen entre si. Una cosa és tractar com gestionar dues parts amb objectius contraposats, i una altra de molt diferent és com gestionar els problemes de comunicació entre les dues parts.

El motiu que fa que una reivindicació pugui arribar a ser visceral s'ha de trobar, bàsicament, en el fet que la provoca i en l'existència o absència dels mecanismes que la poden canalitzar. Ens trobem davant d'un dèficit pel que fa als canals de comunicació (veïns-Ajuntament), situació que, a més, s'agreuja pel fet que col·lectivament es té la percepció que les queixes no són escoltades, no són tingudes en compte o les solucions no són les adequades i no acaben de satisfer a ningú.

Quan, a més, s'allarga un conflicte, les parts tendeixen a radicalitzar-se, acumulen en la memòria una gran quantitat de greuges i ofenses que fan més rígida i inalterable la seva posició.

A més, la percepció que les parts tinguin de la seva posició i la seva relació amb l'altra part són decisives; tendeixen, de manera molt generalitzada, a estar distorsionades per una sensació de greuge i per un punt de vista exageradament optimista de les seves

possibilitats d'èxit, és a dir, per finalitzar el conflicte amb victòria.

La utilització de models participatius poc reals, on es configuren simulacions de participació, on la consulta sigui erràtica o conjuntural, on els mecanismes de participació siguin imposats o formes de participació de laboratori, no d'acord amb la cultura, experiència o idiosincràsia de la població, en lloc d'afavorir la governabilitat, signifiquen un seguit de costos (directes, d'oportunitat) conflictius, identificats, entre d'altres, en:

- Manca de suport a les propostes i els projectes.
- Sentiment d'indiferència i dependència de les funcions del govern.
- Malestar i ressentiment quan els projectes o polítiques són imposades.
- Manca de creació d'alternatives per part de la població.
- Costos de temps i d'implementació.
- Dificultats en l'establiment de les prioritats reals.
- Problemes de representació real dels ciutadans.
- Aprofundiment en les diferències i conflictes preexistents.
- Formació de subgrups d'interessos diferents.
- Generació d'expectatives impossibles de complir.

- Distanciament entre les elits polítiques i els ciutadans.

Davant d'aquestes mancances, s'haurà de pensar a obrir noves vies de comunicació, diàleg, atenció i relació humana.

La participació ciutadana no és una qüestió de formes, al contrari, és una qüestió de continguts, que requereix un procés real en la presa de decisions. En aquest sentit, no és qüestió tant de consultar la gent què opina sobre el que s'ha decidit, sinó d'incorporar l'opinió i les raons dels actors socials implicats en la pròpia determinació dels problemes que s'han de solucionar.

Es multiplicar els escenaris de diàleg social i polític, tenint en compte la diversitat d'opcions i suscitant, sobre el terreny, les pràctiques quotidianes de mediació i de resolució de conflictes. La participació comunitària aporta un "plus" per a la resolució alternativa de conflictes.

La GAC, en l'àmbit comunitari, adopta un caràcter plenament preventiu; es tracta de compartir la definició i la gestió del conflicte.

3.2. Participació Participativa

La participació participativa s'entén com un procés ampli i obert en la presa de les principals decisions d'interès comú, que pretén aportar propostes per a la modificació de les condicions de la comunitat, per a millorar-les.

Així es concep que la participació no és un estat estable, sinó un procés constituït en diversos moments, durant els quals els subjectes involucrats es formen i formen a altres en coneixements i habilitats.

També la participació té fins que l'orienten, és a dir, aconseguir objectius sobre els quals el grup estableixi acords en funció de la importància que tenen per a satisfer interessos vitals, interessos que, per la seva importància, en mobilitzen els membres per a la realització d'accions que requereixen continuïtat en el temps i diversitat en el seu contingut.

L'afirmació que la participació no és una entitat estable sinó un procés implica reconèixer-ne la variabilitat en funció dels components que caracteritzen el context i el moment en què això succeeixi. Dit d'una altra manera, el procés de participació es construeix en funció de la interacció que estableixi entre les característiques del grup que participa, la naturalesa del projecte en què s'involucren, l'accés "a", el control dels recursos que es requereixen i les condicions polítiques de l'ambient cap a la participació.

En aquesta relació, són els propis participants que, en interacció permanent entre si i amb altres parts constitueixen el procés, van construint la participació. El significat de participació que es desenvolupa i que està en concordança amb les accions que es porten a terme estarà marcat, en conseqüència, per la qualitat de l'experiència participativa i així serà diferent d'una experiència a una altra. La participació no és, llavors, "alguna cosa" de caràcter universal, sinó una construcció social, per tant, múltiple, subjecta a valors i circumstàncies contextuals que existeixen en un determinat moment.

De fet, com més elements estratègics i proactius hi hagi, i com més voluntat pedagògica

i d'aprofundiment en l'esperit de la ciutadania, més transformativa serà la pràctica. Des d'aquesta perspectiva, hi ha possibilitats per generar un tipus de participació constructiva basada en el consens.

La formació del consens genera definicions col·lectives d'una situació, però no produeix acció col·lectiva. Perquè això passi, hi ha d'haver una mobilització del consens consistent en intents deliberats per difondre els punts de vista d'un determinat actor social entre els estrats d'una població.

La participació participativa s'aconsegueix mitjançant:

- Suma d'actituds individuals i col·lectives favorables a la participació.
- Instruments de participació i decisió consensuats.
- Organització flexible i que aprèn.
- Reciclatge permanent de la pedagogia de l'acció.

Una experiència recent, que avui és referent internacional, permet mostrar el que s'ha vingut exposant.

El pressupost municipal participatiu de Porto Alegre (Brasil) va obrir un procés pel qual les inversions del pressupost municipal eren decidides amb la participació de tota la ciutadania. El municipi va establir un sistema organitzatiu descentralitzat que va possibilitar l'accés massiu dels seus habitants en la presa de decisions pressupostàries mitjançant la integració a grups veïnals i nivells posteriors de representació d'aquests. Els habitants

van rebre per aquesta via informació sobre el pressupost i la seva execució, i identifiquen les seves pròpies prioritats. És molt important deixar clar que, en relació amb les inversions efectuades a la ciutat, l'alcalde no decideix la destinació dels diners. Varen renunciar a aquest poder per compartir-lo amb la població, entenent que això era el millor des del punt de vista de la formació d'una ciutadania activa.

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.
- Avaluar i revisar.

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

Els resultats han demostrat que la participació participativa ha donat resultats concrets i superiors als esquemes tradicionals de "dalt a baix", dels

quals es poden extreure algunes conclusions:

- Es varen posar en marxa mecanismes de participació reals. Es varen dissenyar mecanismes i instruments, modalitats organitzatives que facilitaren i estimularen la participació activa i contínua, on la representació del govern municipal era minoritària.
- Es varen construir modalitats de participació d'acord amb les experiències i vivències de la població.
- El marc del projecte es va fer en terme de valors, del perfil de societat a aconseguir, de formes de convivència diària per les quals s'estava apostant.

És en aquest sentit que la participació ha donat resultats superiors.

El que volem expressar és que la ciutadania pot arribar a implicar-se si té realment capacitat d'incidir en una decisió, en les decisions importants, per a la vida de la comunitat. Aquest fenomen produeix importants canvis tant en el si de la comunitat com en els mecanismes i relacions que s'estableixin per a la governabilitat.

Propiciar, generar un nou tipus de relació, una nova forma de governabilitat. Es reclama més

participació en les decisions públiques que signifiqui un procés de canvi cap a la pèrdua del tradicional paper d'actors del poder, per a passar al més limitat de simple mediador entre la societat civil i les institucions públiques.

La resolució positiva del conflicte dependrà de les qualitats de les parts per idear procediments eficaços sobre la base de la cooperació, per a rebutjar la desconfiança i l'animositat; treballar per a arribar a satisfer els interessos de la comunitat.

Dit en paraules de **Salvador Puntos**, "Quan defenso la mediació preventiva en els conflictes públics, aposto per un veritable espai de participació democràtica, on les parts interessades puguin tenir, des de la seva sobirania, un protagonisme total en la presa de decisions, i poder compartir i contrastar les informacions, conèixer i respectar els seus interessos, generar opcions de solució i comprometre's en la implantació de l'acord pactat". (revista *Funció Pública*).

Es tracta, en definitiva, de desenvolupar una cultura preventiva que es vertebri entorn de la participació, la importància d'aquesta rau en les seves possibilitats.

bones pràctiques participatives

Integrar:

- Pluralitat i autonomia individual i col·lectiva.
- Escolta activa. Què ens volen dir?
- Delegar funcions, responsabilitats, decisions.
- Visió compartida, cooperativa, no dirigista.
- Informació i comunicació fluida.
- Esperit innovador i creatiu.
- Reciclatge en la pedagogia de l'acció.
- Atendre la diversitat de ritmes (culturals, organitzatius...).
- Instruments de participació i decisió consensuats.
- Iniciatives creatives i constructives.
- Relacions de confiança.
- Habilitats per a negociar, mediar, consensuar.
- Capacitat de negociar solucions.
- Creativitat per a donar respostes concretes a problemes concrets.
- Formació continuada.
- Cooperació en xarxa.

Per a aconseguir:

- Xarxa associativa àmplia, viva i cordial.
- Vitalitat de les associacions.
- Implicació de l'individu com a ciutadà.
- Integració de la diversitat.
- Sentiment de comunitat.
- Actituds cíviques.
- Millorar l'autoestima individual i col·lectiva.

Objectius:

- Participació participativa.
- Qualitat de vida.

Abstract

La societat actual ha com a característica principal la complexitat, on se barregen una gran diversitat de valors, una pluralitat d'interessos i demandes socials, i on s'estableixen relacions interdependents dels diversos actors o agents socials i polítics.

La diversitat social genera noves demandes, nous conflictes, de últimes ruptures; el repte és trobar els espais per abordar el conflicte a la comunitat que permeten noves formes de viure col·lectivament.

Les pràctiques i mètodes utilitzats fins a aquests moments impliquen una participació limitada de les persones afectades, de les parts implicades en l'obra. Els actuals canals de comunicació i de participació són espais poc apropiats i caducats als

problemes i conflictes que s'pretén solucionar.

La gestió del conflicte a la societat exigeix que el sistema polític s'obri reforçant els mecanismes de participació dels ciutadans, per afavorir la integració de la complexitat de la societat. Així, cal promoure la participació per augmentar la responsabilitat col·lectiva i millorar la qualitat de vida.

Reforçar els mecanismes de participació ciutadana comporta l'ameliorament dels nivells de legitimitat i d'adhesió ciutadana al sistema democràtic, però també s'introdueix al sistema democràtic elements de racionalitat, control, efectivitat i compromís.

En conseqüència, nosaltres proposem per a una nova aproximació a la qual s'ha començat amb una visió positiva del

conflicte per fomentar la cooperació i la coordinació entre les diverses parts implicades.

Prendre part en aquest aproximació significa reconèixer que els instruments tradicionals per resoldre els conflictes, per exemple, públics, no són prou satisfactoris. Davant aquest dèficit, és necessari cercar noves fórmules: **la Gestió Alternativa dels Conflictes** pot ser una solució.

Aquesta nova manera de conduir, d'abordar els conflictes es caracteritza per privilegiar l'ús d'una sèrie de processos vinculats i enfortits a **la participació directa de la comunitat a la solució dels conflictes i a la recerca d'acord, del «consensus»**. El seu ús hauria d'ésser preventiu.

Abstract

Nowadays, our society is characterised by complexity. Within society there are a huge variety of values, social demands. Besides, a pattern of interdependence between social actors and politics is growing.

Social diversity generates new demands, conflicts and breaks. The challenge is to find spaces to manage conflict in order to create new ways of collective coexistence. The traditional ways of handling conflict and government do not fit this new situation. The traditional way of governing implied a limited participation, and a rigidity of the communication between citizenry and government when handling new problems.

Conflict management within society requires the opening of the political system towards citizenry, by promoting mechanisms of citizen participation to integrate the social diversity. The idea is to promote citizen participation to enhance collective responsibility, civic education and to improve the quality of life.

Reinforcing citizen participation mechanisms would allow an improvement of legitimacy because citizenry would be an active part of the system, moreover, it would introduce control, rationality, commitment and effectiveness into the political system.

We advocate for a new approach to conflict, which would begin with a positive vision of conflict to promote cooperation and coordination. This is to acknowledge that traditional ways of governing are not good enough. Therefore, it is compulsorily to find new ways, and Alternative Conflict Management is a solution.

Alternative Conflict Management would favour procedures based on direct community participation in settling conflicts, and it means a strategic character.

Resumen

La sociedad actual tiene como característica inherente la complejidad, donde conviven una amplia diversidad de valores, pluralidad de intereses de demandas sociales, en la que se establecen relaciones interdependientes de los diversos actores o agentes sociales y políticos.

La diversidad social genera nuevas demandas, nuevos conflictos, nuevas rupturas. El reto es encontrar espacios para gestionar el conflicto en la comunidad que permita nuevas formas de convivencia colectiva.

Las formas tradicionales de gobierno y participación ciudadana no acaban de encajar con los nuevos parámetros sociales.

Las prácticas y los métodos utilizados hasta ahora implican una participación limitada de las partes afectadas. Los canales de comunicación y participación son espacios poco adecuados y adaptados a los problemas y conflictos que se quieren solucionar.

La gestión del conflicto en nuestra sociedad requiere que el sistema político se abra reforzando los mecanismos de participación de los ciudadanos, para favorecer la integración de la diversidad en la sociedad. Promover la participación para aumentar la responsabilidad colectiva, la educación cívica y mejorar la calidad de vida.

Reforzar los mecanismos de

participación ciudadana no solamente comportaría la mejora de los niveles de legitimidad y de adhesión ciudadana al sistema democrático, sentirse parte activa e integrante de ésta; también introduciría en el sistema democrático elementos de racionalidad, control, compromiso y efectividad.

Por tanto, apostamos por una nueva aproximación que parta de la visión positiva del conflicto para fomentar la cooperación y la coordinación entre las diversas partes.

Esto significa reconocer que los instrumentos tradicionales de resolución de conflictos o de gobierno no son satisfactorios. Es

necesario, por tanto, buscar nuevas fórmulas: **la gestión alternativa de conflictos es una solución.**

Esta nueva manera se caracteriza por privilegiar el uso de una serie de procedimientos que se basan en la **participación directa de la comunidad en la solución de los conflictos y en la búsqueda de consenso. Su uso tendría un carácter preventivo y estratégico.**

«Los responsables de las ciudades tienen un papel esencial: hacer de mediadores ante estos problemas, identificarlos y canalizar la resolución que mejor pueda garantizar la convivencia»

Daniel Cohn Bendit

Col·lecció Papers

1 Esbòs d'un model econòmic per a societats en transició: Europa de l'Est. Joan N. Casals i Emil Herbolzheimer. (S)(E) • 2 La democràcia inacabada. Joan N. Casals. (S) • 3 La monètica, instrument per millorar la participació democràtica. Martí Olivella. (C)(E) • 4 Actualitat del pensament econòmic de Maurice Allais. (S) • 5 La societat en l'empresa, contra la pobresa. Rafael Martín Molina. (S) • 6 L'esdevenidor en la democràcia directa. Joan Casals. (S)(E) • 7 Per què la classe obrera no ha fet la revolució? Francesc Arbolí. (C) • 8 Els camins per a la transformació de la realitat. Lluís M. Xirinaes i Martí Olivella. (C)(E) (En preparació) • 9 Economia, natura i societat. Joan N. Casals (C) • 10 Les condicions monetàries d'una economia de mercats. Maurice Allais. (F) • 11 Cal que no canviï quasi res... Joan N. Casals. (C) • 12 Quina transformació social? Óscar Colom. (C) • 13 Diàleg intercultural 500 anys després. Raimon Panikkar. (s)(C) • 14 Economia i ecologia. Joan Martínez Alier. (C) • 15 Mentalitat i models globals. Lluís M. Xirinaes. (C) • 16 Revisió de la teoria econòmica. Alfons Barceló. (S) • 17 La religió en la nova societat industrial. Marià Corbí. (C) • 18 L'economia distributiva. Marie Louis Duboin. (C)(F) • 19 De la innovació enginyera a la social. Arcadi Rojo. (S) • 20 La prospectiva: preveure i construir el futur. Jordi Serra. (C) • 21 Inventar interculturalment el futur. Lluís Botinas. (C) • 22 Empirisme, críticisme, constructivisme. Johan Galtung. (S) • 23 Societat i economia del benestar. Antoni Ricart. (S) • 24 La reforma pendent de Nacions Unides. Vicenç Fisas. (C) • 25 El treball de les dones: produir i reproduir. Cristina Carrasco. (S) • 26 Les nacions en un món d'estats. Carles Riera. (C) (En preparació) • 27 Marginalitat i creativitat social. Dolores Juliano. (S) • 28 Democràcia participativa. Jorge Richmann. (S) • 29 Condicions d'una societat ecològica. Josep Puig. (C) • 30 Els radicals, un partit transnacional. Rafel Villaró. (C) • 31 Enginyeria del pensament. Lluís Claudi. (C) • 32 Reconversió de la indústria del armament. Arcadio Oliveres. (C) (En preparació) • 33 Consumir menys per viure millor. Pere Subirana. (C) • 34 Hi ha altres maneres de viure? Joaquim Sempere. (C) • 35 El grup com a procés d'autoaprenentatge. Rosa M. Laffitte. • 36 Cooperació intercultural per alliberar-nos del desenvolupament. Martí Olivella. (S) • 37 Projecte d'un nou ordre mundial. marcel Llloberes. (C) • 38 Per a un món responsable i solidari. Equip internacional. (C)(S)(E)(F) • 39 Feminisme: un projecte per al segle XXI. Institut Antigona de Psicologia. (C)(S) • 40 La renda bàsica: un programa d'implantació. José Iglesias Fernández. (C) • 41 Desenvolupament i Tercer Món. Raimon Panikkar. (C) • 42 L'alternativa. Transversales Science/Culture. (C) • 43 Una proposta socioeconòmica per a Amèrica Llatina. El cas de Nicaragua. José Iglesias Fernández (C) • 44 Consum responsable: el retorn del subjecte. Joan Torres. (C) • 45 L'organització religiosa a les societats d'innovació. Marià Corbí (S) • 46 Vers una ciutadania europea. Jordi Borja i Roger Sunyer. (C) • 47 Ciutadania, benestar i treball. Equip de Recerca CAPSE-EcoConcern (C) • 48 El tractat de Maastricht i les seves possibles alternatives. Miren Etxezarreta. (S) • 49 Les polítiques mediambientals. Marc Pintor (C) • 50 La ciutat sostenible. Josep Puig. (C) • 51 Plena ocupació, cohesió social i equitat per a Europa. Grup d'Economistes Europeus per... (C) • 52 Reforma i futur del sistema de protecció social. Josep González Calvet. (S) • 53 Economia, tecnologia i atur: una perspectiva europea. Joan Majó. (C) • 54 Vivir mejor con menos. Daniel Wagman i Alicia Arrizabalaga. (S) • 55 Facilitació ecològica: sembrant les llavors d'una societat sostenible. Pere Subirana. (C) • 56 L'ensenyament: perspectives i alternatives. Jesús Viñas i Cirera. (C) • 57 Rebuig al sistema: programes de garantia social com a elements de canvi. Equip de recerca "Diseny i estudi de l'aplicació d'un programa de Garantia Social i de formació del professorat". (C) • 58 Un nou enfocament de la sobirania política. Jordi Sánchez. (C) • 59 Immigració i interculturalitat: una interperllació a la societat catalana. Rafa Crespo, Agustí Nicolau. (C) • 60 Els nuclis d'interacció participativa (NIP): Anàlisi de tres experiències. Joan Font. (C) • 61 Propostes per avançar cap a una societat sostenible. Joan García. (C) • 62 ONG per a la democràcia: el cas de les ONGD a Europa. J. Francisco Galera. (S) • 63 Còdis de conducta empresarial. La presió dels consumidors funciona. Jordi Bigues (C) • 64 Globalització, territori i població. Ramón Fernández Durán. (S) • 65 50 Propostes per a una cultura de pau. Diversos autors. • 66 Globalització: perspectives crítiques de del Sud. Gustavo Esteva i Ashis Nandi (C) • 67 Catalunya a la societat de la informació: una projecció demogràfica. Periscopi de Prospectiva i Estratègia, SL. (C) • 68 Tecnologia i solidaritat. Christoph Stein. (C) • 69 Gestió alternativa de Conflictes i Participació Ciutadana. Ferran Camps, Moisès Amorós i Xavier Pastor. (C)